



# 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 XIV

MARÇO DE 1951

Vol. I - N. 3

## SUMÁRIO

### EDITORIAL

Pág.

Tendências atuais da Administração de Pessoal..... 3

### COLABORAÇÃO

O Serviço de Navegação da Bacia do Prata — LINNEU MARIA VIEIRA ..... 5

Importação e Desperdício — DESIRÉ GUARANI E SILVA ..... 8

O "Impeachment" e sua conceituação — JURANDYR COELHO ..... 14

### ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL

O Conselho da Europa — ISIDORO ZANOTTI ..... 18

O Secretariado das Nações Unidas (Trad. de Espírito Santo Mesquita) Continuação..... 24

### ADMINISTRAÇÃO GERAL

#### ORGANIZAÇÃO

Plano de Reorganização Administrativa do Departamento Regional do SESI em São Paulo —  
ESTÁCIO CORRÊA DA TRINDADE..... 26

#### APERFEIÇOAMENTO

Curso de Organização e Administração — IBANY DA CUNHA RIBEIRO..... 51

Notas sobre Legislação de Pessoal..... 57

### DOCUMENTÁRIO

Princípios e Problemas de Governo — CHARLES G. HAINES e BERTA M. HAINES (Trad.  
de Espírito Santo Mesquita) Continuação..... 60

### NOTAS

Publicações recebidas ..... 63



# 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)

---

## REDAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

Edifício da Fazenda - 6.º andar — Sala 619

Rio de Janeiro — Brasil

TELEFONES: Redação ..... 22-9961 Ramal 529  
Administração..... 22-9961 Ramal 527  
Expedição..... 22-9961 Ramal 553

Endereço telegráfico: REVISDASP

Diretor — ESPÍRITO SANTO MESQUITA

Secretário — Wanda Silva Wolter

---

### Expediente

Assinatura anual ..... Cr\$ 50,00  
Assinatura anual para o exterior..... Cr\$ 100,00  
Número avulso.... Cr\$ 5,00

---

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, assim, o estudo e debate dos mesmos.

---

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

---

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



## *Tendências Atuais da Administração de Pessoal*

NÃO será difícil estabelecer um confronto do atual período de expectativa de reajustamento na política administrativa de pessoal com a fase que precedeu a elaboração da Lei n.º 284, de 1936. É inegável que, a partir de 1930, dominou, na administração pública do país e, mesmo no plano político, um sentido construtivo de renovação de métodos e de reforma salutar da máquina administrativa e de nossos costumes políticos. Sobretudo o espírito de reforma administrativa se exteriorizou em várias iniciativas de vulto. Criaram-se novos Ministérios; lançaram-se os fundamentos de nossos grandes sistemas de atividades-meios; deu-se ao problema estatutário uma importância constitucional (art. 170, da Constituição de 1934). Sobreveio, finalmente, a primeira experiência de reorganização do funcionalismo civil. Essa a tarefa histórica para cujo êxito muito contribuiu a atuação do Poder Legislativo. A situação existente, antes da Lei n.º 284, era quase de amorfismo no setor da administração de pessoal. Um fato basta para ilustrar a esdrúxula atipicidade da situação anterior: a dificuldade, ou quase impossibilidade, de concessão de um aumento geral aos servidores civis sob razoável critério de justiça. Por isso, o Decreto n.º 5.622, de 28 de dezembro de 1928, ao dispor sobre a matéria, condicionou a melhoria concedida a posterior equiparação de cargos existentes com igual denominação. E por paradoxal que pareça, esse dispositivo do Decreto n.º 5.622, de 1928, ultrapassando todo o sistema depois implantado pela Lei n.º 284 e a despeito de toda a legislação subsequente, tem constituído até agora fundamento para reivindicações de vencimentos. Outras lacunas de maior tomo seria longo e ocioso enumerar.

Contra esse estado de coisas é que reagiu a nova tendência construtiva. E, na realidade, os homens públicos da legislatura de 1936 enfrentaram e resolveram de modo auspicioso o problema. Foram, então, elimina-



das as anomalias que oneravam os cofres públicos e entravavam a máquina administrativa.

Noutro sentido, sobrevieram as inovações salutares, definiram-se as categorias de servidores, foi instituído o sistema do mérito, estabeleceu-se um regime racional de remuneração e uma estrutura básica de profissões, agrupados em carreiras. Dêsse modo, a Lei n.º 284 iniciou uma fase surpreendente de nossa história administrativa.

Não se pode deixar de reconhecer, entretanto, que o esquema de 1936 já se acha a esta altura antiquado, ante novas exigências que impõe o desdobramento das atividades-meios do Estado, no que diz respeito ao elemento "pessoal". Duas circunstâncias, sobretudo, estão contribuindo para essa realidade. Em primeiro lugar, vários princípios da Lei n.º 284 estão derogados. Com a Lei n.º 488 cindiu-se a nomenclatura dos padrões alfabéticos; sobrevieram casos de assimilação de classificação entre funcionários e extranumerários; modificou-se, enfim, o "status" de diversas carreiras. Em segundo lugar, leis outras como as de ns. 200 e 403, vieram criar situações díspares dentro do sistema de pessoal instaurado em 1936. Face aos novos princípios constitucionais, deslocou-se, outrossim, a área de aplicação do regime jurídico de pessoal, que, pelo art. 1.º, do Estatuto, abrangia, além do funcionalismo civil, o ministério público, o magistério e os funcionários das Secretarias do Poder Legislativo e do Poder Judiciário. Em conclusão, pode-se afirmar que, a esta altura, a Lei n.º 284 foi, em grande parte, postergada.

De tudo isso não se segue, entretanto, seja aconselhável o retorno ao esquema de 1936. E neste ponto é que incide o paralelismo acima referido. Estamos numa fase por assim dizer homóloga à que antecedeu a Lei n.º 284. Naquele momento, constituiu tarefa primordial instaurar um sistema de pessoal, o que foi levado a êxito, à base de profissionalização das carreiras; agora o que se impõe é, mediante a experiência já adquirida com o "status" originário da Lei n.º 284, atingir novo estágio de aperfeiçoamento, na organização do funcionalismo civil. Para tanto, dir-se-ia chegado o momento de empreender nova tarefa que, suprimindo as deficiências atuais, ainda viesse, por outro lado, instaurar um sistema progressista em relação ao de 1936. Essa tarefa não é outra que a da classificação de cargos e do reajustamento da política de pessoal na base daquela reestruturação.



## O Serviço de Navegação da Bacia do Prata

LINNEU MARIA VIEIRA.

O SERVIÇO de Navegação da Bacia do Prata foi criado pelo Decreto-lei n.º 5.252, de 16 de fevereiro de 1943 e teve por objetivo manter a bandeira nacional na navegação dos rios Paraná e Paraguai, sem omitir o rio Uruguai, os quais pela sua junção formam o Rio da Prata. Dêsse modo, determinou o referido Decreto-lei em seus primeiros artigos o seguinte:

“Art. 1.º A navegação dos rios Paraná, Paraguai e seus afluentes, atualmente a cargo do Lloyd Brasileiro, passa a ser dirigida pelo Serviço de Navegação da Bacia do Prata (S. N. B. P.), entidade autárquica com personalidade própria, subordinada ao Ministério da Viação e Obras Públicas e, bem assim, à Comissão de Marinha Mercante, no que toca às atribuições conferidas pelo Decreto-lei n.º 3.100, de 7 de março de 1941 e Regulamento anexo ao Decreto n.º 7.888, de 11 de setembro do mesmo ano.

Art. 2.º O S. N. B. P. terá por sede e fôro a cidade de Corumbá, no Estado de Mato Grosso, podendo manter agências nos portos de carreira, quer nacionais, quer estrangeiros, e, se necessário, representante ou procurador na Capital da República.

Art. 3.º O S. N. B. P. promoverá:

- a) o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do serviço de navegação dos rios da Bacia do Prata;
- b) a coordenação do tráfego fluvial com os demais meios de transportes nacionais e estrangeiros;
- c) a instalação de oficinas e outros serviços anexos em território nacional, na zona de sua navegação.

Art. 4.º O S. N. B. P. promoverá pelos meios facultativos na legislação em vigor a aquisição de todos os serviços de navegação da Bacia do Prata que forem julgados convenientes ou necessários.

Art. 5.º Constituirão o patrimônio do S. N. B. P.:

a) o material fixo ou flutuante, presentemente utilizado pelo Lloyd Brasileiro na navegação dos rios Paraguai, Paraná e seus afluentes e que a critério da Comissão de Marinha Mercante seja necessário ao serviço;

b) os créditos que forem abertos no Tesouro Nacional para instalação dos serviços e encampações previstos no art. 4.º.

Foram, assim, incorporados ao patrimônio do S. N. B. P. a seção fluvial de Mato Grosso, pertencente ao Lloyd Brasileiro e constituída de 3 navios-motores de 1.300 toneladas, 7 chatas de várias tonelagens e um rebocador para a navegação da linha principal Corumbá-Montevidéu, e com escalas em Assunção, Rosário de Santa Fé e Buenos Aires, em território estrangeiro, e Pôrto Esperança, Forte Pôrto Carreiro e Pôrto Murtinho, em território nacional. Da mesma maneira, passaram a pertencer ao S. N. B. P. a Companhia Viação São Paulo-Mato Grosso, a Empresa Transparaná Limitada, com pequenas chatas e reboca-

dores, principalmente para a travessia de gado procedente do Estado, e a Estrada de Ferro Guairá-Pôrto Mendes, com as instalações portuárias de Guairá e de Pôrto Mendes, exploradas então pela Companhia Mate-Laranjeiras S. A.

O acervo acima incorporado ao S. N. B. P. era constituído por material já bastante trabalhado e velho, sendo que as unidades flutuantes antiquadas e ineficientes. As melhores eram representadas, apenas, pelos três navios-motores da linha Corumbá-Montevidéu, construídos em 1926 e 1927.

A situação econômica do país, agravada pelas dificuldades da guerra e do após-guerra, não permitiram ao S. N. B. P. — que não contou com os recursos financeiros indispensáveis — reformar o seu material para cumprir com plena desenvoltura as suas finalidades.

Ao assumir o cargo de Diretor do citado Serviço, o engenheiro Clóvis de Macedo Côrtes, organizou o plano de renovação da frota, apresentando ao então Ministro da Viação, amplamente justificado, o projeto para a construção de 35 unidades, assim especificadas:

### *Linha Corumbá-Montevidéu*

2 navios motores modernos, semelhantes aos existentes;

3 rebocadores-motores;

6 chatas de 1.000 toneladas;

2 chatas-cisternas.

### *Linha Corumbá-Cuiabá*

2 navios-motores;

2 rebocadores-motores;

4 chatas de 90 toneladas.

### *Linha Pôrto Mendes-Assunção*

2 navios-motores;

1 rebocador-motor;

2 chatas de 230 toneladas;

1 chata-cisterna.

### *Linha Corumbá-Pôrto Murtinho*

2 navios-motores.



*Linha Corumbá-Pôrto Esperança*

- 1 navio-motor;
- 1 rebocador-motor;

*Linha Corumbá-Cáceres*

- 1 navio-motor;
- 1 rebocador-motor;
- 2 chatas de 90 toneladas.

Além destas, projetou mas não obteve aprovação por medida de economia, as seguintes linhas :

*Berto Tibiriçá — Guaira — Juraci — Tupi — Jupiá (Paraná Superior)*

- 3 navios-motores;
- 2 rebocadores-motores;
- 6 chatas;
- 1 chata-cisterna.

Este programa, elaborado em 1944, quando da autorização para a construção das 35 unidades, cujo preço total foi avaliado em 120 milhões de cruzeiros, não se efetivou. A guerra em que se achavam empenhadas as principais potências marítimas e industriais do mundo, impediu que fosse aceita a referida encomenda. Por outro lado, a difícil execução do plano, dadas as características dos navios a construir, em face das exigências necessárias para a navegação dos rios Paraguai, Paraná e seus afluentes, de profundidade pequena e variável, veio agravar a situação do S. N. B. P. Os estaleiros nacionais também não dispunham de chapas, motores e outros materiais essenciais.

Terminada a guerra, ainda não foi possível ao S. N. B. P. interessar os estaleiros ingleses, franceses, americanos, canadenses, belgas, holandeses, italianos e outros, na construção dos referidos navios, até fins de 1947. Em 1948, entretanto, foram obtidas propostas especificadas, tendo sido então solicitado ao governo o crédito especial de 50 milhões, 469 mil e 500 cruzeiros para atender a construção das unidades abaixo, reduzindo-se assim o programa mínimo das 35 embarcações a um total de 19 apenas;

*Linha Corumbá-Montevidéu*

- 2 rebocadores-motores — Inglaterra;
- 2 chatas de 1.000 toneladas — Brasil;
- 1 chata-cisterna — Holanda.

*Linha Corumbá-Cuiabá*

- 2 navios-motores — Inglaterra;
- 1 rebocador-motor — Holanda;
- 2 chatas de 90 toneladas — Brasil;

*Linha Corumbá-Cáceres*

- 1 rebocador-motor — Holanda;
- 2 chatas de 90 toneladas — Brasil.

*Linha Pôrto Mendes-Assunção*

- 2 navios-motores — Holanda;
- 1 rebocador-motor — Holanda;
- 2 chatas de 230 toneladas — Brasil;
- 1 chata-cisterna — Holanda.

Do presente programa, já se encontram a caminho do Brasil um rebocador, a chata-cisterna da linha Pôrto Mendes-Assunção e a chata-cisterna da linha Corumbá-Montevidéu.

Assim, manietada pelos vários fatores adversos, inclusive pela falta de assistência financeira, aquela autarquia, que foi criada para desenvolver o intercâmbio comercial do Brasil com as repúblicas do Rio da Prata, não pôde cumprir o seu objetivo, quando poderia — se melhor aparelhada — controlar todo o tráfego comercial de Cuiabá a Montevidéu. A cabotagem da república do Paraguai ficou inteiramente à mercê dos navios argentinos e o controle econômico de toda a navegação entre Buenos Aires e Pôrto Murtinho passou às mãos da república Argentina, enquanto que a nossa empresa oficial, sem unidades suficientes para a manutenção regular da linha, continua deficitária e vê diminuir cada vez mais as probabilidades de conseguir os recursos indispensáveis, de molde a despertar a confiança de seus clientes.

Havendo perdido a grande maioria dos fretes paraguaios e argentinos, além de uma redução dos embarques de mercadorias nacionais, o Serviço de Navegação da Bacia do Prata foi até o presente um peso morto no orçamento nacional, onde figura com uma subvenção que mal satisfaz às suas necessidades inadiáveis.

Das três únicas unidades com que poderia contar aquele Serviço — Argentina, Paraguai e Uruguai, somente a primeira está em condições de navegabilidade. O Uruguai e o Paraguai encontram-se há tempos em conserto ou esperando conserto no Arsenal de Marinha de Ladário.

Contasse o Brasil com um serviço eficiente, capaz de assegurar com regularidade o intercâmbio comercial nos rios Paraguai e Paraná, e teria ensejo de proporcionar à extensa região que forma as duas grandes bacias nacionais um desenvolvimento econômico de largas proporções.

O sistema de comunicações e transportes do Oeste brasileiro sofreu, no último decênio, sérias modificações. A Estrada de Ferro Noroeste, a Brasil-Bolívia, e as numerosas linhas de navegação aérea, têm transformado a fisionomia de Mato Grosso. Mesmo assim, ainda estão longe de preencher o imenso vazio que se nota no coeficiente







demográfico e econômico daquela unidade da nossa federação.

O Rio Paraguai foi sempre um grande pioneiro da economia de Mato Grosso. Por centenas de anos serviu de intermediário na ligação da Capital daquele Estado com o resto do país. Dêle serviram-se os nossos antepassados para abastecer as cidades de Mato Grosso e dêle ainda nos servimos hoje como via de escoamento e de abastecimento para Cuiabá, Corumbá, Cáceres, Pôrto Murtinho e para quase tôda a zona norte e oeste do grande

Estado brasileiro. Por isso mesmo, a sua navegação torna-se de capital importância no desenvolvimento social, político e econômico do enorme território que compõe a bacia daquele rio e de cujas conseqüências não só Mato Grosso mas o próprio Brasil terá de sentir.

Daí, a necessidade de se assegurar ao Serviço de Navegação da Bacia do Prata os recursos capazes de garantir-lhe uma sólida posição naquelas águas, onde a Bandeira nacional vem tremulando, no cumprimento da nobre e honrosa missão de paz.



# Importação e Desperdício

DESIRÉ GUARANI E SILVA

**P**ELO fato de ser bem acentuada a deficiência de dados estatísticos sobre a nossa produção industrial e mesmo de vários produtos agrícolas ou minerais, torna-se difícil a análise econômica da importação brasileira, sob o ponto de vista das vantagens que a troca de mercadorias, no comércio internacional, oferece à nossa coletividade, dificuldade essa que ainda mais se acentua pela discordância existente entre a nomenclatura das estatísticas da importação e da produção nacional, deficiências e imperfeições essas que dificultam e até impossibilitam a esquematização de um programa de suprimento das necessidades reais de importação do país.

Considerada a atual situação econômica do país, quais as mercadorias estrangeiras essenciais às necessidades do Brasil e quais as mercadorias que, em face da nossa produção e das dificuldades cambiais, apenas aumentam os encargos do país no tocante aos recursos cambiais e dificultam o problema de encontrar os meios de pagar as importações indispensáveis ao desenvolvimento equilibrado da nossa economia?

Em princípio, pode ser considerado como de bons resultados qualquer programa que tenha por objetivo elevar as importações de maquinaria e equipamentos industriais e agrícolas e diminuir a importação dos artigos menos essenciais ao desenvolvimento econômico da nação, sem uma restrição exagerada nas importações de bens de consumo. Este último ponto, principalmente num país como o nosso, no qual, a par de uma sensível prosperidade que se verifica há alguns anos na indústria e na agricultura de exportação, tem sido bem acentuada a elevação do custo das mercadorias de primeira necessidade, é de importância fundamental ao bem-estar econômico da coletividade, em virtude de as restrições sobre a importação de artigos de consumo proporcionarem o acréscimo das quantias que a coletividade emprega na compra de gêneros alimentícios e outros artigos de consumo produzidos no país. Isto não quer dizer que a simples restrição na importação de mercadorias de consumo significa uma inevitável elevação de preços das mercadorias nacionais, mas aconselha que, não só para reduzir as necessidades do país com referência a alguns produtos importados, mas também para compensar a ausência de tais produtos no mercado interno, se aumente e se estimule a produção doméstica de artigos de consumo.

A estatística da importação brasileira, segundo se percebe pelo quadro anexo, evidencia quão inúmeros ramos se oferecem promissoramente à expansão da nossa produção doméstica, para substituir as importações. Entre esses ramos podem ser citados, além do grande número de mercadorias com sucedâneos no país, vários tipos de produtos metálicos e de maquinaria leve, lâmpadas elétricas incandescentes, papel, produtos químicos sintéticos e fertilizantes, "rayon", equipamento elétrico, produtos farmacêuticos, etc.

Embora insignificante, em comparação com a produção dos países mais industrializados, é fato indiscutível o grande desenvolvimento revelado nos últimos anos na produção de ferro e aço. As indústrias químicas e farmacêuticas, praticamente inexistentes antes da guerra de 1914-1918, têm-se desenvolvido com apreciável rapidez. No entanto, outros setores permanecem atrofiados ou inexplorados, acarretando grandes ônus aos balanços de pagamentos e sobrecarregando a praça dos navios, principalmente pela inexistência de uma política firme de desenvolvimento econômico do país. E em consequência, talvez, da falta de uma orientação planejada para os órgãos governamentais encarregados de controlar esse elemento, o da praça dos navios, o qual tem indiscutível significação na circulação e no consumo de bens, ficam acrescentadas, por esta razão, ao custo das mercadorias do comércio exterior, somas apreciáveis de valores que não são consideradas pelos referidos órgãos. Note-se, a tal respeito, que países outros nos quais já se despertou para este objetivo, obteve-se, como conclusão de estudos levados a efeito sobre o assunto, que aproximadamente um terço do capital de movimento das empresas gira nesse elemento, impossibilitando uma maior rotação desse capital.

Tomemos, por exemplo, a importação de lâmpadas elétricas incandescentes. Durante o triênio 46-48, importamos lâmpadas para iluminação em importância total superior a 62 milhões de cruzeiros, embora seja uma verdade já várias vezes repetida pelos técnicos que bastaria a importação de determinados equipamentos auxiliares para a fabricação de vidro que permitisse a uma fábrica já existente no país o fornecimento do material necessário a produção total de lâmpadas incandescentes de que o Brasil necessita, com largas possibilidades, ainda, de exportação dos excedentes a países sul-americanos. Outro exemplo é ofere-



cido pelo papel para impressão. Durante o mesmo triênio, importamos cerca de 250.000 toneladas de papel, no valor superior a 1 bilhão de cruzeiros, ocupando o papel para impressão cerca de 70% do total, tanto no valor quanto na quantidade. Ora, como em cada cinco toneladas de papel para impressão há quatro toneladas de serragem, a qual pode ser obtida abundantemente no país, e tendo em vista que o papel para impressão necessário ao Brasil pode ser produzido pelas fábricas já existentes e com serragem obtida de madeiras nacionais, embora o preço, talvez, possa vir a ser, durante o período inicial de auto-suficiência, um pouco mais elevado que o do produto estrangeiro, de vez que a regressão nos custos de produção só se verifica quando as empresas se encontram em pleno funcionamento, não é difícil imaginar o quanto de economia obteríamos para melhor emprego econômico de nossas cambiais se, ao contrário do que estabelece o regulamento do regime de licença prévia, o governo impusesse restrições à importação de papel destinado à impressão de livros, jornais e revistas, e facilitasse a importação de polpa de madeira, com o objetivo de desenvolver a produção nacional de tais artigos. E já que estamos tratando de papel, convém mencionar que na quantia acima referida para a importação desse artigo estão incluídos mais de 2 milhões de cruzeiros que foram gastos tão somente com "papel higiênico".

Mas, infelizmente para a economia nacional, além desses casos de puro embate comercial da indústria brasileira frente à importação de artigos estrangeiros, existem outros que são mais prosaicos do que puramente econômicos, no mesmo período de 1946-1948. Apesar da nossa produção de palha para vassouras, gastamos 23,5 milhões de cruzeiros na importação desse produto, e malgrado ser a jarina um produto de extração vegetal na Amazônia, gastamos mais de 11 milhões de cruzeiros com a compra, no exterior, de corozó, jarina e marfim vegetal. Necessitamos de mecanizar a lavoura e precisamos, portanto, importar "máquinas" agrícolas. No entanto, enquanto gastamos 137 milhões de cruzeiros com tratores agrícolas, despendemos 168 milhões de cruzeiros com a importação de batatas; mandamos para o exterior 68 milhões de cruzeiros com a compra de instrumentos e máquinas agrícolas, mas também oneramos nossos balanços de pagamentos com 81 milhões de cruzeiros gastos na compra de alhos e 637.138 cruzeiros com folhas de louro; despendemos 35 milhões de cruzeiros com a importação de arados e instrumentos aratórios, mas também gastamos 65 milhões de cruzeiros com a compra de cevada, embora tenhamos uma produção nacional suscetível de largo desenvolvimento deste mesmo produto. E apesar de possuímos uma satisfatória produção de enxadas, gastamos no estrangeiro 59 milhões de cruzeiros importando esse mesmo artigo.

Temos uma produção razoável de aveia, de cebolas e de ervilhas, com largas possibilidades

de um desenvolvimento rendoso, mas gastamos, nos anos 1946-48, 95 milhões de cruzeiros com a importação de tais produtos agrícolas.

A análise de cada um dos itens do quadro anexo justificaria, por si só, o mais rigoroso controle das permutas de mercadorias do Brasil com outros países, pois, segundo pareceu ao Economista Nirceu da Cruz César, em recente estudo sobre o nosso comércio exterior, "enquanto exportações dos anos de conflito proporcionaram o acúmulo de preciosa quantidade de divisas em moeda forte, a falta de critério seletivo outrora existente nas importações consumiu as reservas então formadas, convertendo-as na aquisição de produtos de nenhuma importância econômica, em vez de as aplicar na aquisição de bens de produção, tão reconhecidamente imprescindíveis ao bem-estar dos povos, principalmente em ocasiões como a atual, em que é inequívoca a presença de sérios fatores de desajustamento da economia mundial".

E' bem verdade que não é fácil cumprir um critério seletivo das importações, dadas algumas deficiências e imperfeições das nossas estatísticas, tanto da produção, quanto do consumo. Como, por exemplo, cumprir, sem uma larga margem de mais arbítrio do que orientação segura e conhecimento completo da situação, o dispositivo do regulamento do regime de licença prévia que manda sejam concedidas licença prévia e prioridade cambial para importação dos gêneros alimentícios de primeira necessidade, *nas quantidades necessárias ao regular abastecimento do mercado interno*, com as restrições que se fizerem necessárias apenas em decorrência da moeda de pagamento e *da possibilidade de serem os mesmos gêneros produzidos no país, em igualdade de características tecnológicas e condições satisfatórias de preço?* Que dados podem, no momento, ser utilizados para conhecimento de limite das necessidades do mercado interno e de que elementos disponíveis se pode lançar mão para estabelecer as condições satisfatórias de preço?

Felizmente, porém, para os responsáveis pela solução desses problemas existe no quadro anexo uma lista bem desenvolvida de mercadorias que apenas respondem à forma de existência das classes mais elevadas, tais como aves de canto ou de luxo, peles, queijos, sal para uso culinário, vinagre, confeitos, bolachas, escôvas, calçados, etc., ou se tornam desnecessárias pelos sucedâneos existentes no país tais como bebidas, fibras, madeiras, óleos vegetais, borracha sintética, dentes artificiais, etc., cuja importação serve tão somente para desviar cambiais necessárias à aquisição de bens de produção.

Mas, na análise do comportamento do nosso comércio exterior, não são apenas os aspectos acima referidos que devem merecer a atenção das autoridades encarregadas de controlar e fiscalizar a nossa importação. Outros problemas existem, ligados a causas econômicas, os quais afetam

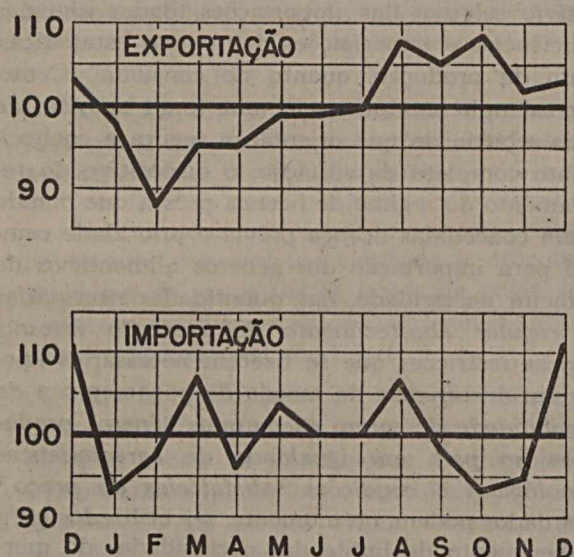


profundamente o desenvolvimento do comércio exterior, tanto no que diz respeito ao movimento de cambiais, quanto às disponibilidades de praça nos navios, para o mais eficiente aproveitamento das embarcações estrangeiras que aportam ao

Brasil ou das nacionais que demandam mercados estrangeiros. Uma pesquisa que efetuamos das quantidades totais importadas e exportadas no período 1930-1948, revelou os seguintes dados sobre a variação estacional do nosso comércio:

MESES	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Importação.....	92	97	107	96	104	100	100	107	98	93	95	111
Exportação.....	98	88	95	95	99	99	100	108	105	108	102	103

### VARIAÇÃO ESTACIONAL DA QUANTIDADE DAS MERCADORIAS NO COMÉRCIO EXTERIOR DO BRASIL—1930/1948



Apenas nos meses de abril, junho, julho e agosto é que existe uma equivalência entre as ordenadas da importação e da exportação. Enquanto a importação revela uma fase sensivelmente ascendente nos meses de janeiro, fevereiro e março, a exportação, nesses mesmos meses, demonstra uma fase ligeiramente depressiva. No mês de maio existe uma diferença bem acentuada entre as ordenadas da importação e da exportação, e, nos meses de setembro a dezembro, enquanto a importação revela uma fase depressiva, com seu ponto mais baixo em outubro, a exportação demonstra uma fase de prosperidade, com seu ponto mais alto no mesmo mês de outubro. Cumpre ressaltar, no entanto, que a conceituação de fase descendente da importação nos meses de setembro a dezembro merece algumas restri-

ções pelo fato de estar no mês de dezembro o ponto mais alto das ordenadas da variação estacional da importação.

Esta pronunciada diferença, em oito meses, que as ordenadas da importação e da exportação revelam entre si demonstra a grande flutuação que o nosso comércio exterior provoca na praça dos navios que movimentam o intercâmbio internacional.

Interessante é notar que, analisando a variação estacional do valor da exportação e importação no mesmo período de 1930-1948, o Economista Francelino de Araújo Gomes, em recente trabalho sobre o novo comércio exterior, acusou ordenadas bastante semelhantes às que obtivemos com o movimento expresso em toneladas, indicando que "há uma defasagem entre a fase geral de prosperidade da exportação e da importação de quatro meses e mais" e que "a intensidade da fase da importação também é mais acentuada", demonstrando o quanto o nosso comércio exterior está influenciado pela lei da oferta e demanda de mercadorias e cambiais.

A verificação das dificuldades que os órgãos encarregados de controlar e fiscalizar o movimento do nosso comércio exterior em seus fluxos e refluxos da importação e exportação, tanto no valor, quanto nas quantidades, aliada às indicações pouco lisonjeiras às necessidades da economia brasileira, reveladas pelos itens do quadro anexo, patenteia a necessidade de uma política econômica bem definida no sentido de um melhor aproveitamento das cambiais obtidas com os produtos da nossa exportação e indica quantos setores da agricultura e da indústria estão a reclamar um maior desenvolvimento e um melhor aproveitamento para a economia brasileira, de forma que não se esbanjem cambiais na aquisição de produtos e artigos de que a nossa agricultura dispõe ou que a indústria nacional oferece ou pode oferecer, mas que apenas não se desenvolvem em virtude da preferência que os mais impacientes se apressam em oferecer a produtos e artigos de origem estrangeira.



## IMPORÇÃO DE MERCADORIAS — 1946-1948

MERCADORIAS IMPORTADAS	UNIDADE	1946		1947		1948	
		QUANTIDADE	VALOR A BORDO NO BRASIL (Cr\$)	QUANTIDADE	VALOR A BORDO NO BRASIL (Cr\$)	QUANTIDADE	VALOR A BORDO NO BRASIL (Cr\$)
ANIMAIS VIVOS							
Aves de canto ou de luxo.....	cabeça	604	125 090	—	—	26	14.976
Aves domésticas ou para alimentação.....	"	9	10 155	26	20 648	14	7 114
Cavalos de corrida.....	"	249	6 645 716	135	7 947 519	66	2 464 746
MATÉRIAS-PRIMAS							
Cera preparada para dentista.....	kg	13.980	569 482	15 105	555 791	8 880	381 196
Sebo comum ou graxa.....	"	2	60	5 001	15 687	—	—
Peles secas e salgadas.....	"	1 236 639	19 777 668	323 145	6 184 865	346 670	4 854 635
Peles de luxo preparadas.....	"	5 258	6 575 051	178	292 328	3 124	1 218 167
Peles de cobra, jacaré, lagarto e semelhantes, preparadas.....	"	189	99 092	4	2 193	1	2 040
Peles e couros tintos, engraxados, graneados ou não.....	"	134 551	23 895 853	203 975	27 627 856	87 424	24 755 118
Línguas, intestinos e outras vísceras.....	"	94 078	3 263 122	107 945	7 013 661	103 907	5 203 822
Cortica.....	"	587 018	4 339 750	445 125	3 795 865	367 067	3 072 588
Fumo em folhas.....	"	300 092	15 933 416	301 877	17 912 388	109 026	4 924 293
Lúpulo.....	"	562 826	26 806 246	759 377	32 605 807	530 058	20 877 864
Junco ou rotim em bruto.....	"	9 761	177 828	11 323	294 666	24 458	426 254
Junco ou rotim em palhinha.....	"	4 482	480 360	16 310	1 722 738	5 596	446 490
Vime.....	"	114 537	713 909	82 245	573 875	60 915	413 824
Palha para chapéus, esteiras, tecidos e artefatos semelhantes.....	"	203	22 878	—	—	235	78 959
Palha para cigarros.....	"	4 410	144 857	4 843	159 294	9 384	317 566
Palha para vassouras e fins semelhantes.....	"	2 638 553	10 859 517	1 578 313	6 598 325	1 201 881	5 064 641
Pita.....	"	106 900	1 460 602	165 881	2 569 731	143 854	2 136 525
Sisal ou agave.....	"	45 954	428 520	7 256	86 243	—	—
Óleo de linhaça.....	"	9 347	77 800	11 490	193 699	6 444	81 470
Óleo de amêndoas.....	"	2 262	146 862	5 108	294 864	7 648	421 670
Óleo de caroço de algodão.....	"	162	1 358	145	3 800	—	—
Pinho.....	"	11 936	19 502	59 122	149 110	68 000	260 058
Madeiras compensadas.....	"	15 326	549 079	2 452	86 089	11	431
Madeiras em bruto.....	"	30 840	173 808	19 321	89 402	1 852 049	417 905
Madeiras serradas em tábuas.....	"	138 704	986 754	74 841	608 851	111 851	1 029 956
Corozó, jarina ou marfim vegetal.....	"	3 592 082	7 295 582	890 090	1 932 352	797 136	1 795 696
Amidos ou féculas amiláceas.....	"	228	9 403	82 881	413 150	75 554	588 595
Látex, borracha líquida ou serniga.....	"	6 508	51 911	—	—	86 114	488 574
Goma-arábica.....	"	837 462	5 888 950	344 133	2 694 846	361 253	2 402 075
Glicose.....	"	55 289	384 973	341 123	2 993 587	87 943	660 366
Essências para perfumaria.....	"	25 821	8 289 100	20 690	4 530 993	27 296	5 747 683
Mármore.....	"	9 352 557	10 765 875	14 698 693	15 963 067	18 496 621	21 959 544
Gesso em bruto.....	"	255 970	272 507	203 332	275 116	157 510	190 701
Gesso para dentista.....	"	163 389	500 320	294 522	1 063 168	181 749	595 896
Talco em bruto.....	"	80 054	180 083	534 982	895 174	205 416	310 955
Sal para uso industrial.....	"	23 839 228	8 600 191	15 548 986	5 128 507	180 000	168 574
Vaselina para indústria.....	"	609 920	1 828 204	382 200	1 418 632	372 859	1 410 414
Vaselina para farmácia.....	"	258 574	810 757	212 705	860 348	127 732	537 059
Cal.....	"	68 754	62 950	82 375	458 897	—	—
Algodão em fio para bordar, coser, croché, tricô e semelhantes.....	"	172 496	33 977 092	224 625	51 597 877	268 638	63 925 596
Algodão em fio para tecelagem.....	"	54 232	9 166 309	25 320	2 448 019	48 898	6 955 871
Algodão em fio, não especificado.....	"	137	18 846	5 832	544 063	10 480	1 117 809
Autal em fio para tecelagem.....	"	34 281	591 375	32 460	714 920	160 681	3 444 664
Juta em bruto.....	"	12 958 189	57 792 480	10 457 020	56 861 890	27 760 471	219 110 899
Juta, não especificado.....	"	568	3 533	741	8 051	34 679	661 002
Jã (de qualquer natureza).....	"	2 555 446	70 485 208	3 134 393	158 645 899	2 829 277	236 342 494
Lêda (de qualquer natureza).....	"	21 766	8 365 090	38 491	12 659 667	3 237	1 299 037
Rayon (de qualquer natureza).....	"	416 309	17 452 744	840 770	47 488 458	1 099 325	43 304 375
Baquelite e semelhantes.....	"	508 319	7 192 720	988 199	16 060 086	774 193	11 468 636
Celulósido.....	"	15 196	120 842	20 840	173 221	10 942	95 621
Borracha sintética.....	"	104 409	590 141	252 272	2 426 067	20 174	344 468
Tinta para escrever.....	"	84 082	1 836 228	136 265	2 662 789	58 089	1 440 014
Tinta para impressão.....	"	722 039	8 715 656	839 330	14 939 955	561 697	9 489 835
Leveduras e fermentos para panificação.....	"	208 124	3 161 152	377 185	8 204 246	299 645	5 583 385
Essências para perfumaria.....	"	75 304	42 019 124	69 979	36 621 258	29 720	14 199 706
Perfumes sintéticos.....	"	90 521	9 033 864	70 579	9 930 899	45 979	6 060 049
Sabões, sapólios, saponáceos e semelhantes, não especificados, para as indústrias.....	"	316 965	3 259 162	472 905	5 936 021	320 390	3 621 058
GÊNEROS ALIMENTÍCIOS							
Bebidas (de qualquer natureza).....	"	20 180 029	242 374 966	21 099 925	297 744 517	13 631 195	187 827 986
Aveia.....	"	6 102 676	14 670 659	1 564 351	5 740 671	4 309 643	11 560 759
Cevada.....	"	11 080 440	22 112 184	6 927 750	29 711 045	3 869 268	13 300 672
Ervilhas.....	"	1 712 313	7 446 364	3 908 937	17 988 823	1 283 420	6 595 769
Cereais e legumes em conserva.....	"	5 610 316	31 651 273	2 403 784	15 201 190	118 613	1 648 603
Farinha de aveia.....	"	1 268 314	8 383 952	4 039 708	28 180 036	2 219 726	16 578 938
Cevada torrefada ou malte.....	"	21 171 221	72 570 238	33 975 521	143 723 471	25 862 549	120 516 462
Frutas de mesa (de qualquer espécie).....	"	43 691 992	260 540 589	49 929 107	368 517 016	51 715 827	388 093 893
Azeitonas.....	"	4 327 543	54 101 015	4 052 217	47 843 344	4 884 952	54 879 624
Frutas em conserva, não especificadas.....	"	284 409	3 001 313	929 627	9 520 136	136 573	1 980 479
Ameixas secas ou passadas.....	"	2 736 861	17 661 222	2 263 524	19 209 544	1 775 141	11 548 881
Uvas secas ou passadas.....	"	936 089	11 153 389	1 735 575	22 476 805	2 104 378	23 858 424
Frutas secas, não especificadas.....	"	1 526 790	17 359 855	2 633 086	27 393 405	1 816 264	16 113 207
Chá.....	"	43 189	1 731 623	67 132	2 505 569	83 423	3 313 998
Azeite de oliveira.....	"	2 112 179	151 371 175	1 661 762	78 883 458	4 178 124	139 269 170
Alhos.....	"	4 456 098	35 824 914	2 851 060	16 720 089	3 778 209	28 540 976
Cebolas.....	"	8 822 648	21 134 973	2 568 552	6 808 084	903 400	2 996 031
Folhas de louro.....	"	42 633	282 139	26 145	174 351	30 835	180 648
Batatas.....	"	13 909 318	26 249 438	19 491 223	39 364 459	64 692 377	102 161 326
Produtos de matadouro e caça (de qualquer espécie).....	"	1 908 525	24 793 534	268 461	11 112 143	443 011	10 995 559
Sardinhas em conserva.....	"	1 477 559	42 713 585	291 471	8 206 967	120 513	3 184 384
Peixes em conserva, não especificado.....	"	404 668	12 147 718	363 964	7 247 759	207 282	5 872 284
Leite em pó.....	"	1 124 391	23 568 040	2 167 474	45 543 688	1 291 415	29 408 022
Queijos.....	"	676 559	12 567 876	532 016	10 771 985	732 348	15 747 407



MERCADORIAS IMPORTADAS	UNIDADE	1946		1947		1948	
		QUANTIDADE	VALOR A BOR- DO NO BRASIL (Cr\$)	QUANTIDADE	VALOR A BOR- DO NO BRASIL (Cr\$)	QUANTIDADE	VALOR A BOR- DO NO BRASIL (Cr\$)
Sal para uso culinário.....	kg	1 057 282	1 495 145	904 270	1 241 473	66 206	187 800
Vinagre.....	"	180 408	1 414 913	132 542	1 011 796	140 680	970 663
Condimentos e molhos temperados, não espe- cificados.....	"	120 734	1 899 753	384 820	6 094 557	63 900	1 166 067
Confeitos, balas, bombons e outros doces de confeitaria.....	"	343 190	9 767 829	206 203	6 818 758	93 684	3 046 145
Bolachas, bolachinhas e biscoitos.....	"	1 460 591	25 099 096	335 618	5 972 394	138 117	2 819 231
Massas alimentícias, não especificadas.....	"	22 081 991	142 668 781	5 971 130	41 753 000	1 708 209	11 942 140
Cereais para alimentação de pássaros.....	"	35 720	91 049	2 703 683	8 948 183	2 897 459	11 838 833
MANUFATURAS							
Escóvas para cabeça, roupa e usos semelhantes	"	4 279	881 246	3 712	751 940	297	85 607
Escóvas para dentes.....	"	12 310	2 280 251	2 329	506 199	349	30 774
Grampos, pentes, travessas e semelhantes de chifre ou osso.....	"	96	60 654	442	332 284	210	109 680
Calçados de peles e couros.....	"	4 241	808 715	17 721	1 554 811	2 588	280 388
Tiras de couro para chapéus.....	"	17 076	2 541 844	14 549	2 780 524	16 928	3 154 017
Carteiras, charuteiras, porta-moedas e seme- lhantes.....	"	11 349	4 355 616	3 773	1 433 627	41	7 974
Artigos de uso pessoal, não especificados, de peles de couros.....	"	5 232	1 371 640	4 316	1 277 788	1 365	280 146
Malas de peles e couros.....	"	1 785	297 951	1 353	155 113	195	23 660
Rolhas ou discos de cortiça.....	"	932 411	17 774 474	944 354	21 476 596	901 070	22 359 735
Folhas delgadas de cortiça, para cigarros e usos semelhantes.....	"	36 789	949 413	33 332	784 410	16 042	431 141
Obras da cortiça não especificadas.....	"	34 976	940 844	55 412	1 837 725	70 996	1 239 284
Charutos.....	"	533	268 183	253	171 729	31	21 360
Cigarros.....	"	4 648	278 190	3 482	230 166	2 055	152 378
Manufaturas de fumo, não especificadas.....	"	20 580	1 264 319	30 820	2 075 915	19 380	1 286 078
Bólsas, cestas e estojos, de caule não lenhosos	"	829	21 403	603	17 471	256	12 579
Tecidos de junco ou rotim.....	"	1	20	148	27 165	240	25 739
Cabos para chapéus de sol, de madeira.....	"	89	30 155	157	68 909	555	168 480
Brinquedos de madeira.....	"	3 363	289 140	4 849	291 893	1 372	108 836
Palitos para dentes, fósforos, unhas e usos se- melhantes.....	"	135 591	3 123 240	116 020	4 178 469	85 737	4 076 347
Carretéis ou tubos para linhas, barbante ou retros.....	"	22 742	271 634	32 248	499 356	1 540	44 254
Malas de madeira.....	"	35	2 547	2 763	201 940	1 752	128 518
Papel higiênico.....	"	131 685	774 218	152 254	1 089 232	45 387	345 170
Livros para contabilidade, notas e lembranças	"	403	58 132	555	45 605	485	57 021
Artigos de papel próprios para carnaval e ou- tros divertimentos.....	"	89	7 189	109	10 296	170	14 228
Baralhos.....	"	92 291	3 243 538	130 155	4 886 471	5 867	377 678
Produtos de borracha, guta-percha, ebonite e semelhantes.....	"	351 218	19 336 558	866 332	39 693 407	629 274	24 687 038
Rebolos, pedras de amolar, de esmeril e outros abrazos.....	"	732 072	14 831 663	718 987	15 703 379	303 615	6 367 756
Alfinetes.....	"	1 578	57 930	537	59 194	3 009	127 166
Arame farpado de ferro.....	"	13 276 488	36 312 827	21 123 476	93 640 661	16 446 404	73 451 609
Grampos de ferro galvanizados para cerca.....	"	1 255 719	4 124 246	2 613 347	11 100 922	959 930	4 632 544
Arame nu, simples ou galvanizados de ferro	"	27 305 041	95 019 056	40 393 656	163 784 420	16 642 817	68 616 925
Tela de arame de ferro.....	"	125 014	1 294 494	291 952	2 984 731	39 808	606 955
Cadeados, fechaduras, trincos, molas e seme- lhantes, de ferro.....	"	483 643	7 008 771	578 386	15 803 978	306 790	9 019 383
Parafusos, porcas e semelhantes, de ferro.....	"	2 252 539	18 609 614	3 947 885	34 476 252	2 013 153	25 937 223
Torneiras, registros e válvulas de ferro.....	"	402 542	8 715 269	555 498	13 963 071	430 663	11 558 190
Postes e torres para cabos de transmissão elé- trica.....	"	1 057 160	4 447 846	3 015 421	11 622 748	828 483	3 824 737
Agulhas para costura, crochê, tricô e seme- lhantes.....	"	27 382	10 401 921	48 313	13 215 380	22 630	6 625 441
Fogareiros, fornos e semelhantes.....	"	156 468	3 335 984	601 482	14 467 292	591 744	11 977 009
Azulejos, ladrilhos e guarnições de louça e vidro.....	"	179 832	1 519 676	414 998	2 516 331	286 327	1 587 943
Artigos sanitários de louça e vidro.....	"	291 891	4 242 385	344 469	5 293 677	539 964	8 304 452
Botões ou marcas de louça e vidro.....	"	7 253	1 181 442	17 762	2 116 254	15 660	2 147 820
Objetos de louça para serviço de mesa.....	"	630 723	15 373 275	48 632	5 282 820	826 955	24 619 176
Garrafas, frascos e potes de vidro.....	"	1 381 955	6 418 800	3 889 704	15 526 375	690 619	3 361 187
Objetos de vidro para serviço de mesa.....	"	1 725 250	15 156 879	301 447	11 222 661	2 266 448	28 264 988
Gravatas de algodão.....	"	247	54 449	12	3 577	100	29 727
Meias de algodão.....	"	484	143 386	1 966	561 990	1 684	611 548
Roupa feita, de algodão.....	"	17 677	5 061 416	51 692	12 769 056	61 569	9 777 068
Artigos de uso pessoal, não especificado, de algodão.....	"	12 657	4 216 107	22 020	9 677 274	7 442	3 915 464
Cordoalha de algodão.....	"	21 221	325 420	59 968	2 126 952	8 505	354 629
Cordoalha de juta.....	"	442	22 102	2 493	55 150	171	8 480
Sacos de juta (1).....	"	—	—	—	—	1 111 174	16 320 638
Manufaturas de lã.....	"	383 694	45 607 366	602 759	99 772 242	938 110	150 207 536
Manufaturas de seda.....	"	10 194	8 918 802	16 672	12 590 578	6 166	4 636 386
Manufaturas de rayon.....	"	38 409	12 141 300	98 229	14 979 146	53 456	5 936 879
Brinquedos de celulose.....	"	5 390	2 022 759	3 111	770 047	2 487	579 872
Cabos, castões e ponteiros de matérias plásti- cas para bengalas e chapéus-de-sol.....	"	15 561	3 037 645	2 840	419 791	—	—
Artigos de matérias plásticas de uso pessoal..	"	373 570	46 016 278	83 524	12 318 727	196	87 181
Bolas de matérias plásticas para bilhares e semelhantes.....	"	6 000	1 062 485	5 344	828 017	6 162	967 206
Artigos de matérias plásticas para escritório	"	12 390	2 147 059	10 988	1 946 194	2 892	629 346
Objetos de matérias plásticas de uso doméstico	"	108 065	8 161 002	100 689	7 060 510	5 763	333 753
Perfumarias.....	"	134 536	25 586 358	92 722	21 501 954	30 711	6 022 909
Gaze em tiras e ataduras.....	"	11 176	306 684	8 609	415 047	5 291	255 865
Dentes artificiais.....	"	1 623	1 778 238	702	1 147 937	218	401 676
Artigos de borracha, para medicina.....	"	5 435	650 870	9 881	1 297 500	5 224	899 235
Gaitas.....	"	325	131 360	4 981	1 074 600	233	45 733
Pianos.....	um	618	4 421 868	1 452	11 806 686	1 064	10 204 919
Discos para vitrolas e semelhantes.....	kg	102 656	3 837 468	390 286	15 147 170	434 300	15 821 696
Canivetes.....	"	2 821	963 356	22 121	6 519 669	9 890	2 180 637
Facas.....	"	26 700	3 165 144	110 159	14 388 780	51 900	6 670 093
Terçados ou facões de mato.....	"	47 646	1 349 820	150 242	5 116 124	125 500	3 864 574
Alfargues.....	"	16 476	809 646	14 097	739 694	15 048	778 413
Enxadas.....	"	745 482	9 242 889	1 490 079	22 596 351	2 289 769	37 083 724
Facões grosseiros sem gume para cortar cana	"	22 340	577 218	118 657	3 312 148	18 600	654 188
Machados.....	"	241 885	3 343 610	600 601	8 811 473	548 718	8 323 370

(1) Classe aberta em 1948.



MERCADORIAS IMPORTADAS	UNIDADE	1946		1947		1948	
		QUANTIDADE	VALOR A BOR- DO NO BRASIL (Cr\$)	QUANTIDADE	VALOR A BOR- DO NO BRASIL (Cr\$)	QUANTIDADE	VALOR A BOR- DO NO BRASIL (Cr\$)
Pás e picaretas.....	kg	727 752	6 122 451	1 345 089	11 643 802	540 120	5 164 343
Garrafas térmicas e semelhantes.....	>	59 148	2 596 391	88 643	4 682 545	99 180	5 166 955
Lâmpadas comuns para iluminação.....	>	121 425	5 300 999	106 490	5 714 151	38 333	1 987 857
Lâmpadas especiais para iluminação.....	>	90 095	7 777 111	318 758	20 234 247	336 393	21 269 784
Ferros de engomar.....	>	46 451	2 571 012	145 335	7 895 010	68 850	3 154 128
Máquinas para escrever, varrer e semelhantes	>	54 435	4 541 960	165 457	15 353 702	233 483	24 033 062
Máquinas e aparelhos elétricos para uso do- méstico, não especificadas.....	>	229 479	8 583 622	981 558	40 167 006	819 028	34 140 530
Cabos e fios de alumínio para instalações elé- tricas.....	>	371 320	2 794 558	—	—	157 547	1 752 510
Fio de cobre nu ou simples para instalações elé- tricas.....	>	47 932	536 105	26 409	569 962	167 076	2 692 233
Fio de cobre isolado para instalações elétricas	>	325 140	9 096 498	573 818	21 197 034	373 730	13 409 480
Desnatadeiras.....	>	170 739	7 850 870	218 991	9 781 082	185 919	9 871 217
Aquecedores de água e de ar para uso domés- tico.....	>	55 545	1 576 801	169 658	5 241 845	109 955	3 604 507
Tornos.....	>	1 160 851	36 671 546	1 099 094	40 589 564	548 751	21 857 761
Geladeiras, refrigeradores e semelhantes.....	>	1 847 751	46 379 461	6 445 685	210 818 555	6 168 128	221 099 301
Balanças.....	>	167 795	3 713 913	591 402	11 938 017	252 618	6 102 748
Fitas para máquinas de escrever e semelhantes	>	15 652	3 007 921	16 904	3 588 035	15 281	3 469 544
Câmaras de ar.....	>	52 382	3 125 088	220 630	9 633 852	103 528	4 326 119
Pneumáticos.....	>	193 824	5 285 715	3 761 889	101 266 277	665 223	16 800 383
Rodas maciças de borracha.....	>	5 534	101 928	9 678	227 519	1 298	30 402
Foquetes para iluminação.....	>	224	6 552	256	47 026	—	—
Fósforos.....	>	56 900	655 453	43 887	532 693	1 586	34 314
Jogos.....	>	2 374	242 650	4 826	356 724	6 398	124 900
Lápis.....	>	11 401	1 879 577	13 954	1 964 027	12 122	1 953 510
Penas de escrever.....	>	13 524	4 568 179	14 152	3 882 509	11 286	3 044 321
Espelhos e quadros.....	>	53 960	4 600 125	22 218	2 730 760	5 554	676 268
Objetos de arte, não especificados.....	>	23 841	4 319 035	5 857	1 614 438	1 176	2 111 448
Línolos, congolos e semelhantes.....	>	555 464	3 819 611	787 894	7 041 104	1 140 517	10 294 817
Artigos para decoração e ornamentação, não especificados.....	>	43 019	2 594 049	53 728	4 010 981	19 551	1 334 385
Cachimbo, boquilha e piteiras.....	>	7 117	3 342 585	8 980	2 111 537	3 476	1 568 697
Artigos para fumantes, não especificados.....	>	31 511	7 602 545	28 114	9 096 947	6 862	1 162 362
Brinquedos, não especificados.....	>	174 128	11 467 647	414 196	20 865 984	104 483	8 815 253
Lixa.....	>	535 854	12 130 283	743 066	17 766 200	258 439	7 309 695

Fonte — Serviço de Estatística Económica e Financeira.



# O "Impeachment" e sua conceituação

JURANDYR COELHO

*Sumário: A responsabilidade dos governantes — Sistemas de procedimento — Direito comparado — Direito nacional — Bibliografia.*

A APURAÇÃO da responsabilidade dos governantes constitui uma das modalidades de efetivação do sistema governamental, "de freios e contrapesos". Norteando-se, aliás, com a própria situação política no mundo contemporâneo, já não é mais possível, nem plausível, que o dirigente de um povo se arrogue na qualidade de "irresponsável". Quando muito, é de justiça se reconhecer, tal privilégio tinha a sua razão de ser nos tempos medievos, onde se consagrava, de maneira absoluta, o princípio da plena irresponsabilidade dos soberanos. Se ainda hoje em alguns países se denota o uso deste privilégio, para tanto concorrem razões de ordem política e também a necessidade de se manter intangível o prestígio da autoridade governante. Tal o que sucede na Inglaterra, tal o que sucedeu na vigência da Constituição Imperial brasileira, onde se declarava inviolável a pessoa do Imperador e responsáveis, tão somente, os seus ministros de Estado.

2. E' de acentuar, a par disso, que para tal fim influi também o velho princípio de que — a autoridade origina a responsabilidade — como também a necessidade que se tem de fazer respeitar o espírito e a letra da Constituição, a fim de que seus dispositivos não se tornem como que substância amorfa no sistema governamental. Mas isto se aplica em relação ao regime presidencial que, na coordenação de poderes limitados, e, por isso definidos, sente a necessidade de um contrapêso que constitua até determinado ponto um obstáculo neutralizador da ação do Poder Executivo. Proclamar a independência deste, deixando a seu alvitre todas as iniciativas governamentais, sem cuidar de tolher os abusos que das mesmas poderiam advir, seria péssima política que apresenta flagrante contraste com os princípios de obediência e respeito aos preceitos constitucionais. Por este mesmo motivo as constituições modernas acolheram em seus dispositivos o instrumento moralizador que pode assegurar aos cidadãos um governo de respeito, decência e dignidade num clima de confiança. Esse instrumento, destinado a reprimir abusos por parte da autoridade, constituída no caso, o Presidente da República, esse remédio desesperado, esse medicamento heróico, de acordo com BRYCE,

(1), esse escudo do direito e da liberdade, cimento da Constituição, segundo BRUCE, é o "impeachment".

3. Sua finalidade é, no dizer de COOLEY (2), "punir a má conduta", retirando o poder daquele que fez mau uso dele e de impedir que este mesmo cidadão seja revestido de tal poder no futuro, e, segundo STORNY (3), também "aungindo os culpados poderosos e de elevada posição que poderiam evitar a punição dos tribunais ordinários pela extraordinária influência que sobre eles pudessem exercer".

4. Para efetivação de tal medida, vários sistemas de procedimento surgiram:

a) sistema judicial: dá competência para o processo e julgamento dos crimes de responsabilidade aos tribunais judiciais;

b) sistema cameral: afirma a competência do Legislativo, por intermédio de suas Camaras Altas;

c) sistema misto: o Tribunal competente poderia ser formado de duas maneiras: ou por membros dos tribunais judiciais e das Camaras Legislativas (adotado na Constituição de 1934), ou, então, por magistrados e jurados.

Seria longo e lastimoso enumerar os argumentos que aconselham e desaprovam este ou aquele sistema. De maneira geral, a maioria das Constituições se inclinou para o segundo sistema, ainda que, contra ele, se possa apresentar serios inconvenientes, mas que se deve pressupor o melhor, desde que, como diz HAMILTON (4), "repartindo estes poderes entre os dois ramos do Legislativo, dando a um o direito de acusar e a outro o direito de julgar, evita-se o inconveniente de fazer com que os mesmos homens sejam ao mesmo tempo acusadores e juizes".

5. Na Inglaterra o sentido e o conceito de "impeachment" não se aplica, conforme já se afirmou algures, ao rei, pessoa inviolável. Por uma ficção jurídica, transfere-se a responsabilidade para os ministros. Estes, no exercício de suas funções, são responsáveis em duplo sentido:

(1) JAMES BRYCE, *La République Américaine*, ed. francesa, Paris, 1900, tomo I, págs. 82 e segs.

(2) THOMAS M. COOLEY, *The general principles of constitutional law*, 3.<sup>a</sup> ed., Boston, 1898, pág. 177.

(3) STORNY, *Comm. of the Constitution*, pág. 545-567.

(4) ANTHONY HAMILTON, "Le Federaliste", ed. francesa, páginas 543 e segs.



a) são expostos a perder suas funções na hipótese de não conservarem a confiança da Câmara dos Comuns;

b) são legalmente responsáveis por todo e qualquer ato praticado desde que nele seja a Coroa parte integrante.

Dissertando sobre o assunto assim se expressou DICEY (5): "il ne peut jamais se soustraire à la responsabilité en courue en soutenant qu'il n'a agi que par l'obéissance aux ordres royaux", e mais adiante, acrescenta: "Toute fois ce qu'il ne faut pas oublier c'est qu'aujourd'hui, en vertu d'une loi établie, la Couronne ne peut agir que par l'intermédiaire et suivant certaines formes prescrites qui exigent absolument la collaboration de Ministre, tel qu'un secrétaire d'Etat ou de Lord Chancellor; par là le Ministre devient non seulement moralement, mais encore légalement responsable de l'acte auquel il a pris part". Praticado, pois, este ato ilegal, o ministro torna-se responsável criminal e civilmente, e a maneira de puni-lo é possibilitada pela instituição do "impeachment".

6. Nos Estados Unidos da América do Norte, consultando o texto constitucional, a primeira peculiaridade que se denota é que não há a enumeração taxativa dos crimes de responsabilidade. Alude-se como tal à traição, à concussão e outros crimes ou más ações. Por esta razão, observa-se que essa enumeração simplesmente exemplificativa pode levar a um terreno perigoso se para tanto concorrer uma interpretação por demais ampla àqueles dispositivos. Como na Inglaterra, de onde foi transplantado, deu-se também à Câmara dos Representantes o poder de iniciar o processo de responsabilidade, enquanto o Senado reduz a sua competência a proferir a sentença julgadora. Esta, por seu turno, não pode impor senão a destituição do cargo e a declaração de incapacidade para o exercício de outro, na União, seja remunerado, gracioso ou simplesmente honorário — sem prejuízo da responsabilidade criminal que, porventura, o acusado tiver dado causa. Dêsse modo delineia-se na Constituição norte-americana, como nas demais, uma dupla jurisdição:

a) jurisdição política — entregue ao julgamento do Senado;

b) jurisdição de direito comum, conferida aos Tribunais Ordinários, de vez que a penalidade imposta no primeiro julgamento não exclui a que se deve aplicar no segundo.

7. Com efeito, trata-se aí da existência de duas jurisdições especificamente distintas que não deixam, porém, como diz WILSON, de ser exercidas com independência, como pode parecer: a primeira exerce sobre a segunda a mais decisiva influência, pois não só a ação do Senado precede à dos Tribunais Ordinários, como fica mesmo a destes últimos na dependência daquele, já que, se o mesmo absolver o acusado, nenhum procedimento ul-

terior poderá ser intentado. Com a primeira decisão, desembaraça-se a presidência da Nação de quem compromete a dignidade do cargo; com a segunda, como simples cidadão, o acusado recebe a aplicação da lei ordinária pelos atos criminosos, sem exclusão da ação civil que pode promanar da prática delituosa.

8. Na Alemanha, na vigência da Constituição de 1919 (6), a responsabilidade presidencial era considerada sob triplice aspecto:

1.º Politicamente: em princípio o presidente da República não é responsável, quer dizer, ele não pode ser destituído por um ato de desconfiança do Reichstag. Há um limite a esta irresponsabilidade, pois, se houver fortes divergências entre os dois, submete-se a questão ao julgamento público e, desde que este se pronuncie favorável ou desfavoravelmente, o presidente cessará ou não o exercício de suas funções;

2.º Penalmente: cumpre distinguir duas hipóteses:

a) tornar-se o presidente culpado e punido por lei ordinária. Neste caso, deverá ele ser tratado como simples particular. A questão suscitou sérias controvérsias porquanto, de um lado, não haveria que se pensar em subtraí-lo ao império da lei penal e, de outro, se não podia igualá-lo ao particular, relegando-o, assim, a uma posição inferior menos favorável do que aquela assegurada aos deputados. Procurando conciliar as várias opiniões, ficou decidido que o presidente não poderia ser processado penalmente durante o exercício de seu mandato, a não ser com autorização do Reichstag;

b) o presidente violou a Constituição e uma lei do Reichstag. Neste caso, foi decidido que ele seria julgado pela Suprema Corte de Justiça. E' de se notar, porém, que, em se tratando aí de um procedimento judiciário, só poderia ser intentado baseado na violação expressa de um dispositivo legal ou da Constituição, ex-vi do disposto no art. 59;

3.º Civilmente: o presidente poderia ser responsabilizado civilmente pelos atos danosos que praticou, uma vez que, não sendo, nesse ponto de vista, funcionário, no sentido exato da palavra, ele estava submetido às mesmas regras que os demais.

Quanto ao conteúdo da sentença a ser imposta, poderia constar de:

a) deposição do presidente;

b) a declaração de incapacidade para o exercício de qualquer função pública, observando-se aí os mesmos elementos contidos na disposição norte-americana.

9. Na Argentina, são característicos alguns detalhes, como segue:

Logo à primeira vista se denota uma particularidade — é que a Constituição argentina não

(5) A. V. DICEY, *Introduction à l'étude du droit constitutionnel*, ed. francesa, pág. 284.

(6) JOSEPH DELPECH e JULIEN LAFERRIERE, *Les constitutions modernes*, 4.ª ed. francesa, 1928, pág. 58 e *La Constitution allemande* du 11 août du 1909' ed. francesa, 1921.



dedica um capítulo especial à responsabilidade presidencial, assim como não discrimina os crimes de responsabilidade. Alude apenas no art. 45 — a “se terem conduzido mal em suas funções ou por delitos cometidos em seu exercício por crimes de direito-comum”, dando assim margem à uma interpretação ainda mais ampla que aquela permitida pela Constituição norte-americana. Dispondo de maneira idêntica às demais, dá competência à Câmara dos Deputados para iniciar a acusação, cabendo, porém, ao Senado a função de julgar. De acordo com o art. 52 o conteúdo da sentença poderá constar de:

a) declaração de incapacidade para o exercício de outra função, remunerada, gratuita ou simplesmente honorária, sem prejuízo, porém, do julgamento por parte dos Tribunais Ordinários, se fôr o caso. Na Constituição do Uruguai (arts. 25, ns. 2 e 8) consagram-se também alguns destes princípios, sendo que na discriminação dos crimes constam os seguintes: a) delitos de traição; b) concussão; c) malversação dos dinheiros públicos; d) violação da Constituição; e) outros delitos graves, repetindo-se, quase que integralmente, o que consta nos dispositivos constitucionais que regem a nação norte-americana. Apresenta, porém, a Carta Magna uruguaia uma peculiaridade, um salutar princípio na apuração da responsabilidade, consistente em que a acusação poderá ser levada a efeito não só durante a duração das funções presidenciais, como, também, durante os seis meses que se seguirem à expiração do mandato. Neste período posterior o presidente da República apenas poderá deixar o território da nação com autorização do Poder Legislativo, concedida esta por maioria absoluta dos sufrágios.

10. Na Constituição mexicana alude-se como únicos crimes a traição contra a pátria e delitos graves de direito comum (art. 105); a da Bolívia estende a responsabilidade aos agentes diplomáticos e a da Colômbia consagra em texto os crimes como atos e omissões que violem a Constituição ou leis (arts. 102 e 122) e quando houver justa causa.

11. A Constituição de 1824, conforme já se observou, inicialmente, consagrou o princípio da irresponsabilidade do imperador e responsabilidade dos ministros, mas o “impeachment”, na verdade, “embora restritamente, mas com a forma e o fundo que os nossos legisladores entendiam que o instituto tinha nos Estados Unidos”, diz AURELINO LEAL (7), somente foi inaugurado com a lei número 105, de 1870, que dispunha no seu art. 4.º:

“Na decretação da suspensão ou demissão dos magistrados procedem as assembleias como Tribunais de Justiça”.

Posteriormente, com a proclamação da República e a Constituição de 1891, sob a influência da Constituição norte-americana, o instituto foi

melhor disciplinado com clareza e precisão. No projeto então apresentado pela Comissão do Governo Provisório foi assim tratada a matéria:

“Art. 61. Pelos crimes de responsabilidade será o presidente processado e julgado pelo Senado, depois dos trâmites acima indicados”.

Art. 62. A acusação do presidente será decretada pelo Congresso Nacional, competindo ainda o processo e julgamento ao Senado, que poderá destituí-lo das funções presidenciais, quando se tratar dos seguintes crimes:

1.º. traição; 2.º. peita, soborno; 3.º. dissipação dos bens públicos; 4.º. intervenção indébita em eleições de qualquer cargo federal ou dos Estados”.

Parágrafo único. Uma lei particular definirá a natureza desses delitos.

Os Decs. ns. 510, de 22 de junho, e 914-A, de 23 de outubro de 1890, modificaram sensivelmente a discriminação dos crimes de responsabilidade na forma que segue:

“Art. 53. São crimes de responsabilidade do Presidente da República os que atentarem contra:

- 1.º a existência política da Nação;
- 2.º a Constituição e a forma do governo federal;
- 3.º o livre exercício dos poderes políticos;
- 4.º o gozo e o exercício legal dos direitos políticos ou individuais;
- 5.º a segurança interna do país;
- 6.º a probidade da administração;
- 7.º a guarda e o emprego constitucional dos dinheiros públicos;

§ 1.º Esses delitos serão definidos em lei especial.

§ 2.º Outra lei regulará a acusação, o processo e o julgamento.

§ 3.º Ambas essas leis serão feitas na primeira sessão do primeiro Congresso.

Emenda da Comissão (aprovada em 5 de janeiro de 1891). Acrescente-se ao art. 53 — 8.º) as leis orçamentárias votadas pelo Congresso.

12. Finalmente o texto constitucional de 1891 foi assim redigido:

“Art. 54. São crimes de responsabilidade os atos do presidente da República que atentarem contra:

- 1.º a existência política da União;
- 2.º a Constituição e a forma de governo federal;
- 3.º o livre exercício dos poderes políticos;
- 4.º o gozo e o exercício legal dos direitos políticos ou individuais;
- 5.º a segurança interna do país;
- 6.º a probidade da administração;
- 7.º a guarda e o emprego constitucional dos dinheiros públicos”.
- 8.º as leis orçamentárias votadas pelo Congresso;

§ 1.º Esses delitos serão definidos em lei especial”.

§ 2.º Outra lei regulará a acusação, processo e julgamento”.

§ 3.º Ambas essas leis serão feitas na primeira sessão do primeiro Congresso”.

13. Outros princípios atinentes à apuração da responsabilidade foram consignados nos arts. 29 (competência da Câmara), 33 (competência do Senado) art. 33 e par. único (competência do Senado como Alta Corte de Justiça); art. 33, §§ 2.º e 3.º (legitimidade e conteúdo da sentença); art. 53 e par. único (recebimento ou não da de-

(7) AURELINO LEAL, “Teoria e Prática da Constituição Federal Brasileira”, pág. 483.



núncia). Diferençando-se da Constituição norte-americana, onde o processo por crime de responsabilidade estende-se a todos os funcionários, a Constituição de 91 apenas compreendeu nesse item o presidente da República e os ministros, acentuando-se com BARBALHO (8) que "o presidente denunciado deverá ser processado, absolvido ou condenado, não *absque lege* e por meras considerações de ordem política, quaisquer que sejam, mas com procedimento de caráter judiciário, mediante as investigações e provas admitidas em direito e julgado *secundum acta et probata*."

14. Na Constituição de 1934, o assunto foi inserto na Seção III, arts. 57 e 59. Repetindo, de modo geral, na discriminação dos crimes de responsabilidade, aqueles mesmos estatuídos na Constituição anterior, é de ressaltar, apenas, o acréscimo de uma nova categoria compreendida no — "... cumprimento das decisões judiciais" (artigo 57, letra i.)

15. Quanto ao processo e julgamento, enquanto que em 1891 cabiam estes ao Senado, em 34 eram exercidos por um Tribunal Federal, e composto de nove juizes, sendo três ministros da Corte Suprema, três membros do Senado Federal e três membros da Câmara dos Deputados, adotando-se, assim, o sistema misto, ao contrário daquele que fôra adotado anteriormente e que se enquadrava no sistema cameral.

16. No art. 58 e § 6.º, repetiu-se dispositivo idêntico ao precedente no tocante ao afastamento do presidente do exercício do cargo tão logo fôsse decretada a acusação. Por outro lado, no § 7.º, introduziu-se um dispositivo até então inusitado e atinente ao prazo de inabilitação para o exercício da função pública, prazo esse estipulado em cinco anos.

17. A Carta de 37 restringiu na discriminação o número de crimes de responsabilidade aos seguintes que atentarem contra:

- a) a existência da União;
- b) a Constituição;
- c) o livre exercício dos direitos políticos;

(8) JOÃO BARBALHO, "Comentários à Constituição", pág. 288.

- d) a probidade administrativa e a guarda e emprêgo dos dinheiros públicos;
- e) a execução das decisões judiciais.

18. No tocante ao processo e julgamento *ex-vi* do disposto no art. 86 caberiam os mesmos ao Conselho Federal; no que diz respeito à penalidade a ser aplicada, repetiu-se o disposto na Constituição de 34, retirando-se, porém, do texto tudo o que se referisse ao afastamento do exercício do cargo, tão logo fôsse decretada a acusação.

19. Por outro lado, enquanto a Constituição de 34 admitia o processo e julgamento por crime comum, dando, para esse fim, competência ao Supremo Tribunal Federal, a Carta de 37 estatuiu um preceito, na verdade estranho, em seu art. 87, pelo qual o presidente não estava sujeito a processo e julgamento por crime comum "senão depois de findo o mandato". Finalmente, resta acentuar que se consagrou ali, também, o princípio de independência da jurisdição política e da jurisdição comum.

20. A atual Constituição foi dentre todas a mais sucinta. No art. 88 deu competência ao Senado para julgar o presidente nos crimes de responsabilidade, e ao Supremo Tribunal Federal nos crimes comuns. Na discriminação dos delitos políticos foram conceituados como tais os que atentarem contra: 1.º — a existência da União; 2.º — o livre exercício do Poder Legislativo, do Poder Judiciário e dos poderes constitucionais dos Estados; 3.º — o livre exercício dos direitos políticos, individuais e sociais; 4.º — a segurança interna do país; 5.º — a probidade, na administração; 6.º — a lei orçamentária; 7.º — a guarda e emprêgo dos dinheiros públicos; 8.º — o cumprimento das decisões judiciais.

21. Repetiu-se, assim, dessa forma, com maior ou menor amplitude tudo aquilo que já estava consagrado nas Constituições anteriores, deixando-se a cargo de lei especial a tarefa de definir aqueles crimes, bem como estabelecer as normas de processo e julgamento a fim de que à repressão de tais delitos, por meio desse instrumento de índole essencialmente política, como é o "impeachment", corresponda um índice de maior moralidade nas práticas governamentais.



# ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL

SOB A ORIENTAÇÃO DO OFICIAL ADMINISTRATIVO ISIDORO ZANOTTI

## O Conselho da Europa

ISIDORO ZANOTTI

### O CONSELHO DA EUROPA E O CONCERTO EUROPEU

EM 5 de maio de 1949, os representantes dos governos da Bélgica, Dinamarca, França, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Noruega e Suécia assinaram, em Londres, o Estatuto do Conselho da Europa. Esse instrumento internacional está em vigor desde 3 de agosto de 1949; nesse mesmo dia, a Grécia e a Turquia aderiram ao Estatuto e, recentemente, foram tomadas as providências finais para o ingresso da Alemanha Ocidental no Conselho.

De certo modo, a criação desse organismo é uma revivescência do famoso Concerto Europeu, instituído em 1815 e que supervisionou ou controlou a Europa durante um século, isto é, até 1914, quando irrompeu a primeira guerra mundial.

O Concerto Europeu foi criado após o término da era napoleônica. Na fase final do Congresso de Viena, isto é, em 9 de junho de 1815, foi assinado um tratado (Ata Final) que resultou em significativo progresso para o direito internacional (1). O tratado foi assinado pelos representantes da Áustria, França, Inglaterra, Portugal, Prússia, Rússia e Suécia. Foi introduzida, na assinatura do mesmo, a ordem alfabética.

Havia, nesse tratado, diversas disposições concernentes aos rios internacionais, ao princípio da navegação livre, supressão de escravos. Um anexo ao tratado, o Protocolo de Aachen de 1818, regulamentou as categorias dos agentes diplomáticos de um modo que, com certas modificações, tem persistido até os tempos modernos.

Em convenção especial datada de 20 de novembro de 1815, as potências europeias reconheceram a neutralidade da Suíça, pois que este país tinha adotado uma política de neutralidade desde a Paz de Westphalia, assinada em 1648, após a guerra dos 30 anos.

Dentre os países que participaram do Congresso de Viena, a Áustria, Inglaterra, Prússia e Rússia eram as denominadas Grandes Potências. Mais tarde, em 1818, a França foi incluída entre

as mesmas e, assim, passaram a ser em número de cinco as principais potências europeias, que intervinham não só nos assuntos da Europa, mas também nos de outros continentes.

Na realidade, a expressão *Concerto Europeu* não se originou no Congresso de Viena, mas sim no tratado de Chaumont, assinado em 1 de março de 1814, pela Áustria, Inglaterra, Prússia e Rússia, que haviam formado uma aliança contra Napoleão Bonaparte. Esse era um tratado de aliança defensiva para a preservação do equilíbrio de poderes na Europa. Um dos signatários desse instrumento foi Metternich. As partes contratantes comprometeram-se a aplicar todos os meios disponíveis para o prosseguimento da guerra contra a França e de os empregar "dans un parfait concert", a fim de ser conseguida a paz geral, quer entre os países signatários quer para toda a Europa.

No entanto, as potências absolutistas — Áustria, Prússia e Rússia, sob a orientação de Metternich, estavam interessadas, especialmente, em manter os regimes absolutistas e de suprimir os movimentos revolucionários através de política de intervenção. Por iniciativa de Alexandre I, esses três países formaram uma Santa Aliança, em 26 de setembro de 1815. O principal fato de que se ocupou a Santa Aliança foi a intervenção da França na revolução espanhola contra o regime absolutista de Fernando VII, em 1823. Por causa da oposição da Inglaterra nesse assunto, a Aliança teve seu fim.

No Congresso de Verona, em 1822, as potências europeias discutiram a possibilidade de intervenção nas primitivas colônias espanholas da América, com o fim de restaurar a autoridade do rei da Espanha. O Presidente Monroe, dos Estados Unidos, porém, em sua mensagem ao Congresso americano, em 1823, manifestou-se contrário a essa intervenção — "Com relação aos governos que proclamaram e mantiveram sua autonomia, e cuja independência reconhecemos por motivos relevantes e justos, não podemos ver senão como manifestação hostil aos Estados Unidos a interferência de qualquer potência europeia, com o intuito de os oprimir ou de se lhes dirigir de qualquer modo os destinos.

A análise de toda a história do Concerto Europeu ocuparia muito espaço. O principal defeito

(1) ARTHUR NUSSBAUM — "A Concise History of the Law of Nations", The MacMillan Company, New York, 1947.



daquele concêrto consistia no fato de não possuir uma organização permanente, tal como um conselho, comitê ou secretariado, que funcionasse durante o intervalo das conferências e que promovesse a cooperação internacional (2).

O Conselho da Europa, pelo contrário, tem órgãos permanentes e seu objetivo é o de tratar, apenas, de assuntos concernentes aos países europeus membros do mesmo.

Em face da ONU, o Conselho é um organismo regional. Segundo o art. 52 da Carta das Nações Unidas, nenhuma disposição da mesma se opõe à existência de acôrdos ou organismos regionais que tratem das matérias relativas à manutenção da paz e da segurança internacionais e suscetíveis de ação regional, desde que os ditos acôrdos ou organismos e suas atividades sejam compatíveis com os propósitos e princípios das Nações Unidas.

Alguns políticos e doutrinadores europeus pensam que a criação do Conselho da Europa é um passo importante no sentido da organização de uma federação européia. O Conselho, porém, está ainda na fase inicial e, assim, não é fácil prognosticar, no momento, quanto ao seu destino. Aguardemos os fatos, portanto.

#### ESTATUTO DO CONSELHO DA EUROPA

Os governos signatários do Estatuto estavam persuadidos, segundo consta do preâmbulo dêsse instrumento, de que a consolidação da paz, baseada na justiça e na cooperação internacional, é de interesse vital para a preservação da sociedade humana e da civilização. Além disso, estavam convencidos de que para salvar e fazer triunfar progressivamente êste ideal e favorecer o progresso social e econômico se impunha uma ação mais estreita entre os países europeus animados dos mesmos sentimentos. Assim, considerando que era importante a criação de uma organização que agrupasse os Estados europeus numa associação mais íntima, para atender a essa necessidade e às aspirações dos povos dêsses países, — decidiram constituir o Conselho da Europa, composto de uma Comissão de representantes dos governos e de uma Assembléia Consultiva (3).

#### FINALIDADE

A finalidade do Conselho da Europa consiste em efetuar uma união mais estreita entre os seus membros, para salvar e promover os ideais e os princípios que constituem seu patrimônio comum e favorecer seu progresso econômico e social.

Êste objetivo será realizado por meio dos órgãos do Conselho, pelo exame das matérias de interesse comum, pela conclusão de acôrdos e pela adoção de uma ação conjunta nos assuntos econômico, social, cultural, científico, jurídico e administrativo.

A participação dos membros nos trabalhos do Conselho da Europa não deve afetar a respectiva contribuição à obra das Nações Unidas e das demais organizações internacionais de que façam parte. Os assuntos relativos à defesa nacional não são da competência do Conselho.

#### COMPOSIÇÃO

Os membros do Conselho da Europa são os governos dos países que assinaram o Estatuto ou que aderirem ao mesmo. Todo membro do Conselho reconhece os privilégios da preeminência do Direito, do respeito aos direitos do homem e das liberdades fundamentais, e compromete-se a colaborar sincera e ativamente na consecução do objetivo do Conselho.

Todo Estado europeu considerado capaz de obedecer a êsses princípios pode ser convidado pela Comissão de Ministros a tornar-se membro do Conselho da Europa. O Estado convidado desta forma terá a qualidade de membro desde o momento em que em seu nome seja remetido ao Secretário Geral do Conselho o instrumento de adesão ao Estatuto.

Em circunstâncias especiais, um país europeu considerado capaz de conformar-se aos citados princípios, pode ser convidado pela Comissão de Ministros a tornar-se membro associado do Conselho da Europa. Todo país convidado desta maneira, terá a qualidade de membro associado quando em seu nome seja remetido ao Secretário Geral do Conselho o instrumento de aceitação do Estatuto. Os membros associados só podem ser representados na Assembléia Consultiva.

Antes de dirigir o citado convite, a Comissão de Ministros determinará o número de representantes a que o futuro membro terá direito na Assembléia Consultiva, bem como a sua cota na contribuição financeira.

Todo membro do Conselho da Europa pode desligar-se do mesmo mediante notificação ao Secretário Geral. A notificação terá efeito ao ser concluído o ano financeiro em curso, se fôr feita nos primeiros nove meses de tal ano.

Poderá ser suspenso o direito de representação nos órgãos do Conselho de qualquer membro que praticar atos que induzam ao não reconhecimento dos princípios já mencionados e se não cumprir com suas obrigações financeiras.

#### ÓRGÃOS

São os seguintes os órgãos do Conselho da Europa:

1. A Comissão de Ministros.

(2) R. B. MOWAT — "The Concert of Europe" The MacMillan and Co., Limited, London, 1930.

(3) "American Journal of International Law, October — 1949, Official Documents".



## 2. A Assembléia Consultiva.

Esses dois organismos são assistidos pela Secretaria Geral.

A sede do Conselho é em Estrasburgo, França.

As línguas oficiais do Conselho são o francês e o inglês. Os regimentos internos da Comissão de Ministros e da Assembléia Consultiva determinarão as circunstâncias e as condições em que poderão ser usadas outras línguas.

### COMISSÃO DE MINISTROS

A Comissão de Ministros é o órgão competente para atuar em nome do Conselho da Europa. Cada membro tem um representante na Comissão de Ministros e cada representante dispõe de um voto. Os representantes na Comissão são os Ministros das Relações Exteriores. Quando um Ministro não puder assistir às sessões, poderá ser designado um substituto para que funcione em seu lugar.

A Comissão de Ministros examina, por recomendação da Assembléia Consultiva ou por iniciativa própria, as medidas adequadas para realizar o objetivo do Conselho da Europa, inclusive a conclusão de convenções e de acordos e a adoção pelos governos de uma política comum a respeito de determinados assuntos. Suas conclusões são comunicadas aos membros pelo Secretário Geral.

Essas conclusões podem ser apresentadas na forma de recomendações aos governos. A Comissão pode solicitar aos governos que lhe comuniquem as providências tomadas a respeito das mesmas.

Respeitadas as funções próprias da Assembléia Consultiva, a Comissão de Ministros, em caráter obrigatório, regula toda questão relativa à organização e ao regime interno do Conselho da Europa. Para isso, toma as necessárias medidas financeiras e administrativas.

A Comissão de Ministros pode constituir Comitês ou Comissões de caráter consultivo ou técnico, para todas as finalidades que considere desejáveis. Adota seu regimento interno, que determina especialmente:

- 1) o "quorum";
- 2) o modo de eleição do Presidente e duração de seu mandato;
- 3) o processo a ser adotado para a organização da ordem do dia, assim como para a apresentação de proposições;
- 4) as condições em que se notifica a designação de substitutos dos Ministros.

A Comissão envia à Assembléia Consultiva, em cada sessão desta, relatórios de suas atividades, acompanhados da respectiva documentação.

As resoluções são adotadas por unanimidade dos votos emitidos e pela maioria dos representantes com direito a tomar parte nas sessões da

Comissão de Ministros, nas questões importantes a seguir enumeradas:

- a) recomendações aos governos;
- b) questões relativas aos relatórios que a Comissão submete à Assembléia Consultiva;
- c) assuntos pertinentes à realização de suas sessões — reservadas ou públicas;
- d) recomendações em torno de emendas a artigos do Estatuto;
- e) qualquer outro assunto que, pela sua importância, a Comissão decida submeter à regra da unanimidade.

As questões referentes ao regimento interno e aos regulamentos financeiro e administrativo podem ser objeto de decisão por maioria simples.

As demais resoluções da Comissão são tomadas pela maioria de dois terços dos votos emitidos e por maioria dos representantes com o direito de assistir à reunião; essas resoluções se referem, especialmente, à adoção do orçamento, ao regimento interno, ao regulamento financeiro e administrativo, às recomendações relativas à emenda de certos artigos do Estatuto.

Salvo decisão contrária da Comissão dos Ministros, as suas reuniões se efetuam em caráter reservado, na sede do Conselho. A Comissão decidirá a respeito das informações sobre discussões feitas nas sessões reservadas e que possam ser publicadas.

Reune-se, obrigatoriamente, antes da abertura das sessões da Assembléia Consultiva. Além disso, realiza outras sessões, se considerar útil.

### ASSEMBLÉIA CONSULTIVA

A Assembléia Consultiva é o órgão deliberativo do Conselho da Europa. Discute as questões que são de sua competência e transmite suas conclusões à Comissão de Ministros na forma de recomendações.

A Assembléia delibera e pode formular recomendações acerca de toda questão que corresponda à finalidade do Conselho da Europa e esteja dentro da competência do mesmo: a) quer a que lhe seja submetida pela Comissão de Ministros, para que emita opinião a respeito; b) quer a que a Comissão inclua na ordem do dia da Assembléia, por proposta desta. Ao tomar a decisão a que se refere o item a, a Comissão terá em conta a atividade das outras organizações inter-governamentais européias de que façam parte todos os membros do Conselho ou alguns deles.

O Presidente da Assembléia decide, em caso de dúvida, se uma questão surgida no curso de uma sessão pode entrar na ordem do dia da Assembléia. Podem ser constituídos Comitês ou Comissões, encarregados de examinar os assuntos da competência da Assembléia.

E' a Assembléia composta dos representantes de cada membro. Todo representante deve ter a nacionalidade do país que representa e não pode



ser, ao mesmo tempo, membro da Comissão de Ministros.

Nenhum representante pode ser dispensado de suas funções durante uma sessão da Assembléia, sem o consentimento desta. Cada representante pode ter um suplente que, em sua ausência, poderá assistir às sessões, fazer uso da palavra e votar.

Os Estados a seguir enumerados terão direito ao seguinte número de representantes:

Bélgica . . . . .	6
Dinamarca . . . . .	4
França . . . . .	18
Irlanda . . . . .	4
Itália . . . . .	18
Luxemburgo . . . . .	3
Holanda . . . . .	6
Noruega . . . . .	4
Suécia . . . . .	6
Inglaterra . . . . .	18
Grécia . . . . .	6
Turquia . . . . .	8

Como se vê, a França, Itália e Inglaterra têm número idêntico de representantes, isto é — 18. Por outro lado, a Bélgica, Holanda, Suécia e Grécia estão em situação equivalente, com 6 representantes cada.

As condições em que a Comissão de Ministros pode ser representada coletivamente nos debates da Assembléia Consultiva ou aquelas em que os representantes da Comissão podem, a título individual, usar da palavra ante a mesma, ficarão submetidas às disposições pertinentes do regimento interno, aprovado pela Comissão, uma vez consultada a Assembléia.

A Assembléia adota seu regimento interno, escolhe entre seus membros o seu Presidente, que permanece na função até a sessão ordinária seguinte. O Presidente dirige os trabalhos, porém não toma parte nos debates, nem vota. O substituto do Presidente pode assistir às sessões, fazer uso da palavra e votar.

O regimento interno fixa especialmente:

- 1) o "quorum";
- 2) o processo de eleição do Presidente e duração de suas funções, bem como dos demais membros da Mesa;
- 3) o processo para estabelecer a ordem do dia e comunicá-la aos representantes;
- 4) a data em que se faz a notificação e a maneira de notificar os nomes dos representantes e de seus suplentes.

As resoluções da Assembléia são tomadas pela maioria de dois terços, inclusive as que têm por objetivo:

- a) fazer recomendações à Comissão de Ministros;
- b) propor à Comissão os assuntos que não de ser inscritos na ordem do dia da Assembléia;

- c) criar Comitês ou Comissões;
- d) fixar a data de abertura das sessões.

As resoluções sobre questões relativas à sua maneira de funcionar e, em particular, à eleição dos membros da Mesa, a designação dos Comitês ou Comissões e a adoção do regimento interno, serão tomadas pela maioria que a Assembléia determinar.

O debate acerca das proposições que não de ser dirigidas à Comissão de Ministros para a inscrição na ordem do dia da Assembléia Consultiva, uma vez definido o seu objetivo, não devem referir-se mais que às razões que militam a favor ou contra essa inscrição.

A Assembléia realizará, cada ano, uma sessão ordinária, cuja data e duração serão pela mesma determinadas, de modo que se evite, no que for possível toda coincidência com as sessões parlamentares e com as sessões da Assembléia Geral da ONU. A duração das sessões ordinárias não passará de um mês, a não ser que a Assembléia e a Comissão de Ministros decidam o contrário, de comum acordo.

As sessões ordinárias da Assembléia Consultiva serão celebradas na sede do Conselho, salvo decisão tomada de comum acordo pela Assembléia e a Comissão de Ministros. A Comissão pode convocar uma sessão extraordinária da Assembléia na data e lugar fixados por aquela, com o assentimento do Presidente da Assembléia. Os debates da Assembléia são públicos, a não ser que a mesma decida o contrário.

#### SECRETARIADO

Compõe-se o Secretariado de um Secretário Geral, de um Secretário Geral Adjunto e do pessoal necessário. O Secretário Geral e o Secretário Geral Adjunto são nomeados pela Assembléia, mediante recomendação da Comissão de Ministros. Os demais membros da Secretaria são nomeados pelo Secretário Geral, de acordo com o regulamento administrativo.

O membro do Secretariado não pode desempenhar cargo remunerado de governo, ser membro da Assembléia Consultiva ou de Parlamento nacional ou desempenhar funções incompatíveis com os seus deveres. Todo membro do quadro do pessoal do Secretariado deve, mediante declaração solene, afirmar sua adesão ao Conselho da Europa e sua resolução de desempenhar fielmente os deveres do seu cargo, sem deixar influenciar-se por nenhuma consideração de ordem nacional, assim como sua vontade de não solicitar nem aceitar de nenhum governo, nem de nenhuma autoridade alheia ao Conselho, instruções em relação com o exercício de suas funções e de abster-se de qualquer ato incompatível com sua situação de funcionário internacional, exclusivamente responsável ante o Conselho. O Secretário Geral e o Secretário Geral Adjunto farão esta declaração ante a Comissão; os demais funcionários a efetuarão ante o Secretário Geral.



Todo Estado membro deve respeitar o caráter exclusivamente internacional das funções do pessoal do Secretariado e abster-se de exercer influência sobre o mesmo no exercício das respectivas funções. O Secretariado está instalado na sede do Conselho, em Estrasburgo, e o Secretário Geral é responsável pela atividade do mesmo ante a Comissão de Ministros.

#### FINANÇAS

Cada membro do Conselho é responsável pelos gastos de sua própria representação na Comissão de Ministros e na Assembléia Consultiva. Os gastos com o Secretariado e qualquer outra despesa comum serão divididos entre todos os membros, nas proporções fixadas pela Comissão, de acordo com a população de cada um de seus membros. O Secretário Geral submeterá, anualmente, o projeto de orçamento do Conselho à aprovação da Comissão, nas condições fixadas pelo regulamento financeiro.

#### PRIVILÉGIOS E IMUNIDADES

O Conselho da Europa, os representantes dos membros e o Secretariado gozam, nos territórios dos membros, das imunidades e privilégios necessários para o exercício de suas funções. Em virtude dessas imunidades, os representantes na Assembléia Consultiva não podem ser detidos ou perseguidos nos territórios dos Estados membros, por opiniões ou votos emitidos no curso dos debates da Assembléia e dos seus Comitês ou Comissões. Os Estados membros se comprometem a concluir, para isso e logo que seja possível, o necessário acordo. Com este fim, a Comissão recomendará aos governos dos Estados membros a conclusão de um convênio que defina os privilégios e imunidades reconhecidos em seus territórios. Será concluído, além disso, um convênio especial com o governo da França, para definir os privilégios e imunidades de que há de gozar o Conselho em sua sede.

#### EMENDAS

Podem ser feitas proposições de emenda ao Estatuto, as quais deverão ser dirigidas à Comissão ou à Assembléia. A Comissão recomendará e fará incorporar num protocolo as emendas ao Estatuto que considere desejáveis. O protocolo de emenda entrará em vigor uma vez firmado e ratificado por dois terços dos membros.

#### RATIFICAÇÃO E VIGÊNCIA

O Estatuto seria submetido à ratificação e os instrumentos de ratificação deveriam ser entregues ao governo da Inglaterra, pois que a Conferência em que o Conselho da Europa foi criado havia sido realizada em Londres. O Estatuto está em vigor desde 3 de agosto de 1949 e foi

redigido em inglês e francês. O original foi depositado nos arquivos do governo inglês.

Dentre os que assinaram o Estatuto, em nome dos seus governos, destacam-se os seguintes: pela Bélgica, Obert de Thieusies; Dinamarca, Gustav Rasmussen; França, R. Shuman; Itália, Sforza; Holanda, D. U. Stikker; Noruega, Halvard M. Lange; Inglaterra, Ernest Bevin.

#### PRIMEIRA REUNIÃO DA COMISSÃO DE MINISTROS

Em 8 de agosto de 1949, a Comissão de Ministros reuniu-se em Estrasburgo, França, para examinar o relatório do comitê preparatório. Este havia elaborado um plano para a organização do Conselho da Europa, tendo por base o Estatuto. A Comissão, por outro lado, determinaria as regras de processo, discutiria questões orçamentárias, privilégios e imunidades e decidiria quanto à agenda da Assembléia Consultiva. Em face do convite formulado pela Comissão, a Grécia e a Turquia tornaram-se membros do Conselho da Europa (4).

Aprovou a Comissão o orçamento das despesas do Conselho, na importância de 148 milhões de francos franceses e examinou problemas concernentes ao pessoal do Secretariado, privilégios e imunidades do Conselho, projeto de acordo com o governo da França sobre a sede do Conselho. Tratou, também, dos seguintes assuntos a respeito dos quais desejava o parecer da Assembléia: o papel do Conselho no campo econômico, no campo da segurança social e os métodos pelos quais o Conselho deveria desenvolver cooperação cultural.

O Ministro do Exterior da Irlanda, Sr. MacBride, propôs que fosse feito estudo do melhor método para a solução de disputas entre os membros; essa proposta foi rejeitada. Uma organização não oficial da Europa ("European Movement") propôs que, na agenda da Assembléia fosse incluído um item referente à discussão de um código dos direitos do homem; essa proposta foi também rejeitada.

#### PRIMEIRA REUNIÃO DA ASSEMBLÉIA CONSULTIVA

A Assembléia iniciou a primeira reunião em 10 de agosto de 1949, em Estrasburgo. Havia 101 representantes de países membros do Conselho da Europa. O Sr. Paul-Henri Spaak, da Bélgica, foi eleito Presidente, por unanimidade.

Foram eleitos quatro vice-presidentes. Houve forte debate sobre regras de processo. Havia na agenda 15 itens. Patrocinado por Winston Churchill, Lord Layton e membros das delegações da França, Grécia, Turquia e Itália havia um item sobre a consideração de mudanças necessárias na estrutura política da Europa, assim como acerca dos objetivos gerais do Conselho e revisão do Es-

(4) "International Organization — November, 1949".



tatuto. Os representantes da Irlanda propuseram que a Assembléia considerasse métodos para a solução de disputas entre os Estados membros, mas isso foi rejeitado. Uma proposta para considerar medidas destinadas a realização dos objetivos do Conselho com referência à manutenção e respeito dos direitos do homem, patrocinada por Churchill, foi aceita como item da agenda. Outros itens se referiam à nacionalidade, passaporte, programa de obras públicas, repartição européia de patentes, e estreita cooperação, entre a investigação científica e o desenvolvimento técnico.

O senhor Churchill insistia em que a Assembléia deveria ser o ponto de centralização da opinião pública européia que se manifestasse sobre os principais problemas europeus.

Em 16 de agosto, a Assembléia iniciou debate sobre mudanças na estrutura política da Europa, para a consecução de maior unidade e cooperação. Ficou a mesma dividida entre os que desejavam criar uma federação imediatamente; este grupo era chefiado por André Philip, da França; os que sugeriam que fôsse criada uma comissão para examinar o tipo de instituição política que a Europa poderia necessitar, e aqueles que pensavam que deveria ser processada a mudança através de evolução. Em 5 de setembro, a Assembléia aprovou resolução declarando que o Conselho da Europa deveria desenvolver-se no sentido de uma autoridade federal. Houve decisão com o fim de pedir fôsse processada modificação nas estruturas política e constitucional dos Estados membros. Em outra resolução, foi declarado que o objetivo do Conselho da Europa deveria ser a criação de uma autoridade política européia, com funções limitadas, mas autoridade efetiva.

A Assembléia solicitou à Comissão de Ministros que passasse a decidir a respeito de: 1) admissão de novos membros; 2) elaboração e aprovação de sua própria agenda; 3) mudança no cargo de Secretário Geral do Conselho; 4) abolição de delegados substitutos na Assembléia.

Foi estabelecido um comitê interino, que consistia do Presidente, dos quatro vice-presidentes e de 23 membros, inclusive os chefes dos comitês. Houve a criação de seis comitês, isto é, três comitês principais, para tratarem, respectivamente, de regras gerais e privilégios, questões econômicas e assuntos gerais, bem como três comitês subsidiários para as questões sociais, assuntos culturais e científicos e para as questões jurídicas. Cada país designaria seu representante em cada comitê. O comitê encarregado dos assuntos gerais deveria completar, até 30 de abril de 1950, um estudo pormenorizado das propostas para a realização de estreita unidade política entre os Estados membros.

Fêz o senhor Churchill um pedido formal ao Presidente da Assembléia no sentido de serem tomadas as necessárias medidas pela Comissão de Ministros, a fim de ser dirigido convite à Alemanha Ocidental para tornar-se membro do Conselho da Europa. George Bidaut, da França, propôs que o Sarre fôsse admitido como membro associado.

Foi aprovado um programa econômico, em que se pretendia o estabelecimento de uma união econômica e se providenciava pelo envio de uma delegação especial a Washington, para discutir o programa com o governo dos Estados Unidos da América. A França propôs a criação imediata de uma união monetária da Europa Ocidental. O relatório do Comitê Social em que eram analisados os esforços para a melhoria dos trabalhadores, foi aprovado, o Comitê Legal opinou pela criação de uma corte internacional para a proteção dos direitos do homem; em sessão plenária, foi aprovada a idéia da criação dessa corte. Obteve também aprovação um relatório do Comitê Social e Cultural, em que era recomendada a criação de uma universidade européia para promover o intercâmbio literário e de professores e estudantes.

Na reunião que a Comissão de Ministros realizou em março de 1950, foi decidido enviar convite ao governo da Alemanha Ocidental para que se tornasse membro do Conselho da Europa, bem como um convite ao Sarre, para que se tornasse membro associado. Foi concluído acôrdo para melhorar as relações entre a Assembléia e a Comissão. Houve rejeição de uma proposta para a convocação de uma conferência econômica internacional, sob a alegação de falta de oportunidade. Foi designado um grupo de oito altos funcionários dos governos membros, para o preparo de um estudo dos projetos apresentados no sentido de ser adotada uma convenção sobre direitos do homem.

A Comissão de Ministros realizou outra reunião em agosto de 1950.

A segunda reunião da Assembléia Consultiva foi efetuada em Estrasburgo, no mesmo mês. O senhor Churchill era um dos representantes da Inglaterra, Paul Reynaud da França. Paul-Henri Spaak foi reeleito presidente da Assembléia. No campo econômico, a Assembléia solicitou aos governos que submetessem ao Conselho até outubro de 1950 os respectivos programas concernentes às matérias trabalhistas. De acôrdo com a proposta francesa, a Assembléia pediu que fôsem estudadas medidas para a coordenação do sistema europeu de transportes. O plano Shuman sobre o aço e o carvão ocupou grande parte dos debates. Diversas outras providências foram adotadas.



# O Secretariado das Nações Unidas

Trabalho editado por CARNEGIE ENDOWMENT  
for International Peace

(Tradução de Espírito Santo Mesquita)

(continuação)

## V — O SECRETÁRIO-GERAL COMO ADMINISTRADOR

**R**EZA a carta das Nações Unidas em seu artigo 97 que o Secretário-Geral é "a principal autoridade administrativa da organização." O significado dessa frase não é objeto de maiores esclarecimentos no texto da referida carta mas a experiência já começa a tornar mais explícitos seus aspectos mais importantes. O sentido real do dispositivo é o de que, além de sua grande responsabilidade como chefe executivo das Nações Unidas e como coordenador dos órgãos internacionais, o Secretário-Geral assume consideráveis e pesados encargos administrativos como diretor do Secretariado da ONU.

No primeiro caso, ele deve dirigir o Secretariado como principal instrumento de execução dos trabalhos de rotina da Assembléia-Geral, dos Conselhos e dos numerosos comitês e comissões. Essas unidades dependem unicamente de um *staff* administrativo para que seja possível tornar eficiente seu trabalho. Elas são, além disso, clientes difíceis de atender. Sua atividade é periódica, com acúmulo considerável de trabalho em certas ocasiões. A maior fonte de suas necessidades de assistência está definida em termos de urgência real ou imaginária, relativamente a tempo ou complexidade. Não é raro esperar-se que o pessoal realize pequenos milagres lutando contra os relógios ou que transforme as possíveis diferenças existentes entre os servidores em acôrdo e harmonia. Os serviços que o Secretário-Geral deve prestar como diretor do Secretariado vai desde a tarefa social (mas especialmente difícil e importante) de arranjar locais para a reunião ou para as sessões da Assembléia e de seus comitês, conselhos, comissões, subcomissões e outros grupos (alguns dos quais estão localizados em lugares distantes da sede central das Nações Unidas), de tratar das questões relativas às viagens, de servir às reuniões e conferências com suas inúmeras equipes de peritos e técnicos (intérprete, estenógrafos, dactilógrafos, guardas, contínuos e serventes), de manter e conservar em ordem os seus escritórios em muitos lugares etc., até a acomodação do pessoal que trabalha na ONU em face da crise de habitação. Mas não terminam aí seus encargos de administrador. Cabe-lhe também supervisionar o Secretariado na tomada de decisões complexas e

no trabalho sobremodo árduo que a preparação da agenda para as sessões dos órgãos principais exige, atividade essa que deve ser precedida por uma pesquisa adequada e oportuna, prestando-se toda a atenção ao calendário das sessões e com as vistas voltadas para a revisão da agenda, para a apresentação de novos dados relativos aos casos em aprêo e também para as propostas do Secretariado, caso possam facilitar a execução dos trabalhos.

Num segundo caso, deve ele dirigir seu pessoal no desempenho imparcial e enérgico de suas atribuições quando elas decorrem das decisões do órgão político ou de outros órgãos principais. Estas decisões, em muitos casos, não se conformam muito claramente com a linha de conduta que o Secretariado prefere adotar ou que o Secretário-Geral, a seu conselho, tenha, acaso, proposto seja adotado. Em alguns casos, as decisões políticas da Assembléia ou dos Conselhos podem ser contrárias às defendidas pelo Secretariado. Em situações como esta, o Secretário-Geral como administrador deve sobrepor-se a suas tendências como chefe executivo. Suas duplas responsabilidades, aliadas à dupla responsabilidade de seu pessoal, isto é, à responsabilidade de chefe executivo, de líder e de agente imparcial, deve ser mantida habilmente em equilíbrio, o que garantirá o perfeito comportamento do Secretariado.

As atribuições de administrador conferidas ao Secretário revelam que ele tem encargos administrativos de singular importância. O seu sucesso como chefe e como coordenador depende de seu êxito como líder e em sua função administrativa. Por isso, é preciso que ele dispense atenção constante ao problema de implantação e de aperfeiçoamento de uma organização que equivale, em eficiência, ao elevado grau de sua tríplice responsabilidade. Isso importa na exigência de desempenhar o Secretário-Geral uma função de agente organizador raramente desempenhada por outros ocupantes de cargos do nível do seu. Ele se vê, pois, às voltas com problemas técnicos, tal como planejamento, administração orçamentária, administração financeira, administração de pessoal, etc. Muito embora esses problemas sejam, de certo modo, mais técnicos e administrativos do que políticos num sentido lato, eles são os elementos que necessariamente determinam a capacidade do Secretário-Geral para executar sua tarefa de natureza específica. Suas incumbências



no setor de atribuições de natureza *meio* não devem atingir o nível dos detalhes de ordem técnica; longe disso, deve interessar-se o Secretário-Geral principalmente pelo fato de prestarem seus conselhos em matéria de administração geral a máxima atenção ao trabalho de procura de soluções para os principais problemas de organização e processo de trabalho.

## VI — PRINCIPAIS PROBLEMAS DE ORGANIZAÇÃO

A Carta confere ao Secretário-Geral os necessários poderes para que ele promova a ampliação de seu campo de atividade. De início, verificou-se, porém, que o problema não era de falta de base constitucional adequada para essa ampliação ou de interpretação objetiva para o disposto na Carta.

Na verdade, os dois problemas mais cruciais que afetam a posição do Secretário-Geral relativamente ao futuro desse cargo, dependem fundamentalmente de sobreviverem ou não as Nações Unidas à crise constitucional cada vez mais acentuada que resulta, no momento, do conflito entre o ocidente e o oriente. Pressupondo-se que esse conflito seja de certo modo atenuado antes que cause danos sérios ao sistema básico das Nações Unidas, o papel que o Secretário-Geral virá a desempenhar, contribuindo para solução parcial desse conflito, qualquer que seja essa solução, terá, no futuro, enorme significação para a autoridade e o prestígio que há de cercar seu cargo.

O segundo problema crucial — problema esse que afeta o futuro do cargo de Secretário-Geral — é o das disposições eficientes através das quais possa esse Secretário exercer sua chefia. Surge com insistência cada vez maior a questão de poder ou não o Secretário-Geral desobrigar-se adequadamente, com a atual organização de seu pessoal, das três grandes responsabilidades como chefe executivo, coordenador dos órgãos especializados e principal autoridade administrativa. Todos reconhecem o volume cada vez maior de responsabilidades que recai agora sobre ele — responsabilidades essas decorrentes do excesso de trabalho que o priva do tempo necessário para exercer uma chefia baseada no exame acurado dos problemas e na escolha cuidadosa dos que merecem prioridade! Acredita-se também que ele não pode conscienciosamente menosprezar nenhuma dessas três atribuições fundamentais. O problema é o seguinte: como promover, dentro da atual organização estrutural do Secretariado, a espécie de assistência em geral requerida pela ONU?

### UM SUBSECRETÁRIO?

Desde que o Secretário-Geral precisa de assistência para executar seu trabalho nos setores do mais elevado nível da administração e também na formulação de diretrizes administrativas gerais da ONU, uma das soluções mais comuns e perfeitamente aplicáveis no seu caso seria a de

criar-se o cargo de delegado do Secretário-Geral, ou de Subsecretário-Geral. Num organismo internacional como as Nações Unidas, a proposta de criação de um cargo dessa natureza, enfrentaria, porém, séria oposição. Há, por exemplo, o intrincado problema de obter a concordância dos Membros relativamente à escolha do país cujo representante pudesse ser nomeado para o cargo. O Secretário-Geral em exercício é natural de uma das pequenas potências. Exigiriam, por isso, as grandes que o Subsecretário fosse natural de uma delas? Nesse caso, a escolha em causa poderia propiciar outros motivos mais para atritos entre o ocidente e o oriente? E se, em vez disso, houvesse acordo quanto à possibilidade de escolha desse Subsecretário entre as pequenas potências, a questão seria menos difícil?

Desde que um Subsecretário viria exercer grande autoridade e estaria investido de grandes poderes em virtude de agir em nome do Secretário-Geral, este último desejaria necessariamente estar absolutamente seguro quanto a lealdade pessoal desse delegado e de que haveria sempre entre eles mútuo entendimento. Como alcançar tudo isto num organismo internacional em que tantos fatores de representação devem acomodar-se?

Mesmo no caso dessas dificuldades serem sanadas da maneira prevista, restariam ainda muitas outras. Nem o Presidente dos Estados Unidos, nem o Primeiro Ministro do Reino Unido da Grã-Bretanha — para citar apenas dois exemplos dos mais familiares — conseguiu até hoje, a despeito de seus crescentes encargos, obter o auxílio satisfatório de um auxiliar, substituto ou preposto com o qual dividir seu trabalho. O papel de subsecretário nos ministérios americanos ainda não foi perfeitamente definido e a instituição do posto de subsecretário permanente nos ministérios ingleses está, da mesma forma, fora de discussão numa nascente organização internacional onde a necessidade é de assistência política e não administrativa apenas. Há, conseqüentemente, falta de uma orientação que deveria ser encontrada na experiência de outras instituições.

A questão é a seguinte: *como seriam definidas as atribuições do Subsecretário?* Esta pergunta leva a uma série de dilemas. Seria ele, esse subsecretário, um simples *alter ego* do Secretário no título ou em tudo? Ou teria atribuições de certo modo especializadas, cabendo-lhe, por exemplo, prestar atenção principalmente à administração interna do Secretariado, enquanto o Secretário-Geral atendesse à Assembléia, aos Conselhos, aos órgãos especializados, aos seus Membros e ao mundo em geral? Seria, talvez, mais adequada uma divisão diferente das responsabilidades? Há assuntos de dimensões complexas e controversas. Mas o fato de o problema de criação do cargo de Subsecretário-Geral confundir ainda os técnicos em matéria de administração não torna menos urgente a necessidade de uma estrutura mais racional para os órgãos que assistem ou assessoram o Secretário-Geral.

(continua)



# ADMINISTRAÇÃO GERAL

## ORGANIZAÇÃO

### *Plano de Reorganização Administrativa do Departamento Regional do SESI em São Paulo*

ESTÁCIO CORRÊA DA TRINDADE

#### O PLANO E SUA JUSTIFICAÇÃO

Aquiescendo ao honroso convite da alta Administração do Departamento Regional do SESI em S. Paulo, por carta de 7-4-49, tomamos o encargo de apreciar a organização e funcionamento dessa entidade, em toda sua extensão e profundidade, a fim de apresentar sugestões ditadas pela ciência e técnica da racionalização, isto é, para aumentar a eficiência do órgão, facilitar os serviços, harmonizar funções, diminuir despesas.

Com êsse propósito, traçamos o seguinte Quadro de desenvolvimento do nosso trabalho:

ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	O PLANO E SUA JUSTIFICAÇÃO	
	Doutrina de organização	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Princípio do objetivo</li><li>2. Princípio de correspondência</li><li>3. Princípio de responsabilidade</li><li>4. Princípio hierárquico</li><li>5. Princípio de extensão de comando</li><li>6. Princípio de especialização</li><li>7. Princípio de definição</li><li>8. Princípio de coordenação</li></ol>
	Tipos de Organização	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tipo Militar ou Linear</li><li>2. Tipo Funcional</li><li>3. Tipo Linear "Staff"</li><li>4. Tipo linear, "Staff" e funcional</li></ol>
	Atividades	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Meios</li><li>2. Fim</li></ol>
	Departamento Regional S. Paulo	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estrutura ou Estática</li><li>2. Funções ou Dinâmica</li><li>3. Crítica</li></ol>
	Plano de Reorganização	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Considerações gerais</li><li>2. Reestruturação ou Estática</li><li>3. Redistribuição de Funções ou Dinâmica</li></ol>
	Conclusão	

Há que considerar que a organização administrativa que vamos argumentar é em sentido estrito, quer dizer abrange somente os elementos abstratos ou subjacentes. Ficam afastados, portanto, das nossas cogitações, os problemas de instalações, pessoal e material, enfim os elementos concretos.

Cingimo-nos àqueles elementos abstratos que a técnica da organização classifica como unidades de trabalho, fluxo do trabalho (relacionamento das tarefas das unidades de trabalho), o agrupamento dessas unidades, a estrutura de autoridade.

Mesmo nesse campo abstrato, delimitamos os nossos estudos não abordando o sistema, ou o conjunto de elementos por meio dos quais se efetivam as relações entre as unidades de trabalho e as relações entre estas e as de autoridade de controle, de normas e métodos de trabalho.

E' mais indicado apreciar-se a instrumentalidade dos sistemas, após o julgamento e aceitação total ou parcial da reorganização em análise.

#### I PARTE

##### DOCTRINA DA ORGANIZAÇÃO

##### CAPÍTULO 1.º

##### PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO

A organização e a administração se completam, são interdependentes no governo de uma entidade. Não obstante a sua interrelação, certo é que a organização precede a administração, visto que só se pode administrar algo materialmente existente.

Em consequência, para que haja funcionamento de um organismo produtivo, para que haja administração, necessário será antes agrupar as atividades afins e defini-las.

A organização justamente encara as formas de atividade dando-lhes valor funcional de colocação para, em prosseguimento, a administração promover o seu movimento, fazê-la funcionar pela agitação do corpo social — o pessoal.

A organização e a administração pertencem ao quadro das ciências sociais, cujos princípios basilares são modernamente aceitos como gerais e universais. Ao serem exercitados e efetivados, êsses princípios aparecem como arte que, na sua aplicação, requer uma técnica especial, própria.



Existe, assim, uma doutrina de organização científica, lastreada em princípios autônomos, irreduzíveis, dentre os quais se destacam os oito mais essenciais e que, no dizer de M. L. Urwick, formam um gabarito de observância obrigatória no estruturamento e no funcionamento de qualquer organismo, empresa ou entidade.

### 1. Princípio do Objetivo

O princípio do objetivo ou a finalidade da organização em vista, é o marco inicial a se tomar em consideração.

Ao se projetar a estrutura orgânica, devemos, primeiro que tudo, traçar as suas fases constitutivas para a consecução do todo harmonioso, isto é, em acórdância com o princípio de homogeneidade ditado por Luther Gulick.

Henry Le Chatelier prescreve quatro regras orientadoras nesse sentido:

- a) determinação do objetivo;
- b) estudo dos meios;
- c) preparo do plano;
- d) controle dos resultados.

Essa determinação do objetivo deve ser clara, assimilável a qualquer agente nele comprometido, de modo a compreendê-lo, senti-lo, observá-lo integralmente, fazendo o guia dos seus atos no fluxo do trabalho.

Num organismo industrial, este fim em si seria um lucro sobre a produção; numa organização "sui generis" como o Serviço Social da Indústria (SESI) é a paz social, através do mútuo entendimento entre o capital e o trabalho, o empregador e o empregado, a solidariedade nas relações do trabalho e dele resultantes.

### 2. Princípio de Correspondência

Correspondência é o ponto de interseção entre as linhas de autoridade (comando) e da responsabilidade que dela deflui, quando devidamente regulamentadas.

Não só instruções nítidas devem ser estipuladas na formação de sistemas (normas e métodos de trabalho) para uma unidade de direção, como, sobretudo, a definição da autoridade de cada unidade ou agrupamento, para o alcance geral das responsabilidades cometidas.

A linha de comando portadora de uma autoridade derivada, traz consigo o encargo e a responsabilidade do serviço que lhe fôr atribuído. Esta mesma autoridade, que consiste no direito de fazer com que outros ajam, e essa responsabilidade, que exprime a obrigação de execução dos deveres conferidos, são fortalecidos e unificados por um fator de máxima importância, que é a disciplina.

Sem disciplina não será exequível uma correspondência suave entre a autoridade derivada e a responsabilidade concomitante e conseqüente. O comando não só deve impor a si mesmo essa força disciplinadora, como fazê-la correr de alto a baixo da linha, mediante uma estrutura adequada do organismo em funções exatas e correspondentes.

### 3. Princípio de Responsabilidade

Este princípio atribui ao comando superior poderes para conferir, aos agentes inferiores, parcela da sua responsabilidade.

Não sendo absoluta essa transferência de deveres, subsiste, com a autoridade superior, a responsabilidade do serviço feito e, com o delegado, a de o fazer.

Por efeito desta mesma relatividade, chegou-se à distinção de três tipos de chefe.

O primeiro está sempre pronto a transferir a sua autoridade e, com ela, a sua própria responsabilidade. Despe-se, portanto, da responsabilidade e obrigações iminentes da sua autoridade, atirando-a totalmente sobre o subordinado ou encarando-a com displicência. É o inadaptado.

O segundo também facilmente delega sua autoridade, quando oportuno e necessário, porém consciente de que

não pode despojar-se da sua própria responsabilidade. É o bom administrador.

O terceiro jamais confia a auxiliar qualquer tarefa excedente de suas forças físicas, pela sua inabilidade de utilizar a capacidade alheia. É eficiente no que está ao seu alcance pessoal, mas falho quando imperioso delegar deveres. Sendo absorvente, tolhe o progresso e o desenvolvimento da organização.

Paralelamente, existem os tipos de subordinados: uns sem espírito de iniciativa, habituados a nada resolverem por si; outros confiantes demasiadamente em si mesmos, nunca levando ao superior os casos de maior importância. Um e outro são ineficazes, aquele por tornar impossível a delegação, e este por impedir a unidade de comando.

### 4. Princípio Hierárquico

O princípio hierárquico significa a graduação de deveres, de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade correspondente.

Dá margem à divisão do trabalho de sorte que, segundo Fayol, quanto mais alto o grau hierárquico mais administrativo; e quanto mais baixo, mais técnico ou especializado, sendo este o que formalmente ressalta o objetivo comum do empreendimento.

O grau superior representa o comando, que se relaciona quer com uma autoridade suprema, quer com outros agentes inferiores da escala.

O comando atua, conseqüentemente, como uma autoridade derivada, autoridade que tem, intrinsecamente, a faculdade de ser transmissível pela delegação de deveres, a fim de garantir a coordenação formal da estrutura.

O delegado, ao seu passo, é responsável pela efetivação da autoridade, especificamente conferida, desde as mais simples às mais complexas organizações.

Para Fayol é o princípio de unidade de comando, que proporciona a "permanência de comando", mesmo que representado por delegação, e estabelece a "hierarquia" entre agentes superiores e inferiores.

### 5. Princípio de Extensão de Comando

Este princípio também chamado por Gulick como de "alcance do controle", decorre da impossibilidade de o superior executar pessoalmente, sem sacrifício da eficiência, todos os deveres e responsabilidades inerentes a uma organização multiforme e complexa.

Partindo desta evidência, tanto o comando, como os agentes com funções delegadas de chefia, não devem digir senão cinco ou, no máximo, seis unidades ou grupos de tarefas solidárias.

Luther Gulick prega que "Ao planejar a primeira subdivisão sob a chefia executiva, o princípio de limitação do alcance do controle deveria ser obedecido; ao reunir os primeiros agregados de funções especializadas, o princípio de homogeneidade teria precedência."

### 6. Princípio de Especialização

O princípio de especialização, também chamado funcional, significa a distinção entre espécies de deveres.

A variedade cada dia crescente de novas atividades, o progresso da técnica e da máquina, vem proporcionando uma constante separação de inúmeras funções especializadas.

Esses deveres diferentes devem ser agrupados horizontalmente, ao contrário do princípio hierárquico, de linha vertical, e do "staff", ou estado maior, de linha diagonal, e são de natureza determinativa, aplicativa e interpretativa, que corresponde às formas universais: legislativa, executiva e judicial.

Numa organização complexa, essas formas se apresentam interdependentes e cumpre sejam correlacionadas, porque "cada uma dessas funções primárias ou universais pressupõe os princípios coordenativos e hierárquicos de organização." (Mooney and Reiley).



Na correlação "o comando deve criar e empregar relações horizontais para suprir a vertical, a fim de que a sua penetração se infiltre por toda a organização (Mooney and Reiley).

A especificação de deveres em relação a outros deveres é indubitavelmente necessária, para evitar fricções e conflitos de jurisdição.

De outra parte, para impedir a dispersão do objetivo visado, ou o isolamento do indivíduo na sua especialidade, cabe ao organizador e administrador preparar uma mentalidade ativa, isto é, sempre voltada não somente para o seu trabalho como para o das outras funções de finalidade comum.

Daí a oportunidade das "mesas redondas" entre Diretores e chefias, de "conferências" entre chefias e equipes especializadas, ou troca de entendimentos e cooperação mútua entre as unidades.

### 7. Princípio de Definição

O princípio de definição consiste na designação das funções, de modo que a definição funcional preceda a função em si mesma.

E' efetivo do princípio hierárquico ou unidade de comando, tornando factível a delegação de deveres específicos do comando aos subordinados.

Definindo nitidamente, por escrito, as funções ou situações, determina a posição da unidade, dando a cada um o seu valor de colocação funcional.

### 8. Princípio de Coordenação

Somos concordes com Mooney e Reiley na consideração de que o princípio de coordenação é primacial e integral da organização, dêle provindo todos os demais como satélites. Efetivamente, "coordenar é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços", nos ensinamentos de Fayol.

O princípio de coordenação deflui da essência da organização como "forma de cada associação humana, para a consecução de um fim comum". (Mooney and Reiley).

A efetividade dessa associação de esforços depende, contudo, de uma força coordenadora — a autoridade agindo, sobretudo, por meio do "contrôle". A organização tem, pois, no esforço de grupo, *esprit de corps*, *teamwork*, a sua mais alta expressão de eficiência, com fundamento numa autoridade superior de controle.

Define Mooney e Reiley a coordenação como "um arranjo ordenado de esforço de grupo, para promover a unidade de ação em busca de um fim comum".

E, que será este fim comum senão uma comunidade de interesses, mutualidade de interesses ou serviço mútuo, que a hermenêutica da organização assinala também como cooperação, integração, funcionamento integral ou relação funcional?

A coordenação como princípio primeiro e total da organização, teria, evidentemente, que ser a fonte dos demais princípios, para que positivamente mantivesse sempre viva essa autoridade e alertado esse fim comum, visceralmente morais, sem choques, a bem da organização administrativa eficaz e racional.

## CAPÍTULO 2.º

### TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Fixados os fundamentos mais gerais da organização e de que a organização e a administração são interpenetrantes, cujos fronteiriços se confundem, temos que reconhecer que, para serem postos em prática esses princípios, sob o ponto de vista estrutural, deve a organização se subordinar a uma metodologia como via, procedimento lógico, na formação de tipos definidos, ou sistemas que receberam consagração universal.

E' pois obediente ao método, notadamente o cartesiano, que surgiram os tipos clássicos ou puros de organização e, posteriormente, os derivados, ou mistos, para

atenderem ao vertiginoso progresso econômico e industrial da humanidade.

Diz o Prof. Jorge F. Kafuri, de que a organização sendo instrumento delicado da essência da razão e da lógica, é "em verdade, legítima premeditação consciente e madurecida de meios e métodos para a realização de um sistema de fins, com a máxima eficiência."

São dois os tipos simples ou puros de estrutura de organização, que, no decorrer dos tempos, se derivaram para quatro, de aplicação conveniente segundo o grau rudimentar, pequeno, médio, grande ou muito grande da indústria ou entidade. (Fayol).

Classificam-se nominalmente em:

#### a) Simples ou Puros:

1. tipo linear ou militar;
2. tipo funcional.

#### b) Derivados ou Mistos:

1. tipo linear e "staff" (ou linear e de especialistas, ou linear e de gabinete);
2. tipo linear, funcional e "staff".

#### 1. Tipo Linear ou Militar

O tipo linear é o mais antigo e tem a sua história na primitiva organização militar, sendo de ver que as forças armadas em nossos dias se estruturam diferentemente, de conformidade com o seu desenvolvimento e complexidade.

Neste tipo, a linha de autoridade e responsabilidade vai diretamente do chefe ao subordinado, ou indivíduo, em via vertical, assumindo a chefia integral responsabilidade, daí serem as suas funções mais de comando do que de coordenação, ou "a autoridade e responsabilidade lineares", na afirmativa de M.L.Urwick.

E' recriminado pelo regime de papelório que acarreta trâmites legais, canais competentes, e, dada a sua rigidez e excesso de formalismo, pela dificuldade de articulação que apresenta nos empreendimentos de vulto, provocando o desestímulo entre os agentes, o horror à responsabilidade.

Depreende-se, destarte, que a sua utilidade se restringe às organizações simples, indústrias rudimentares e pequenas, devendo-se, mesmo nestas, ter-se todo o cuidado em se perceber o limite até o qual deixa de ser eficiente, atendendo ao seu possível desenvolvimento.

Este tipo tradicional apresenta, todavia, vantagens apreciáveis pela sua simplicidade, melhor definição de deveres e responsabilidades e pela facilidade de manutenção da disciplina.

Costuma-se representar os tipos de organização em organograma, isto é, um gráfico que mostra a estrutura do organismo.

Por sua vez, o organograma é baseado no sistema de caixa e linhas geométricas. A caixa ou retângulo é representativo da unidade e a sua importância, em relação ao conjunto, indica-se pela sua posição ou tamanho.

A linha exprime coordenação e, se disposta verticalmente, significa o comando, a hierarquia; se horizontalmente, a correspondência ou harmonia entre duas ou mais unidades; e, se em diagonal, a assistência de especialistas ou a coordenação pelo controle. O Anexo n.º 1, ilustra a apresentação esquemática do tipo Linear ou Militar.

#### 2. Tipo Funcional

Este segundo tipo primitivo de organização de criação de Frederick W. Taylor, traduz o princípio funcional, isto é, a especialização de funções.

A autoridade e a responsabilidade são distribuídas horizontalmente, de modo que cada chefia fica unicamente responsável pela atividade específica ou técnica que lhe foi atribuída, ou "a autoridade e responsabilidade funcionais", consoante M.L.Urwick.

Taylor determina que a organização deve ser formada de agentes de estudo e agentes de execução, sendo cada grupo dirigido por um perito.



Segundo León Walther, o tipo funcional serviu a Taylor para resolver os dois princípios de organização da fábrica:

a) "Acompanhar de perto cada homem para verificar se a execução do trabalho está sendo bem feita, segundo os princípios estabelecidos;"

b) "Repartir igualmente a responsabilidade entre a direção e os operários, de forma que aquela se encarregue de tudo quanto ultrapasse a competência desta."

As vantagens deste tipo é de que as tarefas recaíam em grupo ou funções dirigidas por técnico ou especialista, há mais atenção no cumprimento dos deveres, o trabalho mental ser separado do operativo ou manual, resultando em mais clara compreensão de responsabilidade e maior capacidade de rendimento ou produção.

Os subordinados de cada grupo têm, outrossim, um mínimo de funções concedidas atingindo um elevado nível de habilidade individual, não exigindo homens excepcionais ou de amplos conhecimentos de todas as atividades executivas como no tipo linear.

Entretanto, tem a desvantagem de tornar difícil a coordenação de diversas tarefas ou funções especializadas e de enfraquecer o espírito de disciplina relativamente ao todo, além de automatizar os agentes inferiores.

### 3. Tipo Linear e "Staff"

As desvantagens do tipo de linha puro, induziram Fayol a adaptá-lo com órgãos de natureza assistencial especializada, funcionando como estados maiores ou gabinete ao lado das unidades da via hierárquica.

Visa este tipo suprir as dificuldades de coordenação oriundas do tipo primitivo, através da assistência de técnicos sem função executiva, sem hierarquia, que estuda os problemas administrativos, planeja, aconselha, observa, porém não age.

Os problemas que demandam pesquisas, estudos e observações, planos preestabelecidos, serão entregues ao "staff", cujas recordações devem ser observadas estritamente pelos órgãos executivos.

Em virtude do seu poder fiscal, fica reservado ao "staff" o controle de que esses planos, recomendações, sejam realizados conforme as suas instruções.

Deste modo, o comando apoia-se no "staff" que, como "serviço de conhecimentos", tem a "autoridade de idéias", ao contrário dele que tem "autoridades de homens", no dizer de Mooney e Reiley.

Ligada à administração superior ou agregada a um chefe de execução, a unidade "staff" influi em todos os sentidos, para cima, para baixo, ou para fora, por meio de linhas organizacionais, atendendo que se pode apresentar em várias posições.

Este tipo derivado, ou misto, oferece grandes vantagens, por aliar as qualidades de comando do tipo militar ou linear às de coordenação do tipo funcional.

### 4. Tipo Linear, "staff" e funcional

Como tipo misto, ou derivado, segue o princípio ditado por Mooney e Reiley, de que uma organização eficaz depende, para sua perfeita coordenação, da correlação do sistema hierárquico e funcional, ou de linhas verticais e horizontais.

Também se compõe do estado maior ou "staff", como parte aderente porém integrante do sistema.

A complexidade e expansão das grandes organizações modernas, exigem do comando um esforço imensurável para manter a coordenação e o controle do executivo, muito além de suas forças físicas, do tempo disponível e de sua capacidade de especialização, daí a aplicação aconselhada deste tipo, que é uma conjunção, um amálgama dos demais.

## CAPÍTULO 3.º

### ATIVIDADES FINIS E ATIVIDADES MEIOS

Considerada a organização no seu aspecto de estrutura, estático ou anatómico, passemos a considerar o aspecto funcional, dinâmico ou fisiológico, e aí ainda teremos que observar os ditames científicos de organização.

A distribuição das funções dentro da estrutura, o agrupamento das atividades da mesma afinidade, se orientam por dois campos perfeitamente distintos:

- a) Atividades Fins;
- b) Atividades Meios.

Por atividades fins, ou específicas, especiais, funcional, substantiva, primária, se entende aquelas que constituem o objetivo da administração, a finalidade de sua existência, a sua razão de ser.

Atividades meios são aquelas também denominadas geral, institucional, adjetiva, auxiliar, "housekeeping", sendo necessárias como veículo para que as atividades fins se exercitem e realizem o propósito a que foi destinado, como bem esclarece W. F. Willoughby.

As atividades meios são, em consequência, de administração geral, correm por todas as unidades e sub-unidades específicas na sua função auxiliar e podem assumir formas diversas, a saber:

"1) Um órgão central que exerce essas atividades para todos os serviços de administração;

2) Um órgão central que orienta, coordena e fiscaliza tais atividades, cujo exercício fica a cargo de outros, também especializados e integrantes dos diversos departamentos de administração;

3) Um sistema misto, em que um órgão central, além de orientar, coordenar, e fiscalizar determinadas fases da administração, executa outras" Beatriz Marques de Souza, "in" Revista do Serviço Público".

A escolha de uma ou outra forma organizacional, está na dependência do vulto e da extensão das áreas administrativas, seja central ou local.

## II PARTE

### DEPARTAMENTO REGIONAL DO SESI EM S. PAULO

#### CAPÍTULO 1.º

### ESTRUTURA OU ESTATICA

A exposição teórica sinteticamente desenvolvida na I PARTE deste trabalho, tem agora a sua oportunidade de aplicação para a análise serena e convincente do defeito de organização do Departamento Regional do SESI em S. Paulo.

O Anexo n.º 3 apresentado em forma de organograma, fotografa ao vivo a sua estrutura composta de quatro Divisões e Delegacias e Inspetorias Regionais.

Estas Divisões se desdobram em Subdivisões, Serviços e outras sub-unidades que, para facilidade da nossa argumentação, vamos alinhar a seguir completando a demonstração do gráfico.

1. Diretoria
2. Divisão de Serviços Administrativos:
  - a) Subdivisão de Serviços Gerais:
    - a) Tesouraria Geral;
    - b) Contadoria Geral:
      - ba) Carteira do Interior
      - bb) Carteira da Capital
      - bc) Carteira Patrimonial
      - bd) Carteira Financeira
      - be) Carteira Industrial
      - bf) Carteira de Abastecimento



- bg) Carteira de Revisão
- bh) Carteira de Mecanização
- c) Serviço de Pessoal
- d) Serviço de Transportes
  - da) Garagem
  - db) Oficina Mecânica
- e) Compras Gerais
- f) Almoxarifado
- g) Secretaria
- b) Subdivisão de Entrosamento
  - a) Serviço de Planejamento e Estatística
  - b) Serviço de Mecanização
  - c) Inspetoria Geral
  - d) Obras e Adaptações
- c) Subdivisão de Serviço Legal
- d) Subdivisão de Abastecimento
  - a) Serviço de Compras
  - b) Serviço de Vendas
    - ba) Contrôl e Fiscalização
    - bb) Armazenagem Central
    - bc) Armazém Distribuidor
    - bd) Postos de Abastecimento
  - c) Serviço de Inscrição
- e) Protocolo e Arquivo
- f) Portaria Geral
- g) Copa
- h) Oficina de Reparação
- i) Consultório Médico
- j) Auditório
- k) Secretaria
- 3. Divisão de Orientação Social
  - a) Subdivisão de Serviços Jurídicos
    - a) Serviço Forense
    - b) Postos Jurídicos
  - b) Subdivisão de Serviço Educacional
    - a) Equipes
  - c) Subdivisão de Serviço Social
    - a) Contrôl Geral
    - b) Equipe Sede
    - c) Postos S.S.
  - d) Secretaria
  - e) Assistência Técnica
- 4. Divisão de Educação Social
  - a) Subdivisão de Educação
    - a) Cursos Populares
    - b) Cursos de Corte e Costura
    - c) Legislação Trabalhista pelo Rádio
    - d) Orientação de Leitura
    - e) Biblioteca SESI
    - f) Biblioteca Ambulante
    - g) Cinema Educativo e Recreativo
  - b) Subdivisão de Divulgação
    - a) Imprensa
    - b) Rádio
    - c) Divulgação Cinematográfica
    - d) Publicidade
  - c) Subdivisão de Recreação
    - a) Parques Infantis
    - b) Clube do Trabalhador
      - a) Cursos de Danças de Salão
      - b) Discoteca
      - d) Biblioteca
    - c) Colônias de Férias
    - d) Acampamentos Operários
    - e) Turismo Operário
    - f) Teatro Operário
      - fa) Escola Dramática
      - fb) Banda Rítmica de Percussão
      - fc) Côro Infantil
      - fd) Coral Operatório

- d) Subdivisão de Assistência a Esportes
  - a) Competições Esportivas
  - b) Assistência a Associações Desportivas
  - e) Secretaria
- 5. Divisão de Assistência Social
  - a) Subdivisão de Alimentação
    - a) Cozinhas Distritais
    - b) Serviço de Nutricionistas
    - c) Curso de Arte Culinária e Economia Doméstica
  - b) Subdivisão Médica
    - a) Serviço de Recenseamento Torácico
    - b) Ambulatórios Médicos
    - c) Hospitais
  - c) Subdivisão Odontológica
    - a) Ambulatórios Dentários
  - d) Serviço de Higiene e Segurança Industrial
  - e) Secretaria
  - f) Assistência Técnica
- 6. Delegacias Regionais
  - a) Serviços Administrativos
  - b) Serviço de Orientação Social
  - c) Serviço de Educação Social
  - d) Serviço de Assistência Social
  - e) Serviço de Abastecimento.

## CAPÍTULO 2.º

## FUNÇÕES OU DINÂMICA

Pelas Ordens de Serviço de ns. 1 a 11 da Diretoria do Departamento Regional, foram determinadas as atribuições de algumas das suas Subdivisões e Serviços, porém de maneira geral e sucinta, sem uma definição exata e minuciosa.

Pode-se mesmo afirmar que as funções departamentais foram sendo definidas "de improviso", consoante a declaração de muitas chefias, de sorte que, no decorrer do seu funcionamento, é que os seus rumos e atribuições iam sendo articulados.

Há unidades e sub-unidades que estabeleceram programas próprios, tendo por escopo somente o campo restrito de suas atividades ou responsabilidades.

Não há negar que não foram devidamente prestebelecidas as múltiplas funções do Departamento Regional do SESI em S. Paulo, notadamente em proporção com a complexidade de sua estrutura e extensão e profundidade de seus fins.

## CAPÍTULO 3.º

## CRÍTICA

Não obstante a evidência do gráfico e da descrição analítica do Departamento Regional, compete-nos argumentar e indicar quais as suas falhas e erros de organização no sentido estático, ou estrutural, e dinâmico, ou funcional.

Começaremos dos mais influentes para os menos expressivos no rendimento da instituição, ressaltando-se, por justiça, que a maioria deles provém do crescimento vertiginoso e inesperado do SESI e outros fatores contingentes. E' antes uma crítica honrosa, pois a projeção do SESI, especialmente em S. Paulo, em menos de 3 anos de existência, prova que vem cumprindo a sua finalidade muito além da estimativa e expectativa dos seus instituidores.



Temos ainda que levar a crédito, que o SESI é uma entidade "sui generis", de um padrão diferente das demais organizações mundiais, cujo pensamento partindo de industriais, homens afeitos à experiência dos negócios e ao trato de massas operárias, pouco tempo dispõem para estudos avançados da ciência da organização racional do trabalho, sempre evolutiva.

Vencida essa primeira etapa da melhor conceituação, das finalidades reais e proveitosas para a política social, entre o SESI na fase de consolidação dos seus princípios e atividades, daí a oportunidade desta crítica serena e construtiva.

Partindo da estrutura atual do Departamento Regional, podemos dizer que se pretendeu que ele fôsse misto, isto é, segundo o tipo de organização linear e "staff".

E' de se notar, porém, que o "staff" ou estado maior foi colocado como unidade executiva, em linha hierárquica vertical, figurando como Subdivisão de Entrosamento e Subdivisão de Serviço Legal.

Este defeito de estruturação transfigurou por completo a função assistencial atribuída ao "staff", visto que efetivamente deve situar-se em linha diagonal ao comando, e não em linha vertical de autoridade.

O resultado deste defeito, é que encontramos o "staff" bastante cerceado em suas atividades, ou a Subdivisão de Entrosamento sem poder agir dentro da sua órbita, pelo fato de que qualquer sua intervenção para ensinamento, aconselhamento ou controle, ser mal interpretada pelas unidades superiores na hierarquia, ou as Divisões específicas.

A sua ação ficou, assim, atrofiada pela sua má colocação na estrutura, e qualquer sua interferência para o alto e para baixo acolhida como deprimente e desairosa ou, pelo menos, de infiltração desnecessária.

Em consequência disso o comando ficou sem coordenação e se acha acumulado de supervisionamento direto, desprendendo um imenso esforço para assegurar o funcionamento e o controle da entidade, dependente mais de pessoas que da própria organização, sem subdelegações, sem assistência técnica e sem inspeção.

Verificamos, pelo mesmo fato, que o Departamento Regional apresenta melhor funcionamento de baixo para cima do que de cima para baixo, ficando os campos fracionados e sem correspondência, isto é, o comando isolado sem interligação com o executivo, e muito impreciso para se poder qualificá-lo como centralizado ou descentralizado, embora a tendência seja para aquele sistema.

Prosseguindo, observamos que o órgão de administração geral, representado pela Divisão de Serviços Administrativos, além de enfeixar erroneamente o "staff" do comando superior, não se limita à execução das suas atividades meios, auxiliares, de "housekeeping" como absorve e desempenha uma atividade fim, específica, através da Subdivisão de Abastecimento.

Sendo a Subdivisão de Abastecimento de finalidade econômica e social, portanto um dos propósitos do SESI, qual o de aliviar, de combater a crise de gêneros de subsistência das classes proletárias e, indiretamente, ser um regulador de preços, não deve estar agregado a um organismo dedicado a servir de veículo para a consecução desse fim.

Em virtude dessa posição, tornou-se o abastecimento uma preocupação máxima do comando derivado, ou da Divisão, muito sofrendo a execução dos meios, ou serviços propriamente administrativos, que ficou sem um sistema definido de funcionamento, se centralizado, descentralizado ou misto.

Ainda, na Divisão de Serviços Administrativos encontramos várias sub-unidades auxiliares desarticuladas, subordinadas diretamente ao Diretor, quando não devera ser, como: Serviço de Protocolo e Arquivo, Portaria Geral, Copa, Auditório, Oficina de Reparação, Consultório Médico.

Essas sub-unidades fora do âmbito das Subdivisões ou da Subdivisão de Serviços Gerais, não obedecendo ao princípio de grupamento de atividades afins, provocam a dispersão do comando e a fuga do controle.

Passando, em seguimento, às nossas vistas para as unidades especializadas, ou de atividades fins, específicas, julgamos que a Divisão de Orientação Social não exprime adequadamente essa unidade, posto que as Subdivisões que lhe estão subordinadas, como a de Serviços Jurídicos e de Serviço Social não têm o sentido meramente de orientação, ao contrário, avulta e sobressai o seu fim protetor do indivíduo e não apenas do grupo social, conduzindo até as últimas consequências esse seu papel defensor dos desprotegidos, dos desajustados, dos marginais, por meio da justiça gratuita, do amparo físico, moral e espiritual.

Outrossim, que a Subdivisão de Serviço Educacional é que efetivamente orienta os grupos sociais, ou massas proletárias, agindo em colaboração com a classe patronal, os industriais, e a classe trabalhadora agremiadas em Sindicatos, Federações ou Associações, enquanto que a sua ação puramente educativa é apenas complementar.

O nosso parecer é que a terminologia mais própria para esta Divisão, de expressão total e ampla, seria a de Divisão das Relações no Trabalho, donde o trabalho é a justificativa e o trabalhador o objetivo final, daí a sua atuação ser extensiva ao lar do operário, como pendentes economicamente deste em relação ao trabalho que exerce.

Definida a Divisão das Relações no Trabalho, o antigo nome de Orientação Social seria adotado para uma Subdivisão de Orientação Social ao em vez da atual Subdivisão de Serviço Educacional. De outra parte, a formação de cursos intensivos, de extensão ou aperfeiçoamento, para os funcionários do SESI, seria da competência e direção do Serviço de Pessoal, através da Seção de Seleção e Aperfeiçoamento, atendendo ser uma atividade meio enquanto que a Divisão das Relações no Trabalho é de atividade fim.

Convergindo as nossas atenções para a Divisão de Educação Social, nela também deparamos com pequenos órgãos estruturalmente desarticulados, sem razão de estar diretamente subordinados à sua direção, como o Serviço de Recortes e a Máquina Multiplicadora (Multiplex).

Ainda na Subdivisão de Educação a mesma situação se repete, em relação aos Cursos Populares, Corte e Costura, Legislação Trabalhista pelo Rádio, Orientação de Leitura, que sugerimos seu grupamento num Serviço dos Cursos de Integração Social.

Toda e qualquer função instrutiva e educacional seria deslocada para esta Subdivisão, assim o Curso de Arte Culinária e Economia Doméstica, ou um provável Curso de Artes e Ofícios destinado a aprendizagem do operário em pequenos ofícios e artes de utilidade doméstica, como eletricidade, encanamentos, pintura, jardinagem, consertos de fechaduras, portas e janelas, etc.

Cabe nesta Subdivisão a unificação das chefias de Bibliotecas num Serviço de Bibliotecas, agrupando a do SESI e a Ambulante em Seções independentes porém sob um único comando.

Quanto à Subdivisão de Divulgação preferimos dar-lhe uma significação mais adequada ao seu fim educacional, ou Subdivisão de Expansão Cultural, com dois serviços subordinados: Serviço de Divulgação e Serviço de Pesquisas e Recortes.

A Subdivisão de Recreação com diversas finalidades no panorama da arte e da Recreação social, requer um agrupamento de suas atividades para maior alcance da sua eficiência: Serviço de Difusão Artística, Serviço de Recreação no Campo e Serviço de Clubes.

Com relação à Divisão de Assistência Social, sugerimos subordinar à Subdivisão Médica um Serviço de Assistência Domiciliária principalmente para acompanhar os casos post-operatórios.

São estes os acontecimentos de maior ou menor repercussão na estrutura e no funcionamento do Departamento Regional do SESI em S. Paulo, que julgamos oportuno esclarecer e pôr em evidência, servindo, outrossim, de motivo ponderável senão imperioso de um plano de reestruturação e redistribuição de funções administrativas, que a seguir vamos apresentar.

Todavia, antes de encerrarmos este Capítulo, queremos aludir à existência de dois órgãos de fins, compe-



tência e jurisdição idênticos: as Delegacias Regionais e as Inspetorias Regionais.

Não compreendemos porque êsse desdobramento, sendo certo que onde há Delegacia Regional só caberia a existência de Inspetoria local, nunca Regional, ou melhor Inspetoria Territorial.

E' racional terem Inspetorias Territoriais ou Locais como dependências de uma Delegacia Regional, ou excepcionalmente do próprio Departamento em subordinação direta, posto que o seu campo de ação é puramente local, dentro de uma cidade ou município, nunca com jurisdição sobre uma região, ao menos que não tivesse uma Delegacia Regional como unidade de estrutura. Entretanto, na conformidade do porte ou importância da Delegacia Regional, podem estas ser classificadas em de maior ou menor categoria.

Concluimos pela supressão das Inspetorias Regionais, subsistindo somente as Delegacias Regionais devidamente categorizadas, e, havendo necessidade futura de melhor distribuição de responsabilidades, pela criação das Inspetorias Territoriais ou Locais.

### III PARTE

#### PLANO DE REORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO REGIONAL DO SESI

##### CAPÍTULO 1.º

##### CONSIDERAÇÕES GERAIS

Com fundamento na exposição doutrinária inicial e, de acordo com o levantamento "in loco" da estrutura e funcionamento do Departamento Regional do SESI em S. Paulo, elaboramos o presente plano de reorganização na previsão de sua expansão crescente, em profundidade e extensão.

Fomos coerentes, outrossim, com o espírito dominante nas classes patronais responsáveis pela política social do SESI, isto é, de se nortear por uma democracia econômica e social.

Observa o nosso plano, pelo exposto, uma organização democrática com a instituição de três poderes distintos porém interdependentes: Conselho Regional, Diretoria e Superintendência, ou órgãos de natureza determinativa, interpretativa e aplicativa, que correspondem às formas universais legislativas, judiciária e executiva, consoante a conceituação de Mooney e Reiley.

A competência legislativa do Conselho Regional é de ordem privativa, ou derivada quando em função do Conselho Nacional do SESI, em acórdância com o art. 18 do Regulamento do Serviço Social da Indústria (SESI), aprovado pelo Sr. Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, em Portaria n.º 113, de 20 de julho de 1946.

A Diretoria do Departamento Regional tem competência privativa, de acordo com o art. 22 do Regulamento do SESI, ou derivada quando em função do Departamento Nacional do SESI e no exercício de mútua colaboração e entendimento estabelecido no artigo 15, § 3.º.

Acumulando, presentemente, a Diretoria do Departamento, a dupla função interpretativa e aplicativa, planejamos a separação das mesmas para o Departamento Regional em S. Paulo, atendendo sua rede de atividades e campo de ação ser o maior do Brasil, pela densidade de suas indústrias, a importância do seu parque industrial, e massa proletária necessitada da proteção do serviço social.

Tendo em vista essas características excepcionais, a Diretoria do Departamento passaria a exercer somente a função interpretativa ou judicial, isto é, de orientação geral da política sócio-econômica determinada pelos Conselhos Nacional e Regional, e de julgamento dos atos do comando, exercitados por uma Superintendência com função delegada aplicativa ou executiva. A Diretoria

terá, outrossim, a assistência de um Gabinete para os casos de relações externas, ou públicas, e filtragem dos processos destinados ao seu despacho.

A Superintendência apresenta-se, assim, como organismo de gerência geral, na conformidade do art. 22, letra "a", do Regulamento do SESI que aludem serem os atos de superintender e fiscalizar exercidos direta ou indiretamente pela Diretoria.

Estruturadas e definidas as funções da Administração superior, logo abaixo se seguem, subordinadas diretamente à Superintendência, as Divisões e Delegacias, enquanto que aquela também é assistida por um estado maior composto de diversas unidades de coordenação e controle, destacando-se dois campos interrelacionados ou correlatos:

a) Centralização de comando e controle, exercitado pela Superintendência, sob a orientação da Diretoria e vigilância do Conselho Regional;

b) Descentralização executiva, exercitada pelas Divisões de fins específicos e de Serviços Administrativos, ou de meios..

Ficando determinada a coordenação e o controle por meio do estado maior e da assistência técnica, temos que estes organismos agem em todos os sentidos, para cima, para baixo, para fora. O controle fica assegurado pela inspeção, estatística e mecanização, serviço legal, empenho e fiscalização da Despesa.

Por sua vez, escolhemos para a Divisão de Serviços Administrativos um sistema misto de administração geral, que além de orientar, coordenar e fiscalizar determinadas fases das atividades meios, ou auxiliares, centraliza outras de caráter geral departamental: serviços de contabilidade, tesouraria geral, serviços de transportes, serviços de mecanografia, serviços de comunicações, serviço de pessoal, etc.

Determinadas as linhas verticais, horizontais e diagonais da reorganização projetada, concluímos que o tipo de estrutura do nosso plano é misto: linear, "staff" e funcional, isto é, seguindo os princípios de Taylor, que racionalizou de baixo para cima, e de Fayol, que racionalizou de cima para baixo.

##### CAPÍTULO 2.º

##### REESTRUTURAÇÃO OU ESTÁTICA

A nosso ver, o Departamento Regional do SESI em S. Paulo deve ser reestruturado conforme o Organograma constante do Anexo 4.

Para maior clareza e disposição de hierarquia e subordinação, aproveitamos a classificação decimal para a codificação das unidades e sub-unidades departamentais, reservando o número "0" para o Conselho Nacional do SESI, a saber:

1. *Diretoria*
  - 10 Gabinete da Diretoria
2. *Conselho Regional*
3. *Superintendência*
  - 30 Assistência Técnica
  - 31 Secretaria
  - 32 Serviço Legal
  - 33 Mecanização e Estatística
    - 330 Controle e Revisão
    - 331 Mecanização
    - 332 Estatística
  - 34 Inspetoria Geral
  - 35 Empenho e Fiscalização da Despesa
4. *Divisão de Serviços Administrativos*
  - 40 Subdivisão de Contabilidade
    - 400 Serviço de Classificação e Conferências
      - 4000 Carteira da Capital
      - 4001 Carteira do Interior
      - 4002 Revisão e Distribuição



- 401 Serviço de Controle Contábil
  - 4010 Carteira Patrimonial
  - 4011 Carteira Financeira
  - 4012 Carteira de Abastecimento
  - 4013 Carteira Industrial
- 402 Contabilidade Mecanizada
  - 4020 Registros
  - 4021 Arquivo Geral
- 41 Subdivisão de Serviços Gerais
  - 410 Serviços de Transportes
    - 4100 Garagem
    - 4101 Oficina Mecânica
  - 411 Serviços Auxiliares
    - 4110 Mecanografia
      - 41100 Datilografia
      - 41101 Mimeógrafo e Fotocópia
      - 41102 Máquina Multiplicadora (Multiplex)
    - 4111 Administração Edifício Sede
      - 41110 Copa
      - 41111 Auditório
    - 4112 Serviços de Comunicações
  - 412 Serviço de Comunicações
    - 4120 Protocolo e Arquivo
    - 4121 Portaria e Comunicações
  - 413 Serviços de Pessoal
    - 4130 Controle de Pessoal
    - 4131 Seleção e Aperfeiçoamento
    - 4132 Assistência Médica
      - 41320 Consultório Médico
  - 414 Serviços de Material
    - 4140 Compras Gerais
    - 4141 Almoxarifado
- 42 Tesouraria Geral
  - 420 Caixa Recebimentos e Pagamentos
  - 421 Serviço de Cobranças
- 43 Subdivisão de Engenharia
  - 430 Serviço de Estudos e Planos
  - 431 Serviço de Obras e Adaptações
- 5. *Divisão das Relações no Trabalho*
  - 50 Assistência Técnica
  - 51 Secretaria
  - 52 Subdivisão de Serviços Jurídicos
    - 520 Serviço Forense
    - 521 Postos Jurídicos
  - 53 Subdivisão de Orientação Social
    - 530 Serviço de Orientação Patronal
    - 531 Serviço de Orientação Sindical
  - 54 Subdivisão de Serviço Social
    - 540 Controle Geral
    - 541 Postos S.S.
  - 55 Subdivisão de Pesquisas Sociais
- 6. *Divisão de Educação Social*
  - 60 Assistência Técnica
  - 61 Secretaria
  - 62 Subdivisão de Educação
    - 620 Cursos de Integração Social
      - 6200 Cursos Populares
      - 6201 Cursos de Corte e Costura
      - 6202 Cursos de Arte Culinária e Economia Doméstica
      - 6203 Cursos de Artes e Ofícios
      - 6204 Cursos de Orientação de Leitura
    - 621 Serviços de Bibliotecas
      - 6211 Biblioteca do SESI
      - 6211 Biblioteca Ambulante
    - 622 Cinema Educativo e Recreativo

- 63 Subdivisão de Expansão Cultural
  - 630 Serviço de Divulgação
  - 631 Serviço de Pesquisas e Recortes
- 64 Subdivisão de Assistência a Esportes
- 65 Subdivisão de Recreação
  - 650 Serviços de Difusão Artística
    - 6500 Teatro Operário
      - 65001 Escola Dramática
    - 6501 Cêro Infantil
    - 6502 Coral Operário
    - 6503 Banda Rítmica de Percussão
    - 6504 Orquestra Tonete
  - 651 Serviço de Clubes
    - 6510 Clube do Trabalhador
  - 652 Serviço de Recreação no Campo
    - 6520 Parques Infantis
    - 6521 Colônias de Férias
    - 6522 Acampamentos Operários
    - 6523 Turismo Operário

#### 7. *Divisão de Abastecimento*

- 70 Assistência Técnica
- 71 Secretaria
- 72 Subdivisão de Compras
- 73 Subdivisão de Armazenamento
  - 730 Armazém Central
  - 731 Armazém Distribuidor
- 74 Subdivisão de Vendas
  - 740 Controle e Fiscalização
  - 741 Postos de Abastecimento

#### 8. *Divisão de Assistência Social*

- 80 Assistência Técnica
- 81 Secretaria
- 82 Subdivisão de Alimentação
  - 820 Serviço de Nutricionistas
  - 821 Cozinhas Distritais
- 83 Subdivisão Médica
  - 830 Serviço de Recenseamento Torácico
  - 831 Serviço de Assistência Domiciliária
  - 832 Ambulatórios Médicos
  - 833 Hospitais
- 84 Subdivisão Odontológica
  - 840 Ambulatórios Dentários
- 85 Subdivisão de Higiene e Segurança Industrial

#### 9. *Delegacias Regionais*

- 90 Delegacia Regional em
  - 900 Serviços Administrativos
  - 901 Serviços das Relações no Trabalho
  - 902 Serviços de Educação Social
  - 903 Serviços de Assistência Social
  - 904 Serviços de Abastecimento.

### CAPÍTULO 3.º

#### REDISTRIBUIÇÃO DE FUNÇÕES OU DINÂMICA

##### 1. *Diretoria*

Seus Fins:

- a) Interpretar e orientar a política social, diretrizes e objetivos do Departamento Regional, através de normas gerais;
- b) Supervisionar e julgar os atos departamentais, para assegurar o seu funcionamento integral e eficiente;
- c) Responder pela instituição e sua representação externa;



- d) Tomar por si, ou por delegação, as iniciativas da sua competência, enumeradas no art. 22 do Regulamento do SESI.

#### 10 Gabinete da Diretoria

Suas atividades:

- a) Fazer as ligações entre o público e a organização, para a sua mútua compreensão e recíprocos interesses;
- b) Captar e acolher as reclamações, críticas e sugestões, tomando as medidas pertinentes às mesmas;
- c) Representar a Diretoria nas solenidades e demais atos externos, quando expressamente designado;
- d) Organizar o cadastro dos atos e interesses entre o Departamento, o Conselho Regional, o Departamento Nacional e o Conselho Nacional do SESI;
- e) Encaminhar à Superintendência as normas gerais da Diretoria e seus pedidos de informação;
- f) Apreciar os processos ou assuntos de rotina encaminhados pela Superintendência, preparando os despachos e promovendo as diligências que se fizerem mister.

### 2. Conselho Regional

Seus Fins:

- a) Estudar e acompanhar as novas conquistas do seguro social no mundo, sua influência e possibilidades para a política social brasileira;
- b) Sugerir ao Conselho Nacional do SESI, ao Departamento Nacional e ao Departamento Regional em S. Paulo, o resultado de seus estudos e observações;
- c) Zelar pela aplicação da política social e diretrizes emanadas do Conselho Nacional, bem como, por delegação do Departamento Nacional, pela observância das disposições legais, regulamentares e regimentais atinentes ao SESI;
- d) Praticar os atos determinativos de sua competência constantes do art. 18 do Regulamento do SESI, e respeitar as exigências preestabelecidas nos seus arts. 19 e 20.

### 3. Superintendência

Seus Fins:

- a) Superintender e comandar, por delegação, todo o funcionamento executivo do Departamento Regional em S. Paulo;
- b) Assistir, fiscalizar e controlar os órgãos operativos subordinados, direta ou indiretamente, por meio de unidades especializadas de coordenação;
- c) Encaminhar, para cumprimento imediato, as normas gerais da Diretoria, fazendo-as acompanhar de uma Circular ou Orientação de Serviço, quando se tornar necessário maior clareza de detalhes;
- d) Fazer periodicamente um Relatório econômico, financeiro e social das atividades Departamentais, acompanhado das apurações estatísticas, balancetes contábeis e outras fontes positivas de comprovação, para apreciação da Diretoria e do Conselho Regional;
- e) Submeter ao despacho da Diretoria os processos de rotina, ou assuntos internos de maior relevância, mediante expediente ao seu Gabinete;
- f) Preparar todos os elementos exigidos pelo art. 22 do Regulamento, para provimento da Diretoria e autorização do Conselho Regional;
- g) Assistir a Diretoria na formulação dos atos enumerados nas letras "h" a "l" do art. 22 do Regulamento, agindo diretamente no que se refere a pessoal, contabilidade e controle geral.

### 30 Assistência Técnica

Suas atividades:

- a) Assistir a Superintendência nos estudos e observações de organização e administração racional, em busca da eficiência e coordenação departamental;
- b) Planejar os impressos, modelos, estabelecimentos de controle, sistemas de trabalho, de própria iniciativa, ou quando solicitado pela Superintendência e unidades executivas;
- c) Acompanhar e verificar se os planos, recomendações, métodos e normas de trabalho, ou sistemas, estão sendo realizados consoante as instruções;
- d) Proceder as reestruturações e redistribuições de funções administrativas, aconselhadas pelo desenvolvimento evolutivo do Departamento Regional.

### 31 Secretaria

Suas atividades:

- a) Preparar e encaminhar o expediente da Superintendência, sobretudo a correspondência e serviços datilográficos de caráter reservado ou sigiloso;
- b) Atender as chamadas telefônicas e outras comunicações de rotina;
- c) Arquivar as cópias de papéis, Relatórios e demais atos, para facilidade de futuras consultas;
- d) Cumprir e fazer cumprir as normas e métodos de administração geral, para a manutenção da coordenação administrativa departamental.

### 32 Serviço Legal

Suas atividades:

- a) Atender a todas as consultas de ordem jurídica que lhe for solicitada, mediante parecer circunstanciado;
- b) Examinar preventivamente, e dar forma legal, a todos os atos contratuais do Departamento com terceiros;
- c) Defender o Departamento Regional em todas as demandas contenciosas, no foro judicial ou administrativo, a que for levado;
- d) Conduzir inquéritos para apuração de responsabilidade dolosa, ou culposa, de funcionários do SESI, inclusive o pronunciamento da justiça trabalhista ou criminal, quando for o caso;
- e) Promover os executivos fiscais, provenientes de multas e infrações;
- f) Manter um cadastro de controle das arrecadações dos IAP e CAP, para melhor entendimento sobre a fiscalização das contribuições devidas ao SESI.

### 33 Mecanização e Estatística

Suas atividades:

Controle e Revisão

- a) Verificar as Notas, Guias e demais papéis encaminhados pela Divisão de Abastecimento, ou sub-unidades, revisando a codificação e demais elementos para a confecção do Movimento Mensal de Vendas e do Movimento Mensal de Compras;
- b) Verificar e anotar as comunicações de alterações no ponto do pessoal, efetivo ou extra-numerário, para efeito da confecção da Fôlha de Pagamento Mensal;
- c) Receber, classificar e codificar numericamente os elementos de ordem administrativa, econômica, financeira e social, destinados à apuração mecanizada ou estatística;



- d) Manter o arquivo de movimento dos originais dos documentos, inutilizando os anexos desnecessários;
- e) Franquear o seu arquivo para apanhados estatísticos, ou representação gráfica.

#### Mecanização

- a) Tabular mecânicamente todos os dados de ordem administrativa, econômica, financeira e social, que retratem numericamente a situação e atividades departamentais;
- b) Confeccionar a Fôlha de Pagamento Mensal de funcionários, com as alterações decorrentes, e os respectivos envelopes individuais;
- c) Levantar os Mapas de Controle de Vendas, para a apuração do movimento do mês e para confronto com os estoques existentes nos Postos de Abastecimento, reajustando as variações de preços ocorridas no período com os registros de Controle e Fiscalização da Divisão de Abastecimento, Subdivisão de Vendas, e a contabilidade departamental;
- d) Levantar os Mapas de Controle de Compras, para apuração do movimento do mês e confronto com os estoques existentes no Armazém Central e de Distribuição, através das fichas de registro da Subdivisão de Armazenamento, da Divisão de Abastecimento;
- e) Colaborar no planejamento de serviços administrativos ou especializados, que, no todo ou em parte, possam ser executados mecanicamente;
- f) Zelar pela guarda e distribuição dos cartões de apuração, nos fichários e arquivos próprios;
- g) Cuidar pela conservação das máquinas e equipamento, e tirar deles o máximo rendimento.

#### Estatística

- a) Aproveitar os elementos coletados pelo Controle e Revisão ou apurados pela Mecanização, a fim de formar quadros estatísticos ou representação gráfica;
- b) Fixar, comparativamente, todos os movimentos de ordem econômica, financeira, social e administrativa destinados à divulgação, ou orientação superior departamental;
- c) Coletar todos os elementos de maior repercussão na massa trabalhadora, através da Subdivisão de Pesquisas Sociais, para a respectiva estatística.

#### 34 Inspetoria Geral:

##### Suas atividades:

- a) Manter a coordenação por meio do controle sobre as várias atribuições conferidas às unidades departamentais;
- b) Verificar se as instruções, normas e métodos, sistemas de trabalho, e demais atos da administração superior, estão sendo fielmente cumpridos pelas unidades executivas;
- c) Receber os Relatórios periódicos das Divisões e Delegacias, analisá-los e fazer as anotações oportunas, podendo promover as diligências para novos esclarecimentos;
- d) Coletar as informações, apreciações, constantes dos Relatórios de Inspeção, inclusive queixas, externas ou internas, para ciência imediata da Superintendência;
- e) Examinar a exatidão do numerário em Caixa e dos valores existentes, em todas as unidades;
- f) Assistir a Superintendência no preparo do seu Relatório periódico.

#### 35 Empenho e Fiscalização da Despesa

##### Suas atividades:

- a) Manter um Registro Geral de verbas orçamentárias aprovadas para o exercício corrente, com as respectivas dotações distributivas;
- b) Receber os Avisos de Verbas a Empenhar expedidos pelas unidades departamentais, emitindo a competente Nota de Empenho;
- c) Cuidar pela aplicação duodenal das verbas respectivas, só acertando excedentes mensais quando devidamente justificada a sua compensação futura;
- d) Fiscalizar o mérito das despesas a empenhar, exigindo motivação das mesmas por escrito quando parecerem exageradas;
- e) Preparar o Mapa Mensal de Verbas Empenhadas, com respectivas apurações de saldos;
- f) Preparar mensalmente um Mapa Comparativo das Verbas Empenhadas e Verbas Realizadas, pela confrontação com os Balancetes Mensais analíticos levantados pela Subdivisão de Contabilidade.

#### 4. Divisão de Serviços Administrativos

##### Seus Fins:

- a) Manter um sistema de administração geral misto, pela centralização de determinados serviços e descentralização de outros;
- b) Cuidar da coordenação dos serviços descentralizados, pelo acatamento à sua orientação e fiscalização;
- c) Zelar pela eficiência dos serviços centralizados, de modo a não prejudicar a marcha e funcionamento departamental;
- d) Organizar o Quadro de Pessoal do Departamento Regional, e tomar as providências cabíveis nos casos de indisciplina e desrespeito às instituições, à ordem pública e aos bons costumes;
- e) Apresentar um Relatório periódico de todas as atividades da Divisão.

#### 40 Subdivisão de Contabilidade

##### Suas atividades:

- a) Manter a contabilidade em dia, pela apropriação imediata das contas e distribuição racional das tarefas;
- b) Conferir e apresentar os Balancetes de Verificação levantados periodicamente, ou diariamente, assim como o Balanço Geral de fim de exercício;
- c) Preparar mensalmente um Mapa de Previsão das Despesas do mês seguinte;
- d) Colaborar na formulação da proposta orçamentária anual;
- e) Conferir as Faturas e respectivas Duplicatas, para remessa à Tesouraria Geral e pronta liquidação no prazo convencionado;
- f) Zelar pela disciplina e moral do pessoal, no sentido educativo, preventivo e positivo.

#### 400 Serviço de Classificação e Conferências

##### Suas Funções:

##### 4000 Carteira da Capital

- a) Centralizar todos os elementos enviados pelas unidades departamentais da capital, para a devida contabilização;
- b) Preparar e datilografar as Fichas de Lançamento, à vista dos res-



pectivos comprovantes e planos de contas;

#### 4001 Carteira do Interior

- a) Centralizar todos os elementos enviados pelas unidades departamentais do interior, para a devolução da contabilização;
- b) Preparar e datilografar as Fichas de Lançamentos, à vista dos respectivos comprovantes e plano de contas.

#### 4002 Revisão e Distribuição

- a) Fazer a revisão das Fichas de Lançamento e sua conferência com os documentos comprobatórios;
- b) Numerar parcialmente as respectivas Fichas, com os prefixos e numeração de cada Carteira especializada, e proceder a sua distribuição às mesmas;
- c) Coletar as Fichas de Lançamento devolvidas pelas Carteiras especializadas, após a análise, procedendo a numeração geral da Ficha para arquivamento do original, com os comprovantes, e remessa da via destinada à Contabilidade Mecanizada, para registro.

### 401 Serviço de Controle Contábil

Suas Funções:

#### 4010 Carteira Patrimonial

- a) Efetuar a análise do mérito das aquisições e despesas, pelos comprovantes anexados à Ficha de Lançamento;
- b) Fazer o registro nos livros auxiliares competentes, do patrimônio e suas variações;
- c) Levantar os Balancetes de Verificação para confronto com os extraídos da Contabilidade mecanizada;
- d) Arquivar uma via da Ficha de Lançamento para seu controle, e devolver as demais e respectivos comprovantes para o Serviço de Classificação e Conferências;
- e) Manter o controle físico do patrimônio, inclusive do material permanente, sobre o seu estado de conservação, sua utilização, recuperação e situação pelo livro carga;
- f) Promover a padronização dos móveis e utensílios, sua catalogação e codificação.

#### 4011 Carteira Financeira

- a) Efetuar a análise do mérito das despesas realizadas, pelos comprovantes anexos às Fichas de Lançamento;
- b) Fazer o registro nos livros auxiliares de Despesa, para a apuração do saldo das verbas orçamentárias;
- c) Levantar os Balancetes de Verificação para confronto com os extraídos pela Contabilidade Mecanizada, e encaminhamento ao Serviço de Empenho e Fiscaliza-

ção da Despesa, para feitura do Balancete Comparativo;

- d) Arquivar uma via da Ficha de Lançamento para seu controle, e devolver as demais vias e respectivos comprovantes para o Serviço de Classificação e Conferências;
- e) Cooperar na elaboração do Balancete Mensal de Previsão.

#### 4012 Carteira de Abastecimento

- a) Efetuar a análise do mérito dos documentos de compras e vendas anexados à Ficha de Lançamento;
- b) Fazer o registro nos livros auxiliares competentes, do movimento geral das compras e vendas e suas variações;
- c) Levantar os Balancetes de Verificação, para confronto com os extraídos pela Contabilidade Mecanizada;
- d) Arquivar uma via da Ficha de Lançamento para seu controle, e devolver as demais vias e respectivos comprovantes para o Serviço de Classificação e Conferências.

#### 4013 Carteira Industrial

- a) Efetuar a análise do mérito da receita e despesas industriais, pelos comprovantes anexados à Ficha de Lançamento;
- b) Levantar os Balancetes de Verificação, para confronto com os extraídos pela Contabilidade Mecanizada;
- c) Fazer o registro nos livros auxiliares competentes, do movimento industrial das cozinhas e dos ambulatórios, etc.;
- d) Arquivar uma via da Ficha de Lançamento para seu controle, e devolver as demais vias e respectivos comprovantes para o Serviço de Classificação e Conferências.

### 402 Contabilidade Mecanizada

Suas Funções:

#### 4020 Registros

- a) Preparação dos lançamentos mecanizados do Diário, Razão Geral e Razões Subsidiárias, pelas Fichas de Lançamento;
- b) Execução dos lançamentos mecanizados;
- c) Levantamentos de Balancetes de Verificação analíticos e sintéticos, e sua confrontação com os levantados pelas Carteiras especializadas;
- d) Levantamento do Balanço Geral de fim de exercício, e sua confrontação com os levantados pelas Carteiras especializadas.

#### 4021 Arquivo Geral

- a) Encadernação das Fichas de Lançamento e respectivos comprovantes, sua guarda e conservação;
- b) Encadernação dos livros Diário e Razões, sua guarda e conservação;



- c) Encadernação dos livros Auxiliares, sua guarda e conservação.

#### 41 Subdivisão de Serviços Gerais

Suas atividades:

- a) Manter a coordenação dos serviços centralizados, que lhe estão afetos;
- b) Autorizar a execução imediata das tarefas que forem solicitadas pelas demais unidades departamentais;
- c) Procurar obter o maior rendimento dos serviços, por meio de sua mensuração e fiscalização;
- d) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

#### 410 Serviços de Transportes

Suas Funções:

- a) Manter o controle sobre a aquisição e o consumo de gasolina, óleo, peças e sobressalentes, bem assim sobre a reparação de veículos efetuados externamente ou na Oficina Mecânica própria;
- b) Providenciar as solicitações de transporte e condução feitas pelas unidades departamentais;
- c) Apurar o preço de custo quilômetro para, mediante Mapa Mensal de Apropriação, levar os gastos ao débito das unidades servidas;
- d) Tomar as providências cabíveis, no caso de irregularidade e indisciplina do pessoal.

#### 4100 Garagem

- a) Atender imediatamente as solicitações ou autorizações de transportes e condução, e manter os veículos em condições de uso;
- b) Designar os motoristas e marcar o tempo de serviço, bem como marcar o consumo de gasolina, óleo, etc.;
- c) Encaminhar para a Oficina Mecânica própria, ou externa, os veículos que requerem reparação ou troca de peças;
- d) Manter a disciplina e o moral dos motoristas e ajudantes, tomando as providências cabíveis quanto às irregularidades.

#### 4101 Oficina Mecânica

- a) Cuidar e manter em perfeito estado de conservação e uso o seu equipamento;
- b) Atender prontamente as necessidades de reparação dos veículos e troca de peças ou sobressalentes;
- c) Cooperar na vistoria técnica dos serviços de reparação contratados externamente, para seu recebimento.

#### 411 Serviços Auxiliares

Suas Funções

##### 4110 Mecanografia

- a) Efetuar todos os trabalhos datilográficos do Departamento, de caráter geral;
- b) Tirar no Mimeógrafo os serviços que exijam número apreciável de cópias;

- c) Reproduzir pela máquina "Multiplex" os trabalhos de natureza artística, ou de divulgação, e o que mais proporcionar essa máquina impressora sob ponto de vista econômico;
- d) Obter as fotocópias dos trabalhos que exigirem essa forma de documentação, ou reprodução.

#### 4111 Administração Edifício Sede

- a) Orientar e fiscalizar a limpeza e o asseio diário de todos os compartimentos do edifício ocupado pela sede departamental;
- b) Cuidar da reparação e conservação do condomínio, dos móveis e utensílios, providenciando as medidas necessárias para esse fim;
- c) Ter sob sua direção e fiscalização o Auditório e a Copa.

#### 4.112 Serviços de Comunicações

Suas funções:

##### 4112 Protocolo e Arquivo

- a) Dar entrada em todos os papéis e documentos endereçados ao Departamento, com numeração própria e data de recebimento, fornecendo respectivo cartão comprovativo;
- b) Preparar as cópias resumo e preencher as Fichas de Controle, bem como organizar os processos para encaminhamento às unidades responsáveis ou interessadas;
- c) Acompanhar o andamento dos processos e demais papéis, reclamando sua devolução ou solução retardada, para conhecimento das partes interessadas;
- d) Preparar a expedição de toda a correspondência departamental, efetuando o seu registro do protocolo de expedição e conferindo-lhe a numeração geral por ordem crescente;
- e) Postar toda a correspondência do dia, passar os telegramas, radiogramas, etc., registrando devidamente as despesas;
- f) Arquivar os papéis, processos já solucionados, de modo a facilitar qualquer consulta ou comprovação futura.

##### 4121 Portaria e Comunicações

- a) Manter os porteiros bem instruídos quanto às suas obrigações de atender, informar e orientar as pessoas que procurarem contato com o Departamento, sobretudo com todo o respeito e urbanidade;
- b) Fazer a distribuição dos "boys" destinados aos serviços das unidades, fiscalizando a sua correção e eficiência;
- c) Controlar os mensageiros, marcando hora de entrada e de saída, ou de regresso, a fim de verificar se foi executada a incumbência normalmente;
- d) Fiscalizar as telefonistas, o serviço de ascensoristas, para que não haja deficiências ou reclamações;



- e) Zelar pela disciplina e moral de pessoal, no sentido educativo, preventivo e positivo.

#### 413 Serviço de Pessoal

Suas funções:

##### 4131 Contrôlo do Pessoal

- a) Manter o registro dos funcionários admitidos ao serviço do Departamento, mediante a ficha de "curriculum vitae";
- b) Captar os cartões de ponto diário nas unidades, e conseqüente comunicação à Mecanização das alterações provenientes de faltas, bem assim as anotações sobre a assiduidade do funcionário;
- c) Fiscalizar o comportamento e assiduidade do pessoal do Departamento, direta ou indiretamente, acolhendo as reclamações e tomando as providências disciplinares cabíveis;
- d) Encaminhar à Assistência Médica a relação de funcionários para visitas domiciliares a fim de atestar as suas faltas por doença;
- e) Preparar as demissões de funcionários com informação justificativa, e fornecer os elementos necessários ao Serviço Legal no caso de apreciação pela Justiça Trabalhista, ou justiça criminal;
- f) Proceder a estudos de previsão de pessoal, para a lotação do Quadro do Departamento;
- g) Fazer as chamadas dos candidatos aceitos por ordem de classificação, lavrar as Portarias de nomeação para a assinatura competente, e dar posse na carreira;
- h) Preparar as Guias de Recolhimento das contribuições do I. A. P. I., após o respectivo desconto do funcionário e competente registro na Caderneta de Contribuições, bem como requisitar as Cadernetas necessárias.

##### 4132 Seleção e Aperfeiçoamento

- a) Promover a seleção do pessoal a ser admitido no Departamento, mediante concurso ou prova de habilitação, inquérito ou conferência de títulos;
- b) Pesquisar os antecedentes do candidato, exigindo a documentação precisa, para a comprovação dos seus bons costumes e de não ser pernicioso à ordem pública e ao regime;
- c) Encaminhar à Assistência Médica, os candidatos selecionados, para o devido exame médico;
- d) Relacionar os candidatos selecionados, em ordem de classificação, para encaminhamento ao Contrôlo de Pessoal;
- e) Promover os cursos especializados ou de extensão, destinados ao aperfeiçoamento dos funcionários do Departamento, mediante entendimento com as escolas e entidades especializadas.

#### 4132 Assistência Médica

- a) Atender no Consultório Médico, os casos urgentes de doença do funcionário em serviço;
- b) Realizar as visitas domiciliares solicitadas pelo Contrôlo do Pessoal, para constatação do estado de doença do funcionário;
- c) Atestar a necessidade de tratamento do funcionário, encaminhando-o ao Ambulatório ou Hospital do Departamento, fixando a data provável de alta;
- d) Prorrogar a concessão da licença, mediante novo exame médico ou parecer da chefia do Ambulatório ou Hospital.

#### 414 Serviço de Material

Suas funções:

- a) Cooperar com a Carteira Patrimonial, para a padronização do material permanente, sua codificação e catalogação;
- b) Colaborar nos estudos e pesquisas para padronização de impressos e modelos, e sua confecção econômica;
- c) Preparar o catálogo de material de consumo e anotar suas alterações;
- d) Promover o inquérito periódico entre as unidades, sobre a previsão de consumo de material;
- e) Tomar anualmente o estoque de material de consumo existente nas unidades, para efeito de Balanço Geral de fim de exercício.

##### 4140 Compras Gerais

- a) Proceder a estudos e pesquisas no mercado de preços, relativamente a material de consumo e permanente;
- b) Promover a abertura de concorrência ou tomada de preços na praça, entre os fornecedores devidamente credenciados;
- c) Emitir as Ordens de Compra e acompanhar a execução do pedido, procedendo a revisão dos impressos e modelos;
- d) Encaminhar para a Subdivisão da Expansão Cultural, as provas das obras de divulgação, para a necessária revisão;
- e) Confrontar as Notas de Entrega com as Ordens de Compra, após o recebimento e conferência do Almoxarifado, e encaminhar as Faturas e respectivas Duplicatas para a Contabilidade.

##### 4141 Almoxarifado

- a) Receber e conferir o material de consumo e permanente, se realizado de acordo com a encomenda;
- b) Dispor e guardar convenientemente nas prateleiras ou lugares adequados, o material de consumo;
- c) Proceder a distribuição do material permanente, que poderá ser entregue diretamente pelo fornecedor, após a vistoria do Almoxarifado;



- d) Atender as requisições de material de consumo, com presteza e solicitude;
- e) Manter em dia o fichário de controle do estoque, prevenindo-se a tempo contra o esgotamento de material baseando-se na estatística mensal de consumo;
- f) Promover em Oficina própria, ou externamente, a reparação dos móveis e utensílios, solicitada pela Administração do Edifício Sede ou diretamente pelas unidades.

## 42 Tesouraria Geral

## Seus Fins:

- a) Ter a guarda e a responsabilidade do numerário e dos valores em cofre;
- b) Manter o controle sobre as contas de movimento bancárias, sempre em dia;
- c) Mandar preparar os cheques nominativos de pagamento, assiná-los após conferidos com os documentos comprobatórios, e encaminhá-los para outra assinatura competente;
- d) Fiscalizar, direta ou indiretamente, os Pequenos Caixas existentes nas unidades, podendo promover adiantamentos para prestação de contas decendial e respectivos reembolsos.

## 420 Caixa Recebimentos e Pagamentos

## Suas atividades:

- a) Receber o numerário resultante das operações do abastecimento, serviços industriais e demais fontes arrecadoras departamentais, passando o competente recibo;
- b) Preparar os cheques nominativos, para pagamento das Duplicatas ou Recibos devidamente comprovados e autorizados;
- c) Preparar os envelopes de vencimentos do pessoal, com o numerário respectivo e proceder ao seu pagamento.
- d) Escriturar os livros de controle de contas de movimento com os Bancos, mediante os respectivos recibos de depósito ou a ordem numérica dos cheques emitidos, sempre em dia;
- e) Confeccionar o "Boletim Diário de Caixa", demonstrativo do dinheiro em caixa e dos saldos bancários.

## 421 Serviço de Cobranças

## Suas atividades:

- a) Escriturar e manter em dia os livros contas correntes, por fornecimentos efetuados pelos Postos de Abastecimento, Cozinhas Distritais, ou serviços prestados pelos Ambulatórios;
- b) Faturar mensalmente, para cada devedor, os fornecimentos ou serviços prestados, fixando o respectivo vencimento para o competente pagamento;
- c) Cobrar diretamente os devedores retardatários ou recalitrantes.

## 43 Subdivisão de Engenharia

## Seus Fins:

- a) Proceder a estudos e pesquisas no mercado de preços de material de construção, mantendo um cadastro de fornecedores e empreiteiros devidamente credenciados;

- b) Realizar as compras previamente autorizadas e preparar os contratos de empreitada, em colaboração com o Serviço Legal;
- c) Conferir as Faturas e respectivas Duplicatas, para remessa à Contabilidade;
- d) Orientar os estudos e pesquisas sobre a resistência ou qualidade do material;
- e) Supervisionar as obras e adaptações em andamento.

## 430 Serviço de Estudos e Planos

## Suas atividades:

- a) Preparar os desenhos necessários às obras e adaptações;
- b) Fazer estudos e projetos de construção de interesse do Departamento, inclusive o cálculo orçamentário de custo;
- c) Efetuar qualquer desenho de caráter técnico, solicitado pelas unidades ou sub-unidades departamentais.

## 431 Serviço de Obras e Adaptações

## Suas atividades:

- a) Dirigir diretamente as obras e adaptações em execução, e fiscalizar as empreitadas de serviços;
- b) Receber e conferir o material adquirido, se de acordo com a encomenda;
- c) Acompanhar a apropriação dos materiais e serviços, para a devida justificativa se excedente do cálculo orçamentário;
- d) Efetuar as pesquisas sobre a resistência ou qualidade do material.

## 5. Divisão das Relações no Trabalho

## Seus Fins:

- a) Promover uma assistência especializada de amparo e proteção ao trabalhador e sua família, para o seu levantamento físico, moral e intelectual, sobretudo dos desajustados;
- b) Manter uma assistência jurídica gratuita;
- c) Orientar as massas operárias ou grupos sociais, na solução dos seus conflitos e disputas com o empregador, sem prejuízo para este do princípio de autoridade ou margem a novas reivindicações;
- d) Orientar a classe patronal na prática da solidariedade humana, através da melhoria das suas relações com os empregados, visando a maior produção industrial e a paz social;
- e) Cooperar nos estudos de padrão de vida, e estudar as relações entre empregados, entre estes e as administrações industriais e as entidades de classe e outras instituições.

## 50 Assistência Técnica

## Suas atividades:

- a) Interpretação da ideologia democrática aplicada ao campo social do trabalhador;
- b) Estabelecer as premissas e tirar as conclusões sobre o bem-estar do trabalhador, o seu levantamento de nível de vida em função da produtividade e da riqueza;
- c) Acompanhar os estudos e pesquisas sobre os fatores ocasionais dos marginais e desajustados;
- d) Substituir os Diretores em suas faltas e impedimentos.

## 51 Secretaria

## Suas atividades:

- a) Cumprir e fazer cumprir as normas e métodos de administração geral, para a manutenção da coordenação administrativa departamental;



- b) Efetuar os serviços de correspondência e datilográficos de caráter reservado ou de estrito interesse das chefias divisionais;
- c) Manter fichários centralizados dos assuntos privativos da Divisão, em andamento ou encerrados;
- d) Efetuar o arquivamento centralizado dos assuntos, relatórios, estudos, papeis, de exclusivo interesse divisional, facultando futuras consultas.

## 52 Subdivisão de Serviços Jurídicos

### Seus Fins:

- a) Promover a justiça gratuita e completa a favor do trabalhador e sua família;
- b) Orientar os litígios que envolverem o trabalhador, seus bens e interesses, quer na esfera judicial, quer na administração ou extrajudicial;
- c) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

## 520 Serviço Forense

### Suas atividades:

- a) Patrocinar no fôro contencioso da Capital, as causas de interesses legítimos do trabalhador e sua família;
- b) Fazer a defesa do trabalhador nas questões e demandas em que tomar parte, quando em jogo a sua personalidade, direitos e patrimônio.

## 521 Postos Jurídicos

### Suas atividades:

- a) Patrocinar no fôro judicial ou extrajudicial local, todas as queixas, reclamações e causas de interesse legítimo do trabalhador e sua família;
- b) Assistir o trabalhador e sua família na obtenção do seguro social, inclusive quando acidentado em trabalho;
- c) Promover e acompanhar até o final, as pretensões de caráter administrativo dependentes das repartições públicas ou do empregador;
- d) Dar assistência jurídica de caráter consultivo ou preventivo, ao trabalhador e sua família.

## 53 Subdivisão de Orientação Social

### Seus Fins:

- a) Orientar socialmente os grupos ou massas de trabalhadores, na prática da sua democracia, no respeito ao regime e às instituições;
- b) Difundir entre as classes patronais as prerrogativas dos trabalhadores e suas próprias, frente ao direito social, definindo o campo de solidariedade que deve existir entre ambos;
- c) Promover a infiltração do conceito de que o trabalho é um dever social, que só dignifica e aperfeiçoa o homem;
- d) Cooperar diretamente nas campanhas de melhoria de vida das classes trabalhadoras, e soluções adequadas para a maior produtividade e rendimento do trabalho e condições de conforto;
- e) Procurar a conciliação entre os conflitos de interesses entre empregado e empregador, pela persuasão.

## 530 Serviço de Orientação Patronal

### Suas atividades:

- a) Orientar o empregador e empregados em grupos, sobre a política social do governo, dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho, jurisdição da Justiça Trabalhista, princípios constitucionais relativos à ordem econômica e ao trabalho;
- b) Promover palestras, visitas, reuniões nas fábricas, no sentido daquela orientação e do conhecimento dos fins e atividades do SESI, sua função em prol do trabalhador e sua família, e da harmonização entre o capital e o trabalho;
- c) Intervir conciliatoriamente nos litígios trabalhistas, para evitar ou abortar a greve, e sabotagem, ou a paralisação da produção;
- d) Justificar a civilização como decorrência do aperfeiçoamento do homem e da coexistência dos seus direitos e deveres;
- e) Difundir que o bem-estar do trabalhador e sua família está em proporção com a produtividade industrial, base da prosperidade e enriquecimento do povo e do país.

## 531 Serviço de Orientação Sindical

### Suas atividades:

- a) Orientar os operários sindicalizados, os Sindicatos ou associações de trabalhadores, quanto à política social governamental, os dispositivos constitucionais relativos à ordem econômica e ao trabalhador, à Consolidação das Leis Trabalhistas, à jurisdição da Justiça Trabalhista, à função da previdência social, etc.;
- b) Difundir o melhor conhecimento sobre o SESI, seus fins e empreendimentos;
- c) Cooperar para a sindicalização do operário;
- d) Preparar e orientar através dos Sindicatos a campanha da maior produção como a melhor solução para o levantamento do nível de vida do trabalhador;
- e) Orientar os Sindicatos quanto à sua intervenção conciliatória, para desfazer ou abortar greves, atos de sabotagem, ou paralisação de fábricas;
- f) Cooperar com os Sindicatos nos seus objetivos de harmonização entre o capital e o trabalho, entre as suas boas relações com o empregador ou industrial.

## 54 Subdivisão de Serviço Social

### Seus Fins:

- a) Amparar o trabalhador e pessoas de sua família, individualmente, na solução dos seus problemas de caráter físico, moral e intelectual ou psíquico;
- b) Promover toda a assistência especializada que necessária, para a solução de desentendimentos domésticos ou no trabalho;
- c) Pesquisar os elementos de influência nos complexos entre marginais, desajustados socialmente, para o levantamento de sua personalidade;
- d) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

## 540 Contrôlo Geral

### Suas atividades:

- a) Manter um fichário concernente aos casos de assistência social;



- b) Controlar as atividades dos assistentes sociais nas suas intervenções junto ao trabalhador e à sua família;
- c) Cuidar da escrituração do Contas Correntes e do Pequeno Caixa, de débito de serviços prestados e crédito dos reembolsos efetuados pelo trabalhador assistido;
- d) Arquivar os Relatórios dos assistentes e demais papéis de rotina, de seu estrito interesse.

## 541 Postos S.S.

## Suas atividades:

- a) Atender a situação de angústia do trabalhador e sua família, assistindo-os moral, física e espiritualmente;
- b) Encaminhar para os Ambulatórios Médicos e Dentários do SESI, os trabalhadores necessitados de tratamento, mesmo que gratuitamente com compromisso de reembolso futuro, dentro das possibilidades;
- c) Difundir que a assistência social do SESI não tem caráter de esmola, que degrada o homem, por isso deve ser remunerada;
- d) Estimular a "psique" dos desajustados e marginais desenvolvendo-lhes a personalidade e combatendo as causas e efeitos dos complexos;
- e) Promover a internação do trabalhador ou pessoa de sua família, quando necessitados de hospitalização, ou reclusão, nas instituições existentes, públicas ou particulares, a título gratuito;
- f) Interessar o empregador em cooperar materialmente para minorar os sofrimentos do trabalhador necessitado, cujas pessoas de sua família.

## 55 Subdivisão de Pesquisas Sociais

## Seus fins:

- a) Promover pesquisas nos núcleos densos de trabalhadores, para a apuração das suas condições de vida e causas de desintegração social;
- b) Reunir documentação, fazer inquéritos e valer-se da estatística, para estudos sobre o mercado de trabalho;
- c) Analisar e tirar conclusões sobre o desemprego, suas causas e seus reflexos no comportamento social;
- d) Comparar os níveis de vida entre grupos profissionais de trabalhadores, apurando as diferenciações e apresentando as soluções adequadas;
- e) Pesquisar os casos de desajustamentos e dos marginais para soluções adequadas e encaminhamento aos Postos S.S.;
- f) Pesquisar as causas de desentendimentos entre grupos ou massas de trabalhadores e industriais, ou empregadores, para soluções adequadas e encaminhamento dos casos observados ao Serviço de Orientação Social.

## 6. Divisão de Educação Social

## Seus fins:

- a) Superintender os planos de educação profissional, instrutiva, desportiva, artística, do trabalhador e sua família, bem como recreativa, no sentido de formação social;
- b) Orientar as obras de divulgação e os assuntos de publicidade, no sentido de expansão cultural;

- c) Cooperar na campanha de alfabetização de adultos, através dos cursos populares;
- d) Estudar os meios adequados à recuperação das energias do trabalhador, em suas horas de lazer, férias e repousos de fim de semana.

## 60 Assistência Técnica

## Suas atividades:

- a) Estudos sobre métodos instrutivos educacionais, visando a integração social do trabalhador e sua família, e o desvio de suas tendências para o vício;
- b) Pesquisar os meios do melhor aproveitamento das horas de folga e de repouso do trabalhador, e sua família, a fim de elevá-lo na escala social;
- c) Assistir a direção divisional no ramo de sua especialidade e substituir as chefias em suas férias e impedimentos.

## 61 Secretaria

## Suas atividades:

- a) Cumprir e fazer cumprir as normas e métodos de administração geral, para a manutenção da coordenação administrativa departamental;
- b) Fazer a correspondência e os serviços datilográficos de caráter reservado, ou de estrito interesse da chefia;
- c) Manter fichários centralizados dos assuntos privativos da Divisão, em andamento ou encerrados;
- d) Efetuar o arquivamento centralizado dos assuntos, relatórios, estudos de exclusivo interesse divisional facultando futuras consultas.

## 62 Subdivisão de Educação

## Seus fins:

- a) Orientar e acompanhar o desenvolvimento dos programas de ensino, através do controle de rendimento e verificação de aprendizagem;
- b) Promover a instalação dos cursos educacionais, fiscalizar o seu funcionamento, condições do ambiente, horário de trabalho, repouso e pausas;
- c) Promover e fiscalizar a organização de bibliotecas e o seu melhor aproveitamento educacional;
- d) Cooperar na seleção dos livros adequados à disseminação da boa leitura, e consentâneos com a mentalidade operária, sob prisma utilitarista e objetivo;

## 620 Cursos de Integração Social

## Suas atividades:

## 6200 Cursos Populares:

- a) Ministrando o ensino de alfabetização, fundamental e complementar, ou de conhecimentos gerais, para o trabalhador;
- b) Preparar ou selecionar as cartilhas e programas de ensino mais sensíveis à intuição do operário;
- c) Dar uma orientação democrática e utilitarista ao ensino, visando o lado prático da vida e a convivência em sociedade;
- d) Estimular o espírito cívico e patriótico do estudante, aproveitando as datas magnas da nacionalidade, seus vultos históricos, para dissertação;
- e) Incutir que onde há direitos subsistem deveres, das responsabilidades do trabalhador e de sua participação no progresso da humanidade.

## 6201 Cursos de Corte e Costura

- a) Organizar os cursos e respectivos programas de desenvolvimento especializado;



- b) Dar aulas práticas de corte, mediante modelos apropriados à economia do trabalhador e sua família;
- c) Dar aulas práticas de costura à máquina ou manual, com a respectiva orientação econômica;
- d) Estimular o espírito cívico e patriótico do estudante, aproveitando as magnas datas da nacionalidade e seus vultos históricos para dissertação;
- e) Imprimir noções de responsabilidade da mulher no lar, na constituição da família, e sua convivência em sociedade.

#### 6202 Cursos de Arte Culinária e Economia Doméstica

- a) Dirigir a aprendizagem prática de arte culinária nas Cozinhas Distritais do SESI;
- b) Transmitir os ensinamentos teóricos do valor nutritivo dos alimentos, seu teor calorífico, e como preparar cardápios racionais;
- c) Instruir quanto ao arranjo doméstico de cozinhas, salas de refeição, enfeites e adornos na apresentação dos pratos culinários;
- d) Dar instruções de economia na compra dos gêneros de subsistência, evitando desperdícios;
- e) Estimular o espírito cívico e patriótico dos estudantes, aproveitando as datas magnas da nacionalidade, seus vultos históricos, para dissertação.

#### 6203 Cursos de Artes e Ofícios

- a) Dirigir a aprendizagem de pequenas artes e ofícios de aplicação e utilidade doméstica, aos trabalhadores;
- b) Programar o ensino com noções teórico-práticas de conservação e reparação de aparelhos e instalações elétricas, marcenaria, para consertos de portas, janelas, etc., encanamentos, pintura de prédios, jardinagem, etc., etc.
- c) Transmitir noções de economia doméstica e da responsabilidade do homem na manutenção e preservação do lar e da família, e sua convivência em sociedade;
- d) Estimular o espírito cívico e patriótico do estudante, aproveitando as datas magnas da nacionalidade, seus vultos históricos, para dissertação;
- e) Fazer preleções sobre onde há direitos e deveres, e de que o trabalho só dignifica o homem e concorre para o aperfeiçoamento da humanidade.

#### 6204 Cursos de Orientação de Leitura

- a) Difusão da boa leitura, através de livros previamente selecionados e adequados à intuição do operário;
- b) Orientar a leitura em grupos, nas fábricas, clubes, associações, e outros lugares indicados;

- c) Fornecer livros para leitura em casa e obter a interpretação do leitor, em reunião;
- d) Pesquisar o gosto do trabalhador, promovendo o estímulo aos seus pendores intelectuais e contornando as tendências anti-sociais ou deletérias.

#### 621 Serviço de Bibliotecas

Suas atividades:

##### 6200 Biblioteca do SESI

- a) Selecionar os livros técnicos e especializados, para consultas ou aperfeiçoamento dos funcionários;
- b) Arranjar ordenadamente os livros nas prateleiras e preparar os fichários indicativos, por obra e autor;
- c) Manter colaboração mútua entre as demais Bibliotecas congêneres, inclusive convênios;
- d) Organizar a mostra de obras de divulgação do SESI, e demais documentários de caráter instrutivo e educativo;

##### 6211 Biblioteca Ambulante

- a) Seleção dos livros de leitura ao alcance da intuição operária;
- b) Fazer a distribuição em caixas próprias, para formação de pequenas Bibliotecas nas fábricas, clubes e associações de trabalhadores, de acordo, sobretudo, com os Cursos de Orientação de Leitura;
- c) Manter o fichário de controle e de consultas, para a estatística e preferência demonstradas pelo trabalhador;
- d) Fazer a contrapropaganda contra ideologias exóticas, ou leituras perniciosas, através de livros atraentes e educativos.

#### 622 Subdivisão de Expansão e Cultura, Cinema Educativo e Recreativo

Suas atividades:

- a) Selecionar as fitas de longa e pequena metragem, de caráter recreativo e educativo;
- b) Instalar e fazer funcionar os aparelhos de projeção, em recintos fechados nas fábricas, clubes e associações de trabalhadores, ou ao ar livre;
- c) Fazer a programação prévia das fitas do mês e respectivo calendário de projeção (no mês);
- d) Cuidar da conservação e bom funcionamento do equipamento cinematográfico.

#### 63 Subdivisão de Expansão Cultural

Seus fins:

- a) Cooperação na seleção das obras de divulgação, visando a educação social e a expansão cultural dos trabalhadores;
- b) Preparo e seleção dos temas de publicidade, de alcance objetivo para o SESI e os industriais;
- c) Propagação do que é o SESI, suas atividades e seus fins;
- d) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido da educação, preventivo e positivo.



## 630 Serviço de Divulgação

Suas atividades:

- a) Encaminhamento e fiscalização da publicidade para imprensa, rádio, cinema, etc.;
- b) Seleção dos temas educativos sobre a música, história e interpretações do Brasil, novelas, textos radiofônicos, etc.;
- c) Programação do SESI em relação ao seu noticiário social, ao concurso de crônicas, "sketch", e programas de salão;
- d) Organização e direção de "shows", com os artistas de rádio, nas festividades promovidas pelo Departamento, ou quando solicitados pelos sindicatos, clubes e associações de trabalhadores;
- e) Preparo e revisão dos cartazes e folhetos de propaganda;
- f) Contrôlo do serviço de revisão, sobre obras de divulgação contratada, inclusive de traduções.

## 631 Serviço de Pesquisas e Recortes

Suas atividades:

- a) Pesquisar e selecionar os noticiários de jornais e revistas, sobretudo de caráter social e econômico;
- b) Coletar as críticas, reclamações e sugestões publicadas em jornais e revistas, com relação ao SESI;
- c) Fazer o recorte dessas notícias e publicações, para formação de pastas e sua distribuição autorizada previamente, todos os dias.

## 64 Subdivisão de Assistência a Esportes

Seus fins:

- a) Promover e orientar competições desportivas, visando o fortalecimento da raça;
- b) Organizar os Jogos Operários de 1.º de maio, no sentido da recreação e da aproximação social entre trabalhadores;
- c) Manter relações de cordialidade e cooperação com as entidades e Federações Esportivas legalmente constituídas;
- d) Promover a divulgação de regulamentos e regras de jogo, elaborar os que forem necessários, entre as agremiações desportivas de trabalhador;
- e) Preparar o calendário desportivo do ano e instituir prêmios de estímulo, norteados por um espírito cívico e educativo social;
- f) Manter em dia o Fichário dos Clubes desportivos de trabalhadores da indústria, transportes, comunicações e pesca, e fiscalização sobre as inscrições de jogadores;
- g) Dar assistência técnica e ajuda material e pecuniária, às associações e Ligas esportivas operárias;
- h) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

## 65 Subdivisão de Recreação

Seus fins:

- a) Promover o aperfeiçoamento cultural do trabalhador, por meio de arte educativa e recreativa;
- b) Organizar os Clubes do Trabalhador, em busca de sua educação e aprimoramento social;
- c) Proporcionar a convivência agremiativa da infância;
- d) Promover meios para a recuperação energética do trabalhador, nos períodos de repouso e férias;

- e) Organizar o Conselho Diretor, presidi-lo e preencher as vagas que ocorrerem.

## 650 Serviço de Difusão Artística

Suas atividades:

- a) Organizar e dirigir os teatros operários e as escolas dramáticas;
- b) Organizar e dirigir os coros infantis, corais operários, bandas rítmicas de percussão, orquestras tonetes e outras manifestações de arte socio-educativa e recreativa.

## 651 Serviço de Clubes

Suas atividades:

- a) Promover a eleição das Comissões Executivas de cada Clube, e assisti-las na formulação de planos e programas;
- b) Fazer estudos sobre a possibilidade de instalação de novos Clubes;
- c) Dar andamento às solicitações das Comissões Executivas para que cada Clube se mantenha ativo na formação social do trabalhador e sua família;
- d) Equipar devidamente os Clubes, para o seu normal funcionamento;
- e) Orientar e fiscalizar os encarregados de Clube.

## 6510 Clube do Trabalhador

Suas funções:

- a) Promover reuniões, visando as relações entre famílias de trabalhadores e sua convivência em sociedade;
- b) Promover bailes, conferências, audições musicais, cursos de dança, etc.
- c) Aproveitar a sede do Clube com sala de projeção, palco, discoteca, jogos de salão, etc.;
- d) Participar das comemorações cívico-patrióticas, festejando as datas magnas da nacionalidade e seus vultos históricos;
- e) Efetuar as eleições das Comissões Executivas de cada Clube, que zelará pela polícia e harmonia social.

## 652 Serviço de Recreação no Campo

Suas atividades:

- a) Organizar e manter Colônias de Férias nas montanhas, no campo e nas praias de mar, para o descanso e convalescença do trabalhador e sua família;
- b) Organizar excursões de fim de semana, por meio de acampamentos operários;
- c) Organizar e dirigir o turismo operário nas estações climatéricas, de água, e lugares interessantes do país;
- d) Organizar, dirigir e manter os jardins de infância para o filho do trabalhador.

## 7. Divisão de Alimentação

Seus fins:

- a) Fornecer, acessíveis à bolsa do trabalhador, os gêneros de subsistência e de utilidade doméstica;
- b) Manter a organização sem fins lucrativos, como regulador de preços no varejo;
- c) Organizar o cadastro estatístico das fontes de produção e situação das safras e entre-safras;



## 70 Assistência Técnica

Suas atividades:

- a) Dar assistência especializada e promover estudos econômicos e observações sobre as relações de comércio;
- b) Efetuar pesquisas nos núcleos mais densos da população operária, visando a conveniência de instalação de novos Postos de Abastecimento;
- c) Substituir as chefias em suas férias e impedimentos.

## 71 Secretaria

Suas atividades:

- a) Cumprir e fazer cumprir as normas e métodos de administração geral, para manter a coordenação administrativa departamental;
- b) Preparar a correspondência e serviços datilográficos de caráter reservado, ou de estrito interesse divisional;
- c) Verificar os pedidos de inscrição de trabalhadores no SESI, emitir o competente cartão de matrícula e manter o registro estatístico dos mesmos;
- d) Manter fichários centralizados dos assuntos privativos da Divisão, em andamento ou encerrados;
- e) Efetuar o arquivamento centralizado dos assuntos, relatórios, estudos de exclusivo interesse divisional, facultando futuras consultas.

## 72. Subdivisão de Compras

Seus Fins:

- a) Acompanhar as cotações do mercado de preços dos gêneros de subsistência e utilidades domésticas, suas tendências e flutuações;
- b) Abrir concorrências e tomada de preços entre os fornecedores e produtores devidamente credenciados, mediante amostras;
- c) Expedir as Ordens de Compra ou Pedidos, acompanhar a sua execução e tomar as providências cabíveis no caso de retardamento da entrega, não cumprimento e inexecução das encomendas;
- d) Encaminhar para a Subdivisão de Armazenamento, as amostras e conhecimentos, para sua conferência no recebimento;
- e) Encaminhar para a Contabilidade, as Faturas e respectivas Duplicatas, após sua verificação com as Notas de Entrega;
- f) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

## 73 Subdivisão de Armazenamento

Suas funções:

- a) Promover a coordenação do sistema de recebimento, guarda, e conservação, industrialização e distribuição das mercadorias;
- b) Fazer estudos para fixação do máximo e do mínimo estoque, pela análise das flutuações e distribuição mensal aos Postos de Abastecimento;
- c) Fiscalizar o movimento e registros do Armazém Central Distribuidor e Redistribuidores;
- d) Providenciar pelo suprimento imediato e transporte das mercadorias requisitadas pelos Postos de Abastecimento;
- e) Zelar pela disciplina e moral do pessoal, no sentido educativo, preventivo e positivo.

## 730 Armazém Central

Suas atividades:

- a) Proceder a descarga, conferência e guarda ordenada das mercadorias;
- b) Fazer a análise e confrontação das amostras com as mercadorias fornecidas;
- c) Dar ciência imediata ao Diretor da Subdivisão, sobre os artigos e gêneros estragados, faltantes ou não correspondentes às amostras;
- d) Alimentar o Armazém Distribuidor da mercadoria necessária para a sua movimentação e atendimento dos pedidos ou requisições;
- e) Ter em dia o fichário específico do estoque com os respectivos saldos, os registros auxiliares, para imediata informação;
- f) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

## 731 Armazém Distribuidor

Suas atividades:

- a) Receber e conferir as mercadorias entregues pelo Armazém Central;
- b) Industrializar e empacotar os cereais e assemelhados;
- c) Manter os registros de controle em ordem e em dia;
- d) Promover o carregamento e desembarque imediato das mercadorias destinadas aos Postos de Abastecimento;
- e) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

## 74 Subdivisão de Vendas

Seus fins:

- a) Cooperar nas pesquisas dos núcleos mais densos da população operária, para efeito de instalação de Postos;
- b) Preparar o Catálogo de preços de vendas e justificar as alterações convenientes;
- c) Coordenar o sistema de vendas e a padronização das instalações dos Postos;
- d) Prevenir-se contra o esgotamento de estoques nos Postos, fazendo ou encaminhando as encomendas à Subdivisão de Compras, com o tempo necessário;
- e) Orientar e comandar o pessoal lotado nos Postos, tomando providências imediatas em caso de irregularidades.

## 740 Controle e Fiscalização

Suas atividades:

- a) Controlar os estoques dos Postos de Abastecimento, por meio de fichas, e respectivos preços de venda e alterações autorizadas;
- b) Fazer a revisão das Notas de Venda e respectivos comprovantes, bem como das requisições de suprimento ou renovação do estoque;
- c) Encaminhar os comprovantes de venda, para a Mecanização, Estatística e Contabilidade;
- d) Exercer a fiscalização direta nos Postos de Abastecimento, examinando o seu funcionamento, a ordem dos registros, a disciplina do pessoal, o interesse dos consumidores, suas queixas e reclamações, e anotar em relatório as irregularidades para conhecimento imediato do Diretor da Subdivisão de Vendas;



- e) Arrecadar diariamente, por intermédio dos fiscais, o dinheiro em Caixa dos Postos, confrontando com os comprovantes de venda e passando o recibo competente;
- f) Recolher diariamente o dinheiro arrecadado pela fiscalização na Tesouraria Geral, ou excepcionalmente, pelo adiantado da hora, na Caixa da Subdivisão de Vendas, que na abertura do expediente seguinte o encaminhará para a Tesouraria, salvo recolhimento direto em Banco preestabelecido.

#### 741 Pôsto de Abastecimento

Suas atividades:

- a) Receber, conferir e dispor convenientemente nas prateleiras, as mercadorias para venda;
- b) Manter em dia o contrôlo do estoque, por meio de fichas, e requisitar as mercadorias que se esgotarem com antecedência e previsão;
- c) Encaminhar os pedidos de inscrição de consumidor, distribuir os respectivos cartões de matrícula;
- d) Anotar as queixas e reclamações e prestar todos os esclarecimentos e solicitações feitas pela fiscalização, franqueando-lhe seus registros;
- e) Entregar diariamente ao Fiscal, mediante recibo, o dinheiro em caixa;
- f) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

#### 8. Divisão de Assistência Social

Seus fins:

- a) Orientação dos estudos e pesquisas em torno do problema da saúde do trabalhador e sua família, e soluções adequadas;
- b) Orientação dos estudos e pesquisas em torno do problema da alimentação racional do trabalhador e sua família, e soluções adequadas;
- c) Orientação dos estudos e pesquisas de higiene industrial nas fábricas, as causas dos acidentes do trabalho, e soluções adequadas.

#### 80 Assistência Técnica

Suas atividades:

- a) Dar assistência especializada, através de estudos e pesquisas científicas no campo da medicina social e da alimentação racional;
- b) Promover inquéritos e pesquisas nos núcleos mais densos de população operária, para as medidas de sua recuperação biológica;
- c) Acompanhar os inquéritos e pesquisas sobre higienização das fábricas e campanhas contra acidentes do trabalho, bem como os trabalhos de pesquisas sociais, para aproveitamento no que concerne às atividades divisionais;
- d) Substituir as chefias em suas férias e impedimentos.

#### 81 Secretaria

Suas atividades:

- a) Cumprir e fazer cumprir as normas e métodos de administração geral, para a manutenção da coordenação administrativa departamental;
- b) Preparar a correspondência e os serviços datilográficos, de caráter reservado ou de estrito interesse das chefias divisionais;
- c) Manter fichários centralizados dos assuntos privativos da Divisão, em andamento ou encerrados;

- d) Efetuar o arquivamento centralizado dos assuntos, relatório, estudos de exclusivo interesse divisional.

#### 82 Subdivisão de Alimentação

Seus fins:

- a) Tomar as providências necessárias para a consecução da refeição sadia e acessível à bolsa do trabalhador;
- b) Prover a possibilidade de instalação de novas Cozinhas Distritais, mediante estudos prévios do meio e sua capacidade econômica;
- c) Fiscalizar as Cozinhas e suas atividades, tomando as providências imediatas para corrigir irregularidades ou deficiências;
- d) Orientar e acompanhar os estudos e pesquisas científicas sobre a alimentação racional do trabalhador e sua família;
- e) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

#### 820 Serviço de Nutricionistas

Suas atividades:

- a) Dirigir a parte científica das cozinhas, no preparo dos cardápios e medição do seu teor calorífico e nutriente;
- b) Administrar e dirigir as Cozinhas Distritais, por intermédio de chefias representativas;
- c) Cooperar no programa e execução dos cursos de arte culinária e economia doméstica;
- d) Executar os estudos e pesquisas sobre a alimentação racional.

#### 821 Cozinhas Distritais

Suas atividades:

- a) Preparar as refeições cientificamente dosadas;
- b) Fazer diariamente o cálculo de preço de custo do cardápio do dia, a fim de não ultrapassar o preço estabelecido;
- c) Adquirir as verduras, legumes, e outros condimentos de fácil deterioração;
- d) Fornecer as refeições em marmitas térmicas apropriadas, individual ou coletiva;
- e) Manter convenientemente suprido um Almoxarifado de gêneros de subsistência;
- f) Cuidar pelo asseio e limpeza do estabelecimento;
- g) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

#### 83 Subdivisão Médica

Suas funções:

- a) Pôr em execução as medidas de proteção e preservação da saúde do trabalhador e sua família;
- b) Tomar providências para a instalação de Ambulatórios Médicos, Hospitais, após estudos da zona necessitada;
- c) Fiscalizar as atividades dos Ambulatórios e Hospitais, tomando as providências adequadas e imediatas quanto a irregularidades ou deficiências;
- d) Cooperar nos estudos e pesquisas de interesse para a medicina social;
- e) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.



## 830 Serviço de Recenseamento Torácico

## Suas atividades:

- a) Promover o recenseamento torácico, "abreugrafia" nas fábricas e agrupamentos de trabalhadores, por meio de carros volantes adaptados;
- b) Classificar os casos positivos, negativos, e suspeitos, encaminhando os primeiros para a Subdivisão de Serviço Social, ou Postos S. S., a fim de tomar as soluções adequadas, e os segundos para tratamento nos Ambulatórios do SESI;
- c) Manter o fichário dos casos observados e arquivar os elementos comprobatórios.

## 831 Serviço de Assistência Domiciliária

## Suas atividades:

- a) Prestar assistência médica ao trabalhador, e pessoas de sua família, em sua própria casa, sobretudo após a fase post-operatória;
- b) Atender os chamados de casos urgentes, nas residências operárias.

## 832 Ambulatórios Médicos

## Suas atividades:

- a) Fazer o tratamento clínico ou especializado do trabalhador, e pessoas de sua família, após a devida inscrição;
- b) Aparentar-se convenientemente com Laboratório, Raio X, etc., de modo a manter-se em condições de técnicas suficientes;
- c) Fichar os casos de tratamento, fazer observações e tirar conclusões para a melhor distribuição da medicina social.

## 833 Hospitais

## Suas atividades:

- a) Proceder ao tratamento clínico ou especializado, quando necessária a internação do trabalhador ou pessoa de sua família;
- b) Fazer as intervenções cirúrgicas e dar assistência clínica, durante a fase de internação do doente;
- c) Manter em absoluta moralidade, asseio e ordem o estabelecimento;
- d) Cuidar de sua instalação e equipamentos, de acordo com a higiene e para estar em condições técnicas suficientes.

## 84 Subdivisão Odontológica

## Seus fins:

- a) Orientar os estudos e observações de interesse para a odontologia social;
- b) Pôr em execução as medidas de proteção dentária do trabalhador, e pessoas de sua família;
- c) Fiscalizar e orientar as atividades dos Ambulatórios Dentários, tomando as providências cabíveis quando houver irregularidades ou deficiências;
- d) Tomar as medidas necessárias para a instalação e equipamento dos Ambulatórios, procedendo a estudos prévios sobre a conveniência de sua expansão;
- e) Zelar pela disciplina e moral do pessoal no sentido educativo, preventivo e positivo.

## 840 Ambulatórios Dentários

## Suas atividades:

- a) Fazer o tratamento dentário do trabalhador e pessoas de sua família, após inscrição prévia;
- b) Realizar as intervenções cirúrgicas bucais, quando o caso requerer;
- c) Fichar os casos em tratamento, fazer conclusões e observações para a odontologia social.

## 85 Subdivisão de Higiene e Segurança Industrial

## Seus fins:

- a) Orientar diretamente, ou através de literatura, a prática da higiene industrial nas fábricas;
- b) Promover estudos e demonstrações práticas de aeração, luz, calefação, condições sanitárias, etc., dos estabelecimentos fabris, para efeito persuasivo e convincente;
- c) Orientar as campanhas contra os acidentes de trabalho, no próprio local de trabalho, aproveitando e incutindo os ensinamentos da psicotécnica;
- d) Promover a formação, em cada fábrica, de uma Comissão de Prevenção Contra Acidentes do Trabalho (CIPA), para dirigir e tomar as providências técnico-científicas preventivas;
- e) Dar assistência técnica ao industrial, quando interessado na higienização e segurança de sua fábrica.

## 9. Delegacias Regionais

## Sua jurisdição e competência:

- a) A Delegacia é uma extensão do Departamento Regional na região geográfica que lhe fôr determinada, agindo por delegação direta da Superintendência;
- b) De conformidade com as suas responsabilidades, complexidade e profundidade, será classificada em maior ou menor categoria;
- c) Seus fins são similares aos das Divisões departamentais, em cada especialidade ou fim específico, e mais a de administração geral;
- d) As suas unidades executivas devem se subordinar à orientação e diretrizes dos organismos superiores do Departamento;
- e) Cabe-lhe cumprir e fazer cumprir as normas e métodos de administração geral, a fim de manter a coordenação administrativa departamental;
- f) Comandar as unidades subordinadas e apresentar Relatórios periódicos de suas atividades;
- g) Zelar pela disciplina e moral do pessoal subordinado, no sentido educativo, preventivo e positivo.

## CONCLUSÃO

Devo frisar que, no desenvolvimento deste trabalho, traçamos uma organização democrática para a sua Administração superior, assente nos poderes determinativo, interpretativo e executivo, cabendo aquele ao Conselho Regional, o segundo à Diretoria do Departamento e o último à Superintendência.

Da mesma forma ficaram as unidades executivas caracterizadas pela sua finalidade político-social, econômico-social e administração geral, aquela desempenhada pelas Divisões das Relações no Trabalho e Divisão de Educação Social, a segunda pelas Divisões de Abastecimento e Divisão de Assistência Social e a última pela Divisão de Serviços Administrativos, sendo, assim, o Departamento Regional um órgão de grande complexidade, profundidade e extensão.



Ainda relativamente às unidades executivas, estabelecemos três Subdivisões que, no decorrer do tempo, poderão ser transformadas em Divisões, como a Subdivisão de Engenharia, logo que o SESI empreender o problema da habitação ou moradia operária; a Subdivisão de Pesquisas Sociais, quando os seus serviços demandarem um organismo mais completo, notadamente se entrar no campo econômico; e a Subdivisão de Higiene e Segurança Industrial, à medida que conquistar uma intensidade maior e interesses dos industriais, dada a benfeitoria repercussão econômica e social de suas atividades protetoras.

A linha hierárquica do Departamento foi conservada, apenas teve melhor definição e colocação, a saber: Divisão, Subdivisão, Serviço, Seção ou Equipe permitindo um escalonamento de deveres e responsabilidades quanto mais alto mais administrativo, quanto mais baixo mais técnico.

As considerações expostas foram resultantes de estudos e observações diretas, "in loco", de todas as unidades departamentais quando em pleno funcionamento, daí expressar uma situação real atual embora, no plano de reorganização, acrescentássemos uma certa previsão de maior influência e expansão do SESI em São Paulo.

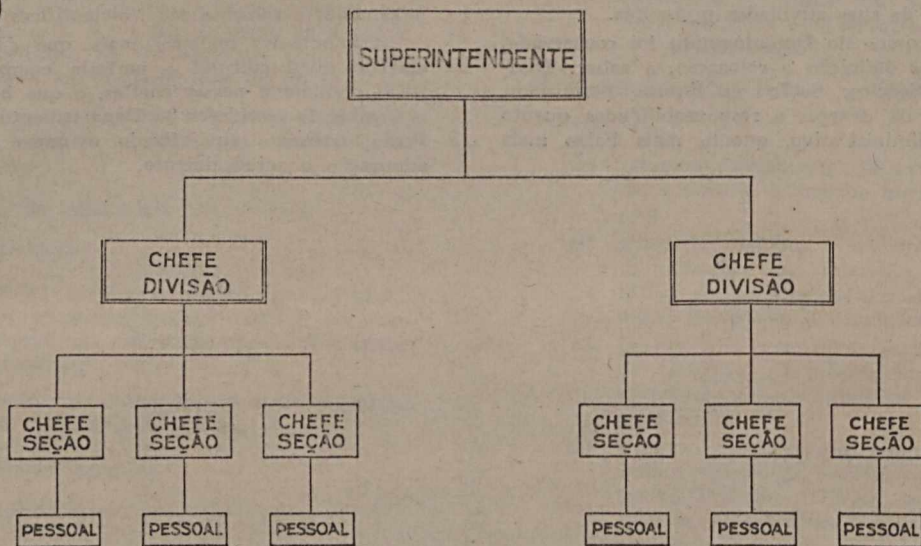
Finalizando, cabe-nos consignar termos recebido as maiores atenções das chefias, durante as entrevistas que mantivemos com as mesmas, não tendo faltado o seu espírito cooperativo que de muito concorreram para o nosso julgamento e soluções técnico-científicas indicadas.

Compete-nos registrar mais, que deparamos com um elevado nível cultural e perfeita compreensão social do SESI dominante nessas chefias, o que honra sobremaneira o Quadro de servidores do Departamento Regional em São Paulo, deixando aqui fixado o nosso sincero pleito de admiração e agradecimento.



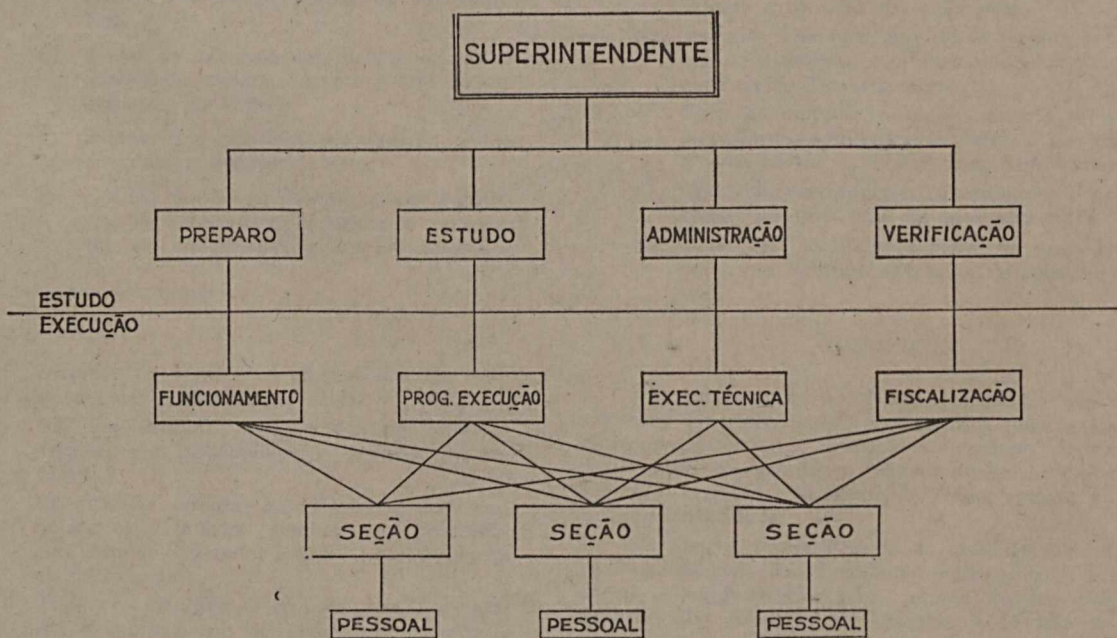
## TIPO LINEAR OU MILITAR

1



## TIPO FUNCIONAL

2



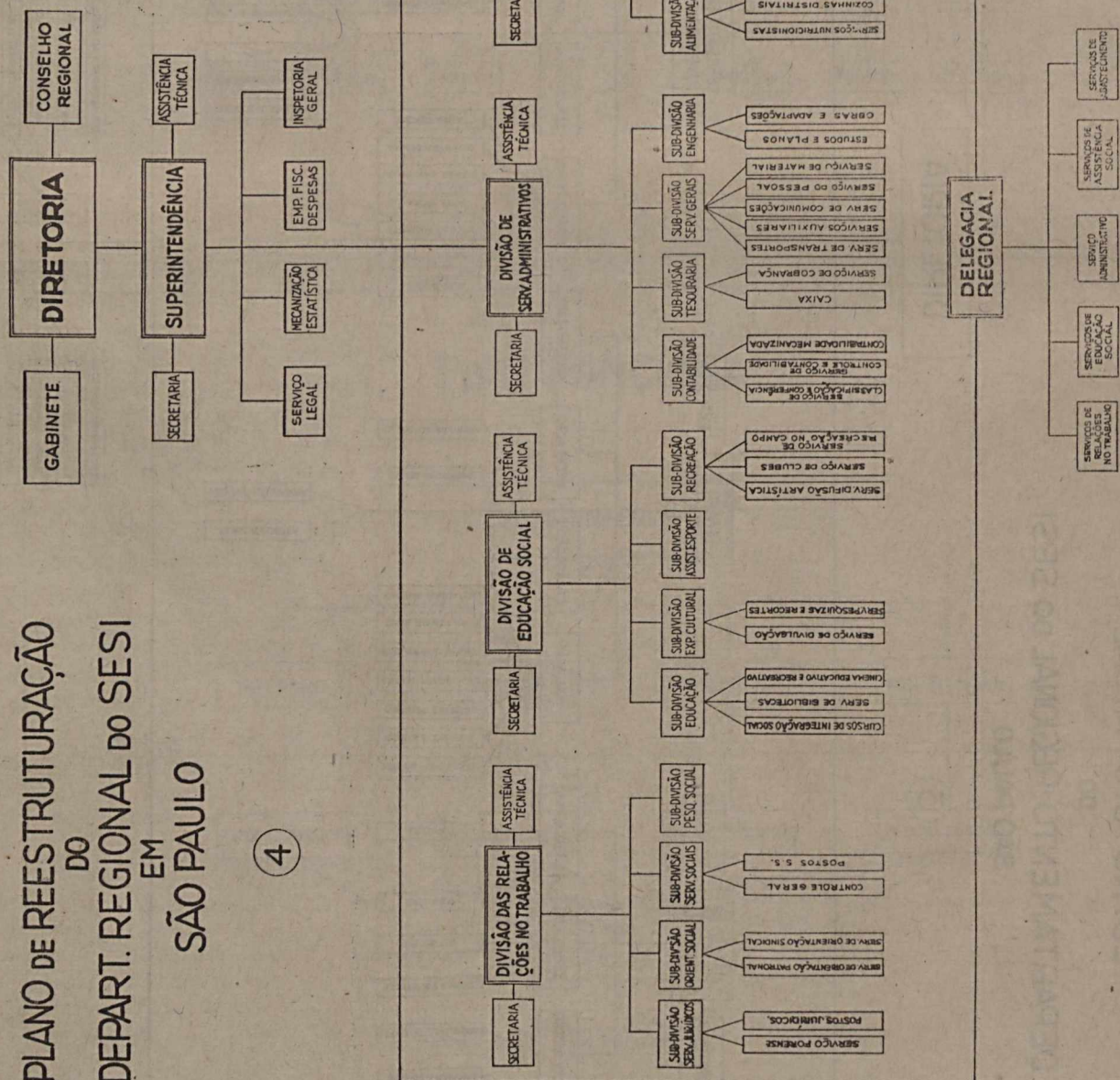






# PLANO DE REESTRUTURAÇÃO DO DEPART. REGIONAL DO SESI EM SÃO PAULO

4



DELEGACIA REGIONAL

SERVIÇO DE APOIO AO TRABALHO  
SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO SOCIAL  
SERVIÇO ADMINISTRATIVO  
SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL  
SERVIÇOS DE ABASTECIMENTO



## APERFEIÇOAMENTO

*Curso de Organização e Administração*

IBANY DA CUNHA RIBEIRO

## IX — (continuação)

## SISTEMAS DE TRABALHO

## O Fordismo

*“É preciso tirar o máximo da força, da matéria-prima e do tempo — mira que aparentemente nos tem levado a campos diversos, como mineração, viação férrea, extração de madeira, navegação. Gastamos às vezes milhões de dólares apenas para economizar algumas horas de trabalho aqui e ali”.*

“Nossa empresa é uma estação experimental onde se prova isso. Se ganharmos dinheiro, vale esse fato como prova última de que estamos no caminho certo. Este argumento é dos tais que dispensam palavras e se demonstram por si próprios. (1)

Essa é a frase que faz com que os examinadores honestos da doutrina de HENRY FORD passem por cima das críticas acerbas a seu respeito. Relatamos com imparcialidade, junto aos ensinamentos do bilionário americano, fragmentos dessa crítica para um juízo melhor do leitor.

Ford, logo ao iniciar o seu livro “Minha Vida e Minha Obra” fala sobre idéias velhas e idéias novas, nem elas são muito boas porque sejam velhas, nem más porque são novas, porque todas são valiosas, porém uma idéia é... apenas uma idéia. O que vale é converter idéias em realidade.

HENRY FORD não podia ser mais explícito em um tão pequeno trecho. Toda a sua obra nêle está explicada. Ele converteu boas idéias, burlou-as, deu-lhes novas roupagens, transformando-as na mais moderna doutrina e sistema de trabalho, diplomada ainda na prática, pelo seu bilhão de dólares, suas inúmeras fábricas e todos aqueles automóveis Ford, que no mais alto ou no mais baixo lugar do mundo, se encontram... sem falar também nas peças.

Outro trecho que também merece menção, e que ele chamou de ponto essencial é aquele em que, falando de um formão, diz que sua parte essencial é o corte, pouco importando se é de luxo,

bem feito ou mal feito; se ele não corta não é mesmo um formão.

Esta frase faz-nos lembrar determinadas entidades chamadas por nomes diversos, que sugerem finalidades definidas, mas que só trabalham à força de marteladas, fugindo completamente ao objetivo.

Logo, a característica principal do sistema Ford é o aproveitamento das boas idéias anteriores e a introdução de novas, quer sejam suas ou não, o que também é o aproveitamento de um princípio do sistema Fayol, além do motivo central de todos os sistemas, que é a luta contra o desperdício, de que ele foi até o mais heróico apóstolo.

Defendendo o seu baluarte, nessa luta épica contra o desperdício, foi que Ford revolucionou os meios trabalhistas e industriais, com a introdução do princípio de trazer o trabalho até o operário, ao invés de levar o operário ao trabalho, sem que o homem dê um passo ou se abaixe.

Dessa forma os operários encontram à mão todas as ferramentas em uma perfeita similitude com o princípio axiomático, “de cada coisa em seu lugar e de cada homem em seu posto”.

Da visita que fez ao matadouro de Chicago, aproveitou a idéia do transporte volante, ampliando-a, quer em planos inclinados, cadeias, deslizadeiras, carretilhas e outras aparelhagens, de forma que o operário devolva ao mesmo lugar a peça que terminou de trabalhar, que assim vai procurar o operário imediato, economizando pensamentos, e reduzindo ao mínimo os movimentos do operário, que na execução do serviço não anda, não se abaixa, não carrega ou levanta qualquer coisa. E' o trabalho repetido, em séries.

Os operários aceitaram esse sistema, que à primeira vista poderia parecer monótono e que eles não acham.

A única obrigação que os seus operários têm, no trabalho em série, é realizar o serviço que lhes é indicado, dentro do tempo concedido pelo transportador. A forma de realizar o trabalho, os movimentos a serem executados, enfim, a aplicação do serviço, dependem exclusivamente do operário.

Ford procura convencer o trabalhador de que está executando obra não só econômica

(1) Henry Ford — *Minha Vida e minha Obra* (Edição 1926, Cia. Editora Nacional, pág. 250).



como também social, ao contrário de Taylor, com as regras e as prescrições fixas.

O tempo de andamento do transportador não é rígido, mas elástico, havendo concessões de redução e paralisação do transportador por motivos que alterem a normalidade.

Os críticos discutem muito essa parte, principalmente na parte anti-social do aceleração da marcha da "cadeia", a princípio de um minuto, depois outros, e assim, sem que os operários percebem, estão se estafando.

Tanto como Fayol, Ford é contra o formalismo e os excessos de correspondência escrita entre empregados em uma mesma indústria.

Acha, mesmo, que não é útil provocar reuniões que visem estabelecer cordialidade entre o serviço e o pessoal, assim como não é necessário que se unam uns aos outros para trabalharem em comum, o que está diametralmente oposto às mais novas teorias americanas, mesmo mundiais, de reunir, congregar, divertir e dar repouso aos empregados, mesmo no exercício das funções, como elemento de assistência social.

As fábricas modernas possuem refeitórios, bibliotecas, salas de leitura, de repouso, de banho, ginásios desportivos e salas de conferência. Os operários não podem almoçar junto à máquina ou mesa de trabalho.

Ford disse que nas suas fábricas não existem, nem organização nem atribuições específicas adstritas a cargos, nem ordem de sucessão ou hierarquia determinada.

Nada de conferências.

O operário é responsável pelo seu trabalho, o mestre pelos homens sob seu comando, o contramestre pelo seu grupo, o chefe de seção pelo seu departamento, e o inspetor geral por toda a fábrica.

O inspetor geral é auxiliado por assistentes (que respondem, pelo transporte um, por ferramentas outros etc., sem o menor formalismo).

O recrutamento do seu pessoal é feito, sem a exigência de diplomas ou fôlha corrida. Um criminoso egresso da cadeia tem tanta chance de se empregar com Ford como um graduado de uma Universidade.

"Se ele já esteve na prisão não quer dizer que para lá volte; ao contrário, terá especial empenho em evitar a recaída".

Novamente sobre esse ponto a crítica foi impiedosa, dizendo que Ford, que a princípio procurava ajudar os ex-criminosos para que se reabilitassem, depois de possuir o bilhão de dólares, ainda continuava a empregá-los, não em novos rumos de vida, mas para que continuassem a antiga, trabalhando como guardas do seu corpo de segurança, como espiões e espancadores dos operários que procuravam sindicalizar-se.

A seleção do pessoal é automática e a promoção é feita entre os de mais iniciativa e capacidade de direção.

O aproveitamento de inválidos, cegos ou mutilados em seções apropriadas é uma das mais

sugestivas partes do seu escrito, principalmente porque paga-lhe salários integrais e o segredo está em aproveitá-los em serviços adequados.

A prevenção de acidentes é olhada pela primeira vez com grande objetividade num sistema de trabalho e as principais causas são: defeitos de construção; defeitos de máquinas; insuficiência de espaço; falta de dispositivos protetores; falta de limpeza; luz defeituosa; ar deficiente; roupa imprópria; negligência; ignorância; fadiga mental e falta de cooperação.

A grande idéia de Ford que sintetiza a sua política de trabalho é a produção abaixo do custo, feita entretanto com o pagamento de salários elevados, cuja consequência é aumentar o mercado consumidor externo e interno, pois os seus empregados serão também consumidores em potencial.

Em 1924, partindo da base, que o negócio em si é que estabelece os limites de salário e não o custo da vida, ele reformou radicalmente suas usinas e aumentou os salários de todos os seus empregados, nivelando o salário mínimo em cinco dólares.

Este é outro ponto em que a crítica é mais acerba e onde o seu número é maior e mais expressivo, inclusive porque conta com o nome do prefeito de Detroit e dos nomes da comissão de "chômage" dessa cidade.

Mais ou menos as críticas condensam-se no seguinte.

Ford elevando os salários, despediu um terço dos seus empregados, mantendo assim o mesmo total em dinheiro na fôlha de pagamento geral, cabendo entretanto àqueles dois terços todo o serviço antigo e mais os aumentos que advieram.

Ford lucrou ainda com o menor número de lançamentos, etc., logo com menos pessoal de escritório.

Com o grande aumento de salários da principal fábrica das cercanias de Detroit, encareceu o triplo e o quádruplo o custo da vida.

Uma casa cujo aluguel era de 10 dólares mensais, foi aumentada para 45 e assim tudo o mais, obrigando os que foram aumentados a gastarem da mesma forma todo o salário e levando a miséria aos lares dos empregados em outras indústrias que não percebiam idênticos salários, sem falar nos milhares de homens que ficaram desempregados. Enquanto isso, Henry Ford escrevia sobre filantropia, métodos sociais, amparo ao trabalho, patrão modelo, etc.

Culminou com a declaração da já citada "Comissão de Chômage" que a cidade gastava setecentos mil dólares por ano, para evitar que os operários de Ford morressem de fome.

Mas, voltando a falar dos salários, Ford concluiu que o acréscimo do salário dá como consequência fatal a diminuição do preço de custo, porque entra em jogo outro fator primordial do seu sistema — a teoria da eficiência, para obtenção de um rendimento cada vez maior, pela apli-



cação de três princípios: da produtividade, da intensificação e da economicidade, este com respeito ao material e aqueles referindo-se ao tempo.

O princípio da produtividade consiste em se aumentar sucessivamente a capacidade de produção de cada elemento produtor. E é fácil de compreender, que, se no mesmo período de tempo, consegue o operário produzir o dôbro da produção inicial e ao mesmo tempo, receber o dôbro do seu salário inicial, terá vantagem, porque passa a ganhar mais.

O consumidor também lucra com isso, porque, com a distribuição de um grande número de despesas por um muito maior volume de produtos desse fato, há possibilidade de uma redução no preço de venda.

O princípio da intensificação consiste em reduzir os tempos da fabricação, em acelerar o ritmo do trabalho, para que o ciclo da produção seja mais reduzido, e portanto reaver, mais rapidamente, o dinheiro invertido.

Conseqüentemente, baixam os estoques e economiza-se tempo, evitando a imobilização de grandes estoques, que representam dinheiro.

O princípio da economicidade consiste em reduzir ao mínimo o volume da matéria-prima em curso de transformação. É um princípio que vem completar o da intensificação.

Dessa aplicação de princípios nasceu esse milagre industrial que é pagar a matéria-prima com a importância da venda do produto.

Ford conseguiu fazer com que o automóvel fôsse pago antes de vencido o prazo de pagamento da matéria-prima adquirida, assim como o do pagamento dos salários. Ao fim de três dias da extração do minério, este é entregue ao consumidor sob a forma de um automóvel.

A grande riqueza de Henry Ford decorre justamente de ser financiado pelo próprio consumidor, sem recorrer a bancos ou sistemas financeiros mais ou menos idênticos.

Disse ele — que é a indústria? Produzir dinheiro? Não! — É realizar uma idéia útil e multiplicá-la, de modo que atenda às necessidades do maior número de criaturas e de prover a construção e expansão de mais casas de trabalho. É a prestação de um serviço ao público.

Daí a criação de novas indústrias, dentro do princípio de intensificação, com grandes vantagens da economicidade, transformando a indústria Ford em uma "integração vertical" com as suas fábricas de tecidos, vidros, artefatos de borraça, plantações, minas, etc.

Nas suas fábricas, Ford não aceita previdência social para seus empregados. Acha que são bem pagos e podem individualmente precaverem-se contra os riscos da velhice, doença e acidentes e que a assistência social dos seguros nos países europeus decorre do nível miserável dos salários. (No momento foi compelido a aceitar).

Ford repete muito que os grandes lucros de suas empresas reverterem invariavelmente para o público. Toda vez que, em determinada linha de

trabalho, há grandes resultados econômicos, ele os emprega, imediatamente, em transformações dos mesmos métodos ou processos e inverte esses vultosos capitais de modo a obter cada vez mais, produções melhores e, sempre que possível, mais econômicas e, portanto, com preços de venda mais acessíveis ao público.

"O interesse do público! Prestar serviço ao público! Tal é o pensamento fundamental do "fordismo", sua razão de ser".

#### O PRECURSOR DA "CADEIA" E DA PRODUÇÃO EM SÉRIE

Não resta a menor dúvida que a maior contribuição para a ciência da fabricação foi o desenvolvimento dos métodos de produção em série. Erradamente se crê que o seu precursor na indústria haja sido Henry Ford. Eli Whitney, célebre por sua máquina beneficiadora de algodão, foi o verdadeiro precursor dos métodos modernos de produção em série, quando em 1798 iniciou uma indústria de armas de fogo em New Haven, Connecticut.

Com a bicicleta, a máquina de escrever e a de coser progrediu o método de produção em série — mas o seu verdadeiro desenvolvimento começou em 1911, não só na indústria automobilística, mas, em muitas outras.

Assim, na singeleza deste reparo, queremos deixar patente as nossas homenagens a esse grande benfeitor — ELI WHITNEY.

#### CONSIDERAÇÕES CONHECIDAS SOBRE OS SISTEMAS

Taylor começou a sua vida de trabalho como operário tendo galgado toda a escala hierárquica para chegar a ser diretor. Seus princípios, pela natureza do seu trabalho, direto, imediato, foram quase sempre de referência ao trabalho material e à sua organização partindo do operário para o empregador, isto é, de baixo para cima.

Fayol iniciou a sua vida, já dirigindo e assim se manteve, no mesmo setor da administração do trabalho, baseando naturalmente seus princípios na organização diretiva das indústrias, em relação à direção geral dos empreendimentos. Logo, partiu de cima para baixo.

Ford começou também como operário, como Taylor, de baixo para cima, porém transformando-se a seguir em empregador. Os seus princípios abrangem os dois campos, porque as suas atividades se processaram sempre dentro do âmbito integral do campo produtor.

Fordismo diverge do Taylorismo na parte referente à aplicação da cronometragem e no estímulo ou excitante atribuído aos operários para obrigá-los a realizar tarefas maiores do que a normal.

O primeiro estabelece remuneração fixa para cada categoria ou função, obrigando os ope-



rários a realizar tarefas impostas dentro de cada período concedido.

A divergência de Ford baseia-se em que o operário deve ser auxiliado em suas atividades, fazendo frisar que ele é uma parte de um todo, que só funcionará harmonicamente havendo co-operação geral. Mas, nisso, não há divergências, há o mesmo princípio, com as mesmas observações mas aplicado de forma diversa. Digamos talvez, modos de encarar as mesmas coisas em épocas e costumes diferentes. Entre Taylor e Fayol também não há antagonismo, porque a grande divergência levantada baseava-se na questão da "unidade de comando"; alguns diziam que esse princípio de Fayol não se harmonizava com o princípio das funções especializadas de Taylor, mas este não diz nos seus preceitos que cada operário deva receber ordens de chefes diferentes num mesmo assunto, mas, sim, de um único chefe, que é o especializado em relação àqueles assuntos.

Assim, tanto Taylor, Fayol, como Ford, escreveram doutrina, baseada nas suas experiências cuja finalidade foi sempre a racionalização, com os seus três mais graduados acólitos — simplificação, normalização e padronização.

No dia de hoje, foram acrescentados a essas doutrinas, outros princípios que as completam, modernizando-as, e são por exemplo: psicotécnica, (estudo técnico do homem no trabalho); fisiologia do trabalho (estudo da fadiga, do automatismo, da monotonia, das melhores condições de higiene, da atuação da música), etc.

Assim como as doutrinas já citadas essas que como apêndice figuram, procuram as mesmas finalidades: maior fortalecimento do capital e acréscimo de renda; finalidade social, firmada na maior dignificação do trabalho com a mais vantajosa remuneração; finalidade técnica, por um maior aperfeiçoamento nos processos de produção.

Podemos resumir essas 4 correntes que partiam da indústria no seguinte quadro sinótico que realça as características de cada uma:

Organização Racional do trabalho	Encarando o problema do interesse	
	da Empresa	Social
Tendo em vista { a direção o operário	Fayolismo	Fordismo
	Taylorismo	Stakhanovismo

Assim vimos que racionalizar é usar a simplicidade quanto aos processos ou métodos de trabalho, é usar a normalização, quanto à escolha da melhor maneira de se fazer uma coisa e finalmente usar a padronização, que nada mais é do que a soma dos dois princípios anteriores, quanto à parte material na matéria-prima, na forma, no número do produto e na sua distribuição.

Quanto à implantação desses ou outros sistemas, o leitor menos avisado não deve aceitar essas ou quaisquer outras doutrinas, sem um exame mais profundo, nunca deixando de levar em conta as questões sociais e pessoais. "Não se deve perder tempo em pretender descobrir novidades sem compulsar, previamente, a possibilidade de adaptações vantajosas."

Pela narrativa dos incidentes, que se seguiram ao famoso aumento de salário dos operários da Ford Co., todos viram quão danoso é para a sociedade a quebra de um padrão geral, por uma das suas parcelas, e o resultado foi que essa parcela pouco gozou esse benefício, na ocasião, trazendo outrossim imensas dificuldades aos que dela não faziam parte, não só no local, como em todo o País, com o aumento do custo da vida.

Esses incidentes, em relação ao Brasil e a uma indústria nêle radicada não poderiam acontecer depois da implantação das leis trabalhistas e da constante vigilância do governo, aos sagrados interesses da coletividade.

E, baseados em Morstein Marx, frisamos como ele: "O Estado deve ser o grande harmonizador de dissonâncias".

O Estado moderno, não é um Estado espectador, como indivíduos têm toda a liberdade de ação, desde que esta não colida com a da coletividade ou do regime.

A influência da Administração Pública no Estado moderno é importantíssima e, ultimamente, desenvolveu-se, até assumir o caráter universal que hoje apresenta. Assim, é universalmente aceito o direito da Administração Pública intervir na liberdade alheia, em benefício do grupo social.

O individualismo clássico é impossível. O antagonismo dos grupos sociais, que, nas suas lutas político-econômicas punham em jogo a segurança da coletividade, a estabilidade social, e dessarte o próprio Estado, fez com que este se colocasse à frente dos seus problemas econômicos e sociais, orientando, protegendo, impondo e também promovendo a solução dos litígios e a coordenação das atividades que interessam à coletividade.

Dêse modo é o Estado brasileiro, que não penetra na esfera das atividades econômicas para substituir o indivíduo, mas para regulamentar-lhe as atividades, protegê-lo e firmar seus interesses reais, fomentando o seu desenvolvimento em harmonia com o todo; enfim, disciplinando-o. Aparentemente coercitivo, na verdade, protege o indivíduo no terreno econômico, não o substituindo, mas examinando e fiscalizando seus atos, porque "o Estado moderno é um governo de homens e não um governo de leis" na versão do eminente professor da American University Graduate School, Ernest S. Griffith.

No caso em aprêço, o governo brasileiro interviria quer no aumento de salários, (o que provavelmente não faria), quer no aumento do cus-



to da vida, (como atualmente o faz), quer na despedida em massa ou isolada de operários.

#### POSSIBILIDADES E LIMITES DA SUA APLICAÇÃO

"Ao empreendermos tão transcendente tarefa, devemos estar atentos às nossas realidades políticas e econômicas e sobrepor os ensinamentos das nossas experiências à sedução das idéias em voga entre outros povos, expressão quase sempre de fenômenos sociais especialíssimos, que se modificam de País para País em intensidade e efeitos "

#### POSSIBILIDADES LIMITES

Sobre a possibilidade de aplicação dos princípios citados, a opinião de Henry Ford apresentada ao iniciar-se o Capítulo, é lapidar e não apresenta falhas.

Todos os princípios podem ser aproveitados no Serviço Público Civil, nos seus serviços industriais, ou na Indústria privada, em etapas, isolados, mesclados entre si — no seu conjunto. A aplicação desses princípios deve obedecer a normas críticas e experientes — e o trecho citado anteriormente do discurso do Presidente do D.A.S.P. sobre o assunto, representa a voz da sabedoria, vivida na experiência do nosso ambiente, das nossas necessidades e das nossas possibilidades.

Os princípios apresentados em forma de teoria, podem ser aplicados na prática, não de modo brusco e imediato, mas precedidos de uma educação adequada, para preparar o espírito dos executores, quer do que emprega o princípio, quer do que dirige, orienta ou do que recebe o serviço.

#### NORMAS PARA DESENHAR ORGANOGRAMAS

##### *Fluxograma e harmonograma*

O fluxograma é um gráfico de organização que apresenta o curso de determinado elemento, um processo, um material ou objeto, através dos vários órgãos de uma instituição, bem como o tratamento que se lhe vai dispensando.

Por muitos nomes é conhecido o fluxograma, somente na língua inglesa. "Flow chart", "flow process", "process chart"; "flow process chart", "work chart", "routine chart". Indiferentemente os autores usam a expressão "chart" ou "diagrama". Diagrama é uma expressão já consagrada em língua portuguesa.

Assim, poderíamos adotar para o fluxograma, também a designação de "diagrama das rotinas de trabalho" ou "diagrama do trabalho", etc. A expressão mapa é, comumente, substituta da palavra "Carta".

Fluxograma exprime bem — diagrama do fluxo de trabalho. Entende-se por fluxo de trabalho a sequência das diversas operações realizadas nas várias seções de uma entidade e o con-

junto das relações de trabalho entre as várias seções dessa instituição.

Existem dois tipos de fluxograma: o gráfico e o pictórico. Qualquer das duas formas representará sempre a marcha de um elemento, através da organização, discriminando as operações executadas.

O fluxograma gráfico é aquele que, de forma inteligível, sem regras ou detalhes de desenho, apresenta as condições descritas anteriormente.

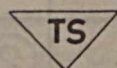
A representação pictórica das fases do trabalho já é de feitura mais difícil — é feito geralmente por desenhistas. Uma representação muito popular no Brasil é a que é feita sobre uma planta baixa de um escritório ou oficina, mostrando os trabalhadores de pé ou sentados, dando uma idéia exata do local de trabalho. Abaixo vamos transcrever os gráficos publicados na Revista do Serviço Público, número de novembro de 1943, página 34, de autoria de Carlos Dodsworth Machado no artigo "Os gráficos representativos de rotina", que aconselhamos a leitura.



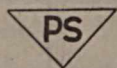
O 0 indica operação e o número correspondente a sequência numérica — no caso apresentado é a 2.<sup>a</sup> operação.



Indica transporte.



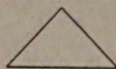
Indica "Temporary storage" — permanência temporária.



Indica "Permanent storage" — permanência prolongada.



Indica "Inspection" — inspeção, e o número corresponde à terceira inspeção.



Indica operação ou movimento fora do campo de ação do analista do trabalho.

Em alguns casos, são necessários mais símbolos para representar a realidade do fluxo de trabalho, além dos seis apresentados, e, nesse caso, o analista do trabalho inventará novos símbolos apresentando, sempre, abaixo do gráfico a respectiva convenção.

#### HARMONOGRAMA

O gráfico de organização conhecido sob a denominação de harmonograma nada mais é do que o fluxograma no qual entra mais um elemento — o tempo.

Assim, o harmonograma deve representar, além das unidades de trabalho, de um órgão, o curso do trabalho através delas, as tarefas a seu cargo e o tempo das operações.



o que se faz —  
quem faz —

mostrando, também, as perdas de tempo, espera e descanso.

O harmonograma abaixo é transcrito de "Os gráficos representativos de rotinas" já citado. A sua apresentação clara dispensa do assunto maior explanação.

AGENTE												OBSERVAÇÕES	
OPERAÇÕES													
1. Recebe o processo 2. Carimbar um talão 3. Da o talão à parte		3								5 3 5	13s + 24hs	O processo espera o término do expediente	
1. Transporta o processo e entrega-o ao funcionário			1						3		3 m		
1. Estuda o processo 2. Redige um parecer				2					20 20		1.1chs	O processo aguarda até o dia seguinte	
1. Examina 2. Rubrica 3. Devolve									10 5	15	15m15s		
1. Datilografia em 2 vias 2. Arquiva uma via					3				30 5		35 m 24hs		
1. Transporta o processo e entrega ao funcionário													
1. Assina 2. Expede									5 2		7 m		
1. Leva à Seção A 2. Recebe 1 talão recibo 3. Entrega ao Chefe									3 5		3m8s		
TOTAL		FASES										8	
		OPERAÇÕES										17	
		TEMPO										49h - 70m - 36s	



# Notas sôbre Legislação de Pessoal

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES  
E PEDRO AUGUSTO CYSNEIROS

## IV

### CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES

*Conceito* — Classificação de cargos é o processo de descobrir, através da verificação e análise dos fatos, quais os diferentes grupos de cargos existentes, que exigem tratamento diverso em administração de pessoal e de arrumar, de modo sistemático, os grupos encontrados, bem como os cargos que os compõem. (Griffenhagem).

Ela implica os conceitos de *cargo*, *classe*, *carreiras* e *quadro*, pois o primeiro (*cargo*) constitui a unidade básica e os demais (*classe*, *carreira* e *quadro*), são formas de agrupamento dos cargos no plano de classificação adotado no S.P.F. do Brasil.

Consoante conceito usual, *cargo* é o conjunto de deveres, responsabilidades e atividades conferidos a uma pessoa. Entre nós os cargos se dizem públicos quando são criados por lei, em número certo, com denominação própria e pagos pelos cofres da União. (Est. Func. Pub. Civis da União, art. 3.º).

*Classe* é um agrupamento de cargos da mesma profissão e de igual padrão de vencimento (idem, art. 5.º). *Carreira* é um conjunto de classes da mesma profissão, escalonadas segundo os padrões de vencimento (idem, art. 6.º). *Quadro* é um conjunto de carreiras e cargos isolados (idem, art. 8.º). À definição legal de Quadro deveriam ser acrescentadas as funções gratificadas, pois estas, também, integram o mesmo.

*Bases* — A classificação de cargos pode assentar sôbre diferentes bases, sendo as mais comuns:

- a) jurisdição
- b) nível de remuneração
- c) grau de estabilidade
- d) forma de provimento
- e) deveres e responsabilidades.

Das bases acima indicadas a última é a que mais se recomenda por permitir uma classificação mais racional e objetiva e, também, por auxiliar

de maneira segura diversas fases da administração do pessoal que dela se socorrem, tais como: o plano de pagamento, a promoção, a seleção, o treinamento, etc.

*Fases* — A classificação de cargos com base nos deveres e responsabilidades, compreende as seguintes fases:

- a) análise de cargos
- b) estabelecimento do esquema de classificação
- c) constituição das classes
- d) especificação das classes
- e) enquadramento dos cargos
- f) administração do plano.

Poderíamos, como aliás querem alguns autores, considerar como uma só base — a de preparação — aquelas enumeradas nas alíneas a e d e incluir logo após a fase de aprovação.

No serviço público federal brasileiro o quadro é a divisão mais ampla do sistema de classificação. Êstes, por sua vez, se compõem, como já foi dito acima, de cargos isolados e carreiras e estas de classes, as quais, por seu turno, são formadas por cargos individuais. As carreiras indicam a profissão, o ramo de atividade ou de especialização, quando fôr o caso, como, por exemplo, as carreiras de Médico Psiquiatra, Médico Puericultor, Agrônomo Cafeicultor, Agrônomo Fitosanitarista, etc.

A classe, porém, indica, sòmente, os vencimentos, não tendo, por isso, expressão, pois as atribuições de uma carreira podem ser cometidas, indistintamente, aos ocupantes de suas diferentes classes (parágrafo único do art. 7.º do E.F.).

Os Quadros pertencem a um Ministério ou órgão diretamente subordinado ao Presidente da República e são, de modo geral, Permanentes ou Suplementares. Os Quadros Permanentes são aqueles compostos de cargos isolados e de carreiras que se destinam a atender os serviços normais da administração. Os Quadros Suplementares são integrados por cargos ou carreiras que, por qualquer motivo (funções a serem atribuídas, no futuro, a extranumerário, vencimentos que a admi-



nistração julgou excessivos ou inadequados, etc.), devem desaparecer. Estes quadros, pois, têm existência transitória.

Atualmente, os Ministérios da Aeronáutica, Agricultura, Fazenda, Guerra, Marinha, Relações Exteriores, Trabalho, Indústria e Comércio e o D.A.S.P. possuem, cada um deles, Quadros Permanente e Suplementar. Os Ministérios da Educação e Saúde e da Justiça e Negócios Interiores, além daqueles dois, possuem respectivamente um Quadro Especial, que se destina ao desaparecimento, e um Quadro da Justiça (que possui parte permanente e suplementar).

Já o Ministério da Viação e Obras Públicas, tem, presentemente, nada menos que onze Quadros, a saber:

Quadro I — que atende às repartições não industriais do Ministério, tais como: o Gabinete do Ministro, o Departamento de Administração, os Departamentos Nacionais de Estrada de Ferro, de Obras de Saneamento, de Iluminação e Gás, etc.

Quadro II — Estrada de Ferro Central do Brasil.

Quadro III — Departamento dos Correios e Telégrafos.

Quadro IV — Estrada de Ferro Noroeste do Brasil (extinto).

Quadro V — Viação Férrea Federal Leste Brasileiro.

Quadro VI — Rêde de Viação Cearense.

Quadro VII — Estrada de Ferro Goiás.

Quadro VIII — Estrada de Ferro São Luiz-Teresina.

Quadro IX — Estrada de Ferro Central do Rio Grande do Norte.

Quadro X — Estrada de Ferro Bahia-Minas.

Quadro XI — Estrada de Ferro Central do Piauí.

Alguns desses Quadros, como, por exemplo, os Quadros I e V se dividem em Parte Permanente e Parte Suplementar.

Apresentando estes dados, podemos dar o seguinte esquema da classificação de cargos do Brasil (S.P.F.):

Cargos	carreira	{	Classes - Cargos individuais
	cargos isolados		
	funções gratificadas		

Os quadros, como dissemos acima, de um modo geral, são de duas espécies:

a) Permanente

b) Suplementar.

As carreiras podem ser:

a) comuns a todos os Ministérios (dactilógrafo, Oficial Administrativo, Escriturário, etc.);

b) privativas de determinados Ministérios (Diplomata, Comissário de Polícia, Médico legista, etc.)

c) gerais (Agrônomo, Químico);

d) especializadas (Agrônomo Cafeicultor, Químico Agrícola, Médico Psiquiatra, etc.)

e) principais (Estatístico — bibliotecário etc.)

f) auxiliares (Estatístico-auxiliar — Bibliotecário-auxiliar).

As classes podem ser:

a) iniciais

b) intermediárias

c) finais.

Os cargos podem ser:

a) permanentes ou fixos

b) extintos

c) excedentes

d) provisórios.

Para o pessoal que não ocupa cargo mas função (extranumerário) foi estabelecida uma classificação à parte, atendendo-se dêsse modo a uma distinção tradicional, mas sob certos aspectos um tanto especiosa, entre duas categorias de servidores: os funcionários e extranumerários. Estes últimos, foram classificados em:

Contratado

Mensalista

Diarista

Tarefeiro.

O contratado é admitido, mediante contrato bilateral, para o desempenho de função reconhecidamente especializada e para a qual não haja servidor devidamente habilitado (D.L. 5.175, de 7-1-43 — art. 16)

Mensalista é o extranumerário que recebe salário por mês, correspondente aos dias de trabalho efetivo, ressalvados os afastamentos legais, e que desempenha função inerente às séries funcionais (idem, art. 25).

Diarista é o extranumerário admitido para função de natureza braçal ou subalterna e que re-



cebe salário correspondente ao dia de trabalho (idem, art. 33).

Tarefeiro é o extranumerário que percebe salário na base da produção por unidade (idem, artigo 37).

Não há nenhuma definição legal do que seja função, a exemplo do que ocorre com o cargo público. No entanto podemos apresentar a seguinte:

Função é conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas ao extranumerário.

Os Mensalistas estavam, antes da Lei 488, de 15-11-48, grupados em Tabelas Numéricas de Extranumerários-mensalistas, as quais podiam ser Ordinárias ou Suplementares e pertenciam a uma repartição ou serviço (art. 1.º do D.L. 4.421, de 30-6-1942)

O art. 21 daquela lei, porém, determinou que em cada Ministério haveria uma única Tabela de Mensalista, qualquer que fôsse a denominação da função. Abriu, no entanto, uma exceção, em seu parágrafo único, para as repartições regionais, de caráter industrial, as quais podem ter tabelas próprias.

As séries funcionais são um conjunto de referências da mesma profissão ou gênero de atividades escalonadas por salário.

Referência é um conjunto de funções da mesma profissão ou gênero de atividade e do mesmo salário.

A referência considerada isoladamente representa apenas um valor de salário.

A exemplo da definição legal existente para Quadro, pode-se definir Tabela Numérica ou Tabela Única de Mensalista como um conjunto de séries funcionais e funções de referência única.

Os extranumerários-diaristas, também, estão grupados em Tabelas Numéricas, de acordo com o que dispõe o art. 1.º do D.L. 4.421, de... 30-6-42:

"Haverá em cada repartição ou serviço, que disponha de dotação para extranumerário mensalista ou diarista, uma tabela numérica correspondente".

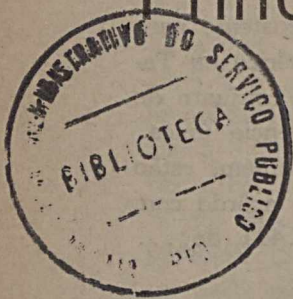
A T.N.D., na forma do art. 43, do D.L. 5.175, de 7-1-43, será organizada ou alterada pela D.P., S.P., ou quando não houver, pelo chefe de serviço e aprovada, previamente, pelo Ministro de Estado ou dirigente de órgão diretamente subordinado ao Presidente da República.

Ver a respeito de Tabelas Numéricas o Capítulo VI — Tabelas Numéricas — do Decreto-lei n.º 5.175-43, com a redação dada ao § 3.º do art. 39, pelo D.L. 9.220, de 2-5-1946.



# DOCUMENTÁRIO

## Princípios e Problemas de Govêrno



CHARLES GROVE HAINES

(Professor de Ciência Política da Universidade da Califórnia)

e

BERTA MOSER HAINES

(Tradução de Espírito Santo Mesquita)

(continuação)

### CAPÍTULO VI

#### PROBLEMA DE REGULAMENTAÇÃO E CONTRÔLE DOS SERVIÇOS DE UTILIDADE PÚBLICA

##### A NATUREZA DO PROBLEMA DAS UTILIDADES PÚBLICAS

*Distinção entre utilidades públicas e privadas*  
— As empresas cujo objetivo é o de satisfazer as necessidades comuns do homem na sociedade — podem ser classificadas como públicas e privadas. A maioria das exigências do indivíduo é satisfeita pelos que produzem coisas ou prestam serviços visando o lucro que com isto podem auferir. Quando a prestação desses serviços ou a produção dessas coisas constituem matéria de interesse público, os órgãos que os prestam ou produzem passam a ser conhecidos por instituições de utilidade pública. Observa-se, por esses motivos, que “o interesse público por um determinado ramo de atividade pode ser tão variado e geral que se torna necessário submeter esse ramo de atividade a uma supervisão constante e severa e a uma elevada dose de regulamentação. Quando isto acontece, é comum dizer-se que a atividade ou serviço é de interesse público, muito embora a empresa que a exerce pertença a particulares”. (1) Alguns desses serviços de utilidade pública adquiriram tal importância que o Govêrno foi obrigado a encampá-los ou a prestá-los ele próprio, cobrando-os ao público a preço de custo ou com apenas uma margem muito pequena de lucros. Às vezes o serviço pode ser mesmo prestado com prejuízo pelo Estado cobrindo-se o “deficit” com o dinheiro proveniente dos impostos. Entre os serviços de utilidade que têm hoje caráter de serviço público por sua própria natureza, passando pois a ser explorados pelo Estado ou por ele apenas controlados, estão os de transportes, docas, telé-

grafos, telefones, energia elétrica, gás e água. O princípio básico do direito comum segundo o qual as empresas que são de interesse público estarão sempre sujeitas à regulamentação oficial, foi formulado, há mais de dois séculos, por Lord Hale que disse: “as docas, a estiva e outros serviços necessários e do interesses público... deixam de ser apenas *ju privati*.” Esta máxima foi interpretada pelo Ministro Waite da Suprema Corte, em parecer emitido num dos primeiros casos de serviços de utilidade pública que foram submetidos ao julgamento do supremo órgão do Poder Judiciário dos Estados Unidos, caso esse relativo aos serviços de elevadores de cereais em Chicago, como significando que “quando alguém dedica sua propriedade a um fim que é de interesse do público, esse alguém dá de fato ao público o direito de interessar-se pela maneira pela qual usa essa propriedade, devendo pois sujeitar-se ao contrôle do Estado pelo bem comum, em funções do interesse assim criado” (2).

Não é coisa muito fácil determinar quando é que a propriedade destinada ao uso do público implica em necessidade de regulamentação oficial. Quando o Estado de Nova York achou que o teatro era de interesse público e por isso se impunha a regulamentação do negócio de renda de ingressos, a Suprema Corte foi de parecer contrário; mas surgiu séria divergência de opiniões entre os membros dessa Corte relativamente à questão de ser ou não o teatro um setor de atividade de natureza exclusivamente privada ou pública. (3) Houve divergência igual entre os magistrados quando o Estado de Oklahoma pretendia regulamentar a indústria e o comércio de gêlo. Num outro caso, o Ministro Taft da Suprema Corte procurou definir quais os ramos de negócios comumente considerados como de interesse público em grau suficiente para justificar a sua regulamentação pelo Estado. Segundo sua opinião, estão nesta classe os negócios ou ativi-

(1) Do parecer do Ministro Brandeis no caso *New State Company X Liebmann*, 285 U. S. 262 (1932)

(2) *Munn X Illinois*, 94 U. S. 113 (1876)

(3) *Tyson Bros X Banton*, 273 U. S. 418 (1926)



dades que “embora não sejam públicos quando iniciados, pode-se dizer que foram aos poucos se transformando em serviços dessa natureza e sujeitos, conseqüentemente, à regulamentação do Estado. Eles acabaram por manter uma relação tão peculiar com o público que essa relação se superpôs a eles próprios. Na linguagem dos próprios fatos, os proprietários, pondo suas empresas a serviço do público, dão, de fato, a esse público, o direito de interessar-se pela maneira por que elas são usadas, expondo-as portanto à regulamentação do Estado em função desse interesse, muito embora as empresas continuem pertencendo a particulares e, por isso, com direito a proteção dos poderes públicos” (4).

Os fatores que são comumente considerados como determinantes da classificação de um ramo de negócio como sendo de interesse público ou de interesse privado são: a natureza monopolista do negócio e a necessidade de controle dos trusts. Entre esses fatores está também o da natural limitação dos fretes e taxas como a de água e gás; da localização geográfica, como no caso dos elevadores de cereais das terminais de estradas de ferro, dos armazéns; o caráter do serviço que por sua própria natureza se torna monopolista, tal como o de fornecimento do gás e eletricidade; da urgência do atendimento dos consumidores, como no serviço de telégrafos e telefones e do tamanho do estabelecimento, casos em que esse tamanho possa impossibilitar uma concorrência eficiente (5).

*Importância das utilidades públicas.* — A regulamentação da propriedade das empresas que prestam serviços de utilidade pública é um dos problemas mais difíceis e intrincados do Governo moderno. Para a média dos cidadãos o Governo presta muitos serviços. Cuida das estradas, das ruas e passeios. Protege a população contra o roubo, contra a violação da propriedade e contra a propagação de moléstias contagiosas. Presta socorro em caso de incêndio e de ameaça à vida. Cria sistema de ensino e de assistência aos doentes, aos incapazes e débeis mentais. Além de depender o cidadão de todos esses serviços, o seu conforto e bem-estar ainda dependem em grande parte dos serviços de utilidade pública que são propriedades privadas. O cidadão que vive numa cidade deve depender das empresas particulares no que pese o transporte (serviço de bondes), os telefones e telégrafos e, em muitas cidades, deve mesmo depender de empresas privadas que exploram o serviço de abastecimento de água, luz e gás. As três últimas utilidades estão, porém, caindo sob o controle da municipalidade. Tendo, então, em vista suas necessidades em geral, a média dos cidadãos depende das empresas particulares; relativamente, porém, a proteção à vida e à propriedade, à educação, à construção e con-

servação de ruas e estradas, essa média da população só depende dos órgãos de governo.

Poucas pessoas na verdade fazem idéia da amplitude do campo de ação e da crescente importância dos serviços de utilidade pública. Em 1927, estimou-se que a produção e distribuição de energia elétrica incluindo as centrais, as redes de estradas eletrificadas, de telefones e aparelhamentos elétricos em geral, implicara num investimento de vinte bilhões de dólares. Muito embora esses valores tenham sido consideravelmente reduzidos, são vultosos ainda os capitais empregados na produção de energia, produção essa que envolve além disso problemas realmente vultosos. O Governador Pinchot, de Pennsylvania, caracterizou da seguinte maneira o problema do “Giant Power”: “Nada há na história do mundo igual a este gigantesco monopólio. Nada se concebeu antes de nossa era que possa, ainda que remotamente, dele se aproximar em matéria de controle absoluto, severo e incessante exercido sobre a vida diária de todos os seres humanos por meio da teia de seus fios de cobre. É, imensuravelmente, a maior realização industrial de nossos dias. Se não fôr controlada, porém, transformar-se-á numa praga sem precedentes. Mas se fôr eficientemente controlada em nome do interesse público, poderá tornar-se a maior bênção na história da humanidade” (6).

É evidente que numa grande cidade, devido a peculiar dependência do cidadão aos serviços de utilidade pública na conduta de seus negócios e de suas atividades sociais e devido também ao investimento de vultosos capitais, o problema da regulamentação e do controle desses serviços sobrepõe-se de outro modo a todos os demais problemas de uma municipalidade. Resolver eficientemente e regular com justiça as empresas privadas que prestam os serviços que atendem as nossas conveniências, nos proporcionam mais conforto e satisfazem as necessidades de nossa vida moderna, empresas essas cujo patrimônio muitas vezes tem um valor igual ao de todas as casas, terras e obras públicas de uma cidade e considerar devidamente os fatores de bem-estar social, envolvidos em atividades que representam tantos empregados e uma tão elevada despesa com salários, constituem problemas que exigem o mais cuidadoso exame e o mais completo tratamento pelos que se interessam pelo bem-estar público.

Num determinado sentido, esses serviços de utilidade pública desempenham funções sociais. É verdade que o Estado pode perfeitamente desempenhá-las; mas, em condições normais, ele prefere que os indivíduos ou as empresas privadas assumam as responsabilidades por essas funções, transferindo, nesse caso, aos particulares os privilégios e também as obrigações de prestar serviços de natureza semipública. “Em tais circunstâncias, a conduta da indústria e de seu pessoal deve ser apreciada em função de seu valor social. O público tem por isso o direito de exigir

(4) Wolff Packing Company, X Court of Industrial Relations, 262 U. S. 522 (1922)

(5) William E. Mosher e Finla G. Crawford, *Public Utility Regulation*, (Harper & Brothers, 1933) pág. 7 — 10.

(6) *Giant Power Survey*, relatório apresentado ao Legislativo de Pennsylvania, em 1925.



que as atividades nesse setor sejam orientadas tendo em vista mais a promoção do bem-estar do que a defesa dos interesses dos acionistas" (7).

As empresas de utilidade pública que prestam serviços importantes adquirem por sua vez o direito de explorar o ramo mediante ato expresso do legislativo ou instrumento similar de autoria dos conselhos municipais. Chama-se franquia a concessão que dá aos indivíduos ou às empresas privadas o direito de usar as estradas e ruas para a distribuição do que produz ou para a prestação de seus serviços aos cidadãos. As franquias têm o caráter de privilégios especiais que permitem aos seus detentores prestar serviços ao público com o objetivo de lucros.

*Imunidade à regulamentação.* — O público dispunha a princípio de poucos ou talvez não dispunha mesmo de nenhum meio de defesa contra a corrupção ou contra os males que, para ele, resultavam dos objetivos sempre egoístas dos concessionários ou diretores de empresas exploradoras de serviços de utilidade pública. Havia um instrumento conhecido por *quo warranto* e por meio do qual as licenças ou título de concessão das empresas em causa podiam ser anuladas; mas esse remédio era de aplicação tão difícil que raramente se apelava para ele. Era costume não só conceder livremente as licenças para exploração de serviços de utilidade pública por prazos muito longos como até perpétuas, estimulando-se mesmo em alguns casos a exploração desse ramo de negócio. Pensava-se que, com isso, as comunidades saíam ganhando em importância, sendo o desenvolvimento dessas empresas e serviços considerado como índices de progresso que a comunidade devia encorajar de todos os modos. A situação criada — que permitia a luta pela conquista de importantes privilégios por meio de subornos e de outros processos desonestos, do que resultou cair a política sob o domínio e o controle das corporações indiscriminadamente criadas — é a responsável pela inacreditável história do progresso da máquina política nos Estados Unidos (8).

Seguindo a diretriz de encorajar a execução vaga e indiferente da lei, os serviços de utilidade criaram um sistema de taxas especiais e descontos que não era nada mais além de escandaloso. As companhias de gás, por exemplo, raramente enviavam suas contas aos políticos influentes. Sistemas similares de descontos foram adotados pelas companhias telefônicas. Além disso, os serviços de bondes distribuíam passes gratuitos a todos os que podiam de uma ou de outra maneira facilitar-lhes novas emissões de títulos ou tornar mais liberal a regulamentação que incidia sobre a companhia muito embora os sérios males advindos da distribuição desses passes fôssem sanados por lei e medidas tomadas voluntariamente pelos próprios interessados, os serviços de utilidade pública, o sistema de distribuir gratificações e favo-

res especiais ainda não foi completamente eliminado.

As empresas concessionárias de serviços de utilidade pública não só punham em prática o princípio da discriminação de seus clientes aliado ao processo de descontos sistemáticos concedidos como favor como também achavam que era necessário manter íntimo contato com os políticos porque estavam interessadas pela criação de novas empresas e na conquista de garantias para futuras ampliações de sua organização. Pensavam também que era ainda mais necessário contar sempre com uma atitude favorável dos tribunais porque era para este que deviam apelar a fim de definir em última instância os seus direitos e privilégios e pedir proteção contra as interferências estranhas e ameaças! Assim, as companhias, aliando-se a grupos de interesses correlatos, tomaram parte ativa em companhias políticas, contribuindo com dinheiro para as mesmas e mantendo os candidatos mais promissores sob severa vigilância. Os líderes políticos da comunidade e as companhias concessionárias de serviços de utilidade pública muitas vezes faziam acordos, tornando-se especialmente estritos e muito íntimos os laços que os ligavam. O elemento fundamental de um certo tipo de máquina política comum na América era a aliança das companhias exploradoras de serviços de utilidade pública com certos grupos que estavam igualmente desejosos de conseguir amenizar as regulamentações oficiais das respectivas atividades e obter privilégios especiais do Governo.

Finalmente, a relativa imunidade à regulamentação, imunidade essa de que gozavam as empresas, acarretou uma saturação de capitais e um verdadeiro derrame de ações, o que é característico da política administrativa das corporações nos Estados Unidos. Constituiu costume levantar capitais sobre as fábricas na base de simples possibilidades, exigindo que a freguesia pagasse dividendos sobre valores fictícios criados pela ampliação e desenvolvimento da empresa. As vantagens que as companhias podiam tirar do copioso derrame de ações eram as de pagar em títulos os financiadores ou organizadores da empresa e de evitar a interferência do legislativo, visando reduzir suas taxas e impor a melhoria de seus serviços. Depois de inflacionarem bastante suas ações, as companhias podiam dizer que estavam perdendo dinheiro ou pagando um dividendo muito baixo sobre o capital nelas invertido.

A aliança das companhias exploradoras de serviços de utilidade pública com determinados grupos a fim de formarem a máquina com a sua influência perniciosa sobre a política americana; a extensão do sistema de concessão de favores, passes e descontos especiais; a supercapitalização que tornou impossível saber-se quando uma corporação estava escorrendo sua clientela — tudo isto serviu para chamar a atenção do público para os males de um sistema de serviço de utilidade pública de propriedade particular sem regulamentação do Estado.

(continua)

(7) *Electrical Utilities; the Crisis in Public Control*, editado por William E. Mosher (Harper and Brothers, 1929)

(8) *Stories of the Great Railroads*, de C. E. Russell (Charles H. Kerr & Company, 1912)



## Publicações recebidas

Recebemos e agradecemos:

Saúde — Mensário do Serviço Nacional de Educação Sanitária — Ano IV — N.º 39 — março de 1951 — Rio.

State Service — Journal of the Institution of Professional Civil Servants — Vol. XXXI — N.º 2 — february — 1951 — London.

Boletim — Ano I — N.º 3 — novembro-dezembro de 1950 — I.B.G.E. — Rio.

Inquérito do Salário Mínimo — IV — Relatório — M.T.I.C. — 1949 — Rio.

Levantamento do Custo de Vida no Brasil — IV — M.T.I.C. — 1949 — Rio.

Revista Brasileira de Malariologia — Vol. II — N.º 4 — outubro de 1950 — Rio.

Notícias de Portugal — Ano IV — Ns. 195, 198 e 199 — janeiro-fevereiro de 1951 — Lisboa.

Boletim Informativo Mensal — Associação Comercial de Montenegro — R.G. do Sul — Ano X — N.º 31 — janeiro de 1951.

Revista de Intendência — Ano XXIV — N.º 54 — nov.-dezembro de 1950 — Rio.

Boletim da Associação Comercial do Maranhão — Ano II — N.º 18 — outubro de 1950 — S. Luís.

Boletim Paraguaio — Ano VI — N.º 39 — janeiro de 1951 — Assunção.

Aviação — A Voz Independente da Aeronáutica Brasileira — Vol. XIII — N.º 154 — novembro de 1950 — Rio.

Funcion Social Y Economica de Las Vias de Comunicacion — Su importancia en la Argentina — por Ing. Civil Antonio C. Lopez Airaghi — 1950 — Tucuman — Argentina.

Rodovia — Ano XII — N.º 128 — outubro de 1950 — Rio.

Administração Pública — Periódico de Divulgação — Departamento do Serviço Público — Ano II — N.º IV — Vol. I — 1950 — Estado da Bahia.

Hospital dos Servidores do Estado — I.P.A.S.E. — Rio.

A Relação Processual Penal — Hélio Bastos Tornaghi — Rio.

O Minério de Ferro na Economia Nacional — Derrneval José Pimenta — 1950 — Rio.

Boletim da Contadoria Geral da República — Ano XXVII — N.º 170 — Rio.

Boletim de Paris — Office du Brésil — Departamento Nacional de Indústria e Comércio — M.T.I.C. — Ano 2 — N.º 22 — novembro — 1950 — Paris.

Atividades dos Cursos do Departamento Nacional de Saúde — Período de 1942 — 1950 — Rio.

Revista SENAI — N.º 62 — Ano VI — setembro de 1950 — Rio.

The Journal of The American Dental Association — Volume 42 — number 1 — january — 1951 — Chicago.

Direito do Cclono de Fazenda às Férias Anuais remuneradas — (Sentença) — V. César da Silveira — Juiz de Direito em S. Manuel — 1951 — São Paulo.

Investigações — Revista do Departamento de Investigações — Ano II — N.º 24 — dezembro de 1950 — São Paulo.

Revista Del Foro — Organo Del Colegio de Abogados de Lima — Ano XXXVII — N.º 5 — setiembre-octubre de 1950 — Lima, Peru.

Sanevia — Boletim Técnico do Departamento Nacional de Obras de Saneamento — N.º 8 — agosto de 1950 — Rio.

Red Tape — The Civil Service Magazine — Vol. 40 — N.º 470 — january — 1951 — London.

Revista de Economia Social — Volumen 1 — octubre — 1950 — N.º 2 — Monterrey.

Doutrinação Municipalista — Yves Orlando Tito de Oliveira — 1950 — Bahia.

Atividades dos Cursos do Departamento Nacional de Saúde — Período de 1942-1950 — Rio.

Revista Fiscal e de Legislação de Fazenda — Ano XXI — Ns. 22, 23 e 24 — Rio. — Ano XXII — Ns. 1 e 2 — jan. e fev. de 1951 — Rio.

Revista del Centro Estudiantes de Ciencias Económicas — Año XII — N.º 105 — noviembre de 1950 — Asunción — Paraguay.

Legislação do Trabalho — Mensário Nacional de Legislação Social Doutrina e Jurisprudência — Ano XIV — Vol. XIV — dezembro de 1950 — N.º 164 — São Paulo.

Boletin Estadistico — Primer Trimestre 1950 — N.º 13 — Año IV — Buenos Aires.

Censo — de Empleados, Jubilados y Pensionistas Provinciales, y de Empleados Municipales — 1947 — Buenos Aires.

Relatório — Apresentado ao Exmo Sr. Ministro de Estado para os Negócios de Viação e Obras Públicas — Lloyd Brasileiro — 1949 — Rio.

Boletim Paraguaio — Ano V — N.º 38 — dezembro de 1950 — Assunção.

Escolas e Cursos do SENAI — Confederação Nacional da Indústria — Rio.

Vida Universitária — Año I — N.º 5 — Año II — Ns. 6 e 7 — La Habana — Cuba.

Natural Gas in Ohio: A History — by T.H. — Kerr — Ohio State University — Studies Engineering Series — Vol. XIX — N.º 5 — september 1950.

A A.P.B.E. — Órgão de Difusão Rodoviária — Ano II — N.º 9 — outubro de 1950 — Rio.



## Publicación de la