

MIGUEL NEY MONTEIRO

ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO POSTAL: UM MODELO DIFERENCIAL
PARA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção de grau de Mestre em Educação (Administração Educacional) à Comissão Julgadora da Universidade Estadual de Campinas, sob a orientação do Professor Doutor Casemiro dos Reis Filho.

UNICAMP

1981

A meus familiares e amigos, companheiros de Ideal nos dois planos da Vida.

Ao professor Raymundo Nonato Castro, Digníssimo Coordenador Geral da ESAP, meu superior, sem cujo apoio e compreensão este trabalho não seria possível.

Ao Professor Doutor Casemiro dos Reis Filho, orientador desta dissertação, cuja proficiência acadêmica e sensibilidade educativa me estimularam a empreender este modesto trabalho.

COMISSÃO JULGADORA

RESUME

La formation du personnel pour les entreprises a été l'objet de nombreuses discussions dans les milieux d'éducation.

Un des points de ces discussions sont les différences entre la formation professionnelle donnée par l'Ecole et celle organisée par l'Entreprise.

Parmi nous, Rosaly Lima Brandão a réussi à établir quelques "caractéristiques différentielles" qui ont été constatée dans l'étude d'un cas de formation professionnelle de base, au niveau du 2^{ème} degré.

Le but de ce travail est de vérifier dans quelle mesure s'appliquent les catégories décrites dans un autre contexte, soit celui de la formation personnelle de niveau universitaire pour les postes du Brésil et de l'Amérique Latine.

A partir, aussi, d'une étude de cas sont comparés les systèmes organisés à la Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RIO) et à l'Escola Superior de Administração Postal (ESAP), les deux orientés vers la formation des Administrateurs Postaux pour L'Entreprise Brésilienne de Postes et Télégraphes.

Après la description de la structure et du fonctionnement des systèmes en cause, on fait la superposition du modèle analytique ci-dessus qui consiste dans l'énoncé des indicateurs différentiels de la qualification de la main-d'oeuvre par l'Ecole ou par l'Entreprise - en vue de vérifier sa validité dans la nouvelle situation et les implications en éducation qui en découlent.

RESUMO

A formação de recursos humanos para as empresas tem sido objeto de reiteradas discussões nos círculos educacionais.

Um dos polos dessas discussões são as diferenças entre a formação profissional ministrada pela Escola e aquela que é promovida pela Empresa.

Em nosso meio, Rosaly Lima Brandão, logrou estabelecer algumas "características diferenciais" que foram constatadas no estudo de um caso de formação profissional básica, a nível de 2º grau.

O objetivo do presente trabalho é verificar em que medida se aplicam as categorias descritas, num outro contexto, qual seja o da formação de pessoal de nível superior para os correios do Brasil e da América Latina.

Através, também, de um estudo de caso, são cotejados os sistemas montados na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RIO) e na Escola Superior de Administração Postal (ESAP), ambos voltados para a formação de Administradores Postais para a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

Após a descrição da estrutura e funcionamento dos sistemas em pauta, é feita a superposição do modelo analítico referido — que consiste no enunciado de indicadores diferenciais da qualificação de mão-de-obra pela Escola ou pela Empresa — visando verificar a sua validade na nova situação e as implicações educacionais decorrentes.

ÍNDICE

	Página
INTRODUÇÃO	001
CAPÍTULO I - O Serviço de Correios	007
CAPÍTULO II - A Organização Administrativa dos Correios do Brasil	028
CAPÍTULO III - O Curso de Administração Postal na PUC/RIO	046
CAPÍTULO IV - O Curso de Administração Postal na ESAP/BRASÍLIA	074
CAPÍTULO V - Análise e Implicações Educacionais	105
BIBLIOGRAFIA	117

INTRODUÇÃO

1- JUSTIFICATIVA

Quando os recursos disponíveis para os investimentos sociais são escassos, torna-se crucial evitar toda e qualquer duplicação de meios para fins idênticos.

Na formação de recursos humanos, Escola e Empresa têm disputado a hegemonia em termos de eficácia de processo e padrão de qualidade do produto educacional.

Investigar em que medida um sistema sobrepuja o outro, visando benefícios sociais mais amplos, é tarefa demasiado complexa que transcende os limites deste ensaio.

Outra coisa é tentar estabelecer, num primeiro momento, as diferenças entre um sistema e outro, abrindo caminho para pesquisas de maior porte que tragam à tona outras correlações.

Um esforço concreto nesse sentido foi feito por Rosaly Lima Brandão¹, que num estudo de caso de formação profissional básica logrou estabelecer "características diferenciais" entre a qualificação de mão-de-obra na Escola e na Empresa, a partir de entrevistas com pessoas ligadas ao ambiente empresarial. Quer dizer, explicitando de que modo a Empresa vê o papel da Escola como agência de qualificação de mão-de-obra.

¹ Rosaly Lima Brandão, Formação de Mão-de-Obra na Empresa, PUC/RIO de Janeiro, 1973.

-02-

Como funcionariam as "características diferenciais" aplicadas num outro contexto? Seriam confirmadas, negadas ou ampliadas?

Como a ECT vivenciou na presente década, ambas as experiências — a de formação de recursos humanos na Universidade e na Empresa — julgamos oportuno analisar o evento sob o enfoque das mencionadas "características diferenciais" como forma de enriquecer o quadro de dados a respeito e tirar daí implicações educacionais.

2- PROBLEMA

A criação da ESAP pela ECT — visando a formação e o desenvolvimento de recursos humanos de nível superior, adequados às peculiaridades dos serviços postais, constitui parte de um processo iniciado em 1969, quando, em função do que fora discutido no Congresso da União Postal das Américas e Espanha (UPAE), o Brasil resolveu antecipar-se aos propósitos internacionais de fundar um Instituto Superior de Correios para atender às necessidades dos países-membros.

Foi celebrado, então, convênio com a PUC/RIO para a criação e funcionamento do Curso de Administração Postal (CAP/RIO). Este, com a duração de três anos, voltado para a formação de técnicos de nível superior, para o desempenho de diversas atividades na Empresa, formou cinco turmas, cujos componentes foram lotados em cargos ou funções de gestão média para cima, em setores da ECT, em todo território nacional.

Não tendo o CAP/RIO encontrado as mesmas facilidades e o mesmo desenvolvimento alcançado por cursos similares, realizados em estabelecimentos de ensino sob administração di

103

reta dos correios, como acontece em alguns países europeus, determinou o Presidente da ECT a criação da ESAP, que foi instalada em março de 1978, na Capital da República.

A despeito de não terem sido explicitados objetivamente os motivos da não renovação do convênio com a PUC/RIO, o fato é que a ECT assumiu ela mesma o encargo oneroso de formar e desenvolver seus próprios recursos humanos com o acréscimo de responsabilidade decorrente dos compromissos internacionais já aludidos.

O problema se resume, pois, em identificar "as características diferenciais" evidenciadas entre os cursos ministrados no CAP/RIO e na ESAP.

Para tanto, desenvolveremos nossa linha de investigação em torno da hipótese de que "as características diferenciais" do modelo desenvolvido por Rosaly Lima Brandão verificam-se na comparação entre as duas experiências realizadas pela ECT.

3- PROCEDIMENTO

O trabalho inicia-se com um esboço histórico dos serviços de correio, procurando captar sua evolução em linhas gerais.

No segundo capítulo é feito um estudo mais detalhado da organização administrativa e desenvolvimento dos correios do Brasil nas últimas duas décadas, cotejando as situações respectivas do antigo Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) e da ECT.

Nos terceiros e quarto capítulos é aplicado o instrumental de análise, que consiste em verificar a ocorrência das seguintes categorias de eventos nos sistemas descritos:

a) Características da qualificação de mão-de-obra na Empresa

- 1- Define condições — deixa claras as características de desempenho das funções para as quais são formados, e as expectativas de remuneração, promoções e condições de trabalho.
- 2- Seleciona os candidatos em função dos seus objetivos específicos — a entrada no treinamento é dependente de um processo de seleção que visa aferir as condições e motivações do candidato para a ocupação a que se destina.
- 3- Vincula-se diretamente ao trabalho — a formação é fornecida e definida em função do posto de trabalho, dentro da empresa a que o indivíduo se destina, o que já favorece a ambientação e a assimilação dos comportamentos necessários para a integração na função e na empresa.
- 4- Formação teórico-prática — a fase teórica é bastante simplificada e fornecida exclusivamente no campo específico, evidenciado como indispensável ao desempenho satisfatório da função.
5. A experiência leva à simplificação crescente dos programas — não há interesse de grande sofisticação teórica.
- 6- Fornece o fundamental para o desempenho.
- 7- Conhecimento da tecnologia e dos equipamentos que serão utilizados na futura função.
- 8- Motivação do treinando — do rendimento do treinando, durante o período de formação, depende o seu aproveitamento na empresa (emprego), o que gera nele um bom grau de motivação.

b) Características da qualificação de mão-de-obra na Escola

- 1- Não define as condições — a formação na escola é normalmente para um mercado de trabalho em aberto, e, face a isto, torna-se impossível fornecer aos alunos um quadro claro das necessidades de desempenho e perspectivas futuras.

- 2- A seleção dos candidatos não está vinculada aos objetivos de formação — o sistema escolar tem, como forma tradicional de seleção, os exames de admissão (vinculados a provas de conhecimentos) ou simplesmente o certificado de conclusão de níveis de escolaridade anteriores.
- 3- Não se vincula diretamente ao trabalho — a formação para o trabalho é feita fora do ambiente de trabalho (escola), caracterizando-se por um tipo de formação em aberto, passível de complementação posterior.
- 4- Formação teórico-prática — a base teórica é bastante mais densa e extensa do que nos programas de formação para funções e equivalentes nos sistemas de treinamento da empresa. A fase de estágio na indústria, parte importante da complementação prática, é remetida para o quarto ano, com grandes deficiências, na maioria das escolas técnicas, de programação e acompanhamento.
- 5- A experiência e grau de prestígio da escola leva, muitas vezes, à sofisticação dos programas — tanto em termos de equipamentos e laboratórios como no que se refere à programação teórica, encontramos uma tendência a encarar a sofisticação ... quer dos equipamentos, quer da própria programação, como recurso para melhor formação.
- 6- Fornece formação teórica normalmente bem além das exigências comuns para o desempenho — há também lacunas referentes a conhecimentos básicos exigidos pelas funções em demanda no mercado de trabalho, decorrentes de uma série de fatores, tais como: falta de programação, falha de assimilação por parte do aluno, falta de motivação para alguns assuntos que poderão vir a ser fundamentais para o trabalho futuro, etc.
- 7- Desconhecimento da tecnologia e equipamentos serão usados na futura função.
- 8- Motivação do aluno — o rendimento obtido (bom ou mau) pelo aluno no período de formação não garante nem elimina as possibilidades de emprego².

² BRANDÃO, Op. cit. p. 70-73

Finalmente, no quinto capítulo é feita uma análise crítica da investigação realizada, considerando a viabilidade do projeto ESAP e suas implicações educacionais.

C A P Í T U L O I

O SERVIÇO DE CORREIOS

1.1- Origens e História dos Correios

O Correio é uma instituição intimamente ligada aos primórdios da organização social. Com efeito, se considerarmos as comunicações à distância, mesmo antes da invenção da escrita, em tempos de guerra ou de paz, encontramos, no bater dos tambores, nos sinais de fumaça e mesmo nas mensagens verbalmente transmitidas através de estafetas, o embrião do que viria a ser o moderno serviço postal.

Naturalmente, o aparecimento de uma atividade específica no seio de uma comunidade primitiva obedece a determinados fatores condicionantes, como o meio físico-geográfico, a natureza dos grupos humanos, o conjunto das necessidades e o modo de produção social, dentre outros.

*Certas características de uma população humana e certos problemas comuns do ambiente interagem a fim de gerar exigências de tarefa e uma primitiva estrutura de produção para cumpri-las.*¹

Uma vez configurado o impositivo da comunicação como fator de sobrevivência, os meios decorrem das facilidades disponíveis e do estágio tecnológico alcançado, conforme se observa com o surgimento das grandes civilizações que floresceram no Oriente Médio e Extremo Oriente.

Egípcios e chineses já possuíam serviços de correios bem organizados vários séculos A.C. Há fragmentos que remontam à 12a. dinastia egípcia (cerca de 2 000 A.C.) relatando aspectos do funcionamento dos serviços postais entre as províncias do Império. Os chineses também haviam estendido suas comunicações postais até a Mandchúria, desde a dinastia Tchu (1 122 a 255 A.C.).

O uso de cavaleiros no serviço postal é atribuído a Ciro I, O Grande, genial fundador e administrador do Império Persa, um dos mais extensos da Antigüidade. Afirma Heródoto que a organização e o controle de tão vastas possessões só foram possíveis graças à eficiência e à rapidez desse serviço de correio oficial, denotando a importância da informação como elemento básico para a conquista e manutenção das estruturas de poder e autoridade que permeiam as instituições políticas.

Na Grécia, em face da natureza acidentada do solo e da organização das cidades-estado, desenvolveu-se mais o sistema de mensageiros a pé e por via marítima, porém sem o carã

¹ Daniel Katz, *Psicologia Social das Organizações*. Tradução de Auriphebo Simões, 2a. Edição, São Paulo, Atlas; Brasília, INL, 1973. p. 132.

ter de serviço público oficial. O correio marítimo foi a forma predominante de comunicações entre Fenícia e Cartago e as colônias, dele também se valendo os romanos quando estabeleceram seu domínio sobre o Mediterrâneo.

Era comum o emprego, entre os povos da Antigüidade, de andorinhas ou pombos no transporte de mensagens, costume que ainda hoje perdura em muitas comunidades.

Durante o Império Romano o correio foi aperfeiçoado com a criação do "cursus publicus", transformando-se em veículo de cultura e civilização, ligando Roma a lugares recônditos, através da abertura de estradas, ao longo das quais se fixavam populações e circulavam riquezas e mercadorias, assim como se difundiam a língua e os costumes da cidade fundada por Rômulo.

Diferentemente de outros povos da Antigüidade — que se impunham predominantemente pelo terror — Roma sustentava seus domínios através de judiciosa organização administrativa, exercendo o poder com certa benevolência relativa a usos e costumes, como ilustra o episódio da ocupação da Judéia.

Repontavam, com maior ênfase, esquemas para conformar os comportamentos das pessoas aos objetivos do Estado, que através de leis especiais e ostensiva proteção militar garantia o funcionamento regular dos serviços oficiais, dentre eles, os de correios, cujo desenvolvimento só é sustado pelo declínio do Império.

Ruindo esse, ficou a Europa Continental sem base de serviços administrativos, o que afetou de forma nefasta o ainda incipiente sistema postal que acabou por desmembrar-se quando da instalação dos reinos bárbaros. As comunica-

ções, nesta fase, retomaram seus métodos praticamente artesanais. Cartas e encomendas eram enviadas a cargo de viajantes e andarilhos eventuais, custando preços altíssimos, sem nenhuma garantia de alcançarem o destino.²

Notável, nessa fase, é o correio de Carlos Magno³ que, estruturando-se nos moldes de "cursus publicus", foi instituído na França a partir de 807, ligando esta nação à Itália, Alemanha e Espanha. Morto o soberano e esfacelado seu Império, não lograram seus sucessores manter a infra-estrutura necessária aos funcionamentos dos serviços postais.

Como se vê, mudanças políticas profundas afetam as instituições e os correios ilustram com facilidade esta assertiva.

Em termos de qualificação de recursos humanos, até aqui muito pouco era requerido do pessoal ligado à área, que não fossem habilidades diretamente vinculadas ao transporte e entrega de correspondência, observadas determinadas condições de rapidez, segurança e relativo sigilo. O mensageiro precisava ser forte, leal, corajoso e audaz, o que era determinado pela natureza da tarefa.⁴

A presença da iniciativa privada, no ramo, era inexpressiva, senão nula. Só o Estado podia arcar com o ônus de manter os correios em funcionamento, mesmo porque — sendo a maior parte da população rural e analfabeta — constituía-se aquele no seu maior usuário.

² Os bárbaros se achavam, em relação aos romanos, num estágio tecnológico mais atrasado.

³ Aparecem dispositivos para formulação e imposição de regras. Daniel Katz, op. cit. p. 132.

⁴ As estradas, quando havia, ofereciam pouca segurança e eram frequentadas por bandos de malfeitores ou apaniguados políticos de casas rivais, para quem os correios eram alvos singulares por razões óbvias: transportavam valores e segredos.

Já na Idade Média, foi considerável o desenvolvimento de correios particulares mantidos pelos senhores feudais, ordens religiosas, ligas de comércio e universidades. Seu âmbito de ação, embora mais restrito, chegou a gozar de uma certa confiabilidade pública. Principalmente as organizações religiosas, que possuíam estabelecimentos espalhados por quase toda a Europa, eram capazes de oferecer serviços apreciáveis por intermédio do seu "correio de monges".

É a partir do século XII que as grandes corporações mercantis imprimem um novo impulso aos serviços postais. Destacadas casas comerciais como a dos Fugger de Augsbourg, a Associação dos Comerciantes Alemães, a Corporação dos Marchantes e Açougueiros da Alemanha, a Liga Hanseática, a Corporação Comercial de Veneza e a "Camara Dei Mercanti" de Milão, mantinham relações com os grandes centros da época; através de serviços especiais de mensageiros. Estes eram tão rápidos e eficazes que os comerciantes ficavam a par de notícias importantes muito antes das autoridades locais, o que lhes conferia um acentuado poder.

Cada um desses correios possuía suas próprias normas e orientação de valores, muito embora sua finalidade básica fosse a mesma.⁵ Apesar dos seus elevados custos, os correios particulares proliferaram por toda Europa, o que serve de indicador de sua importância já naquela época.

A criação das universidades européias (séculos XII e XIII) também constituiu-se num fator de expansão dos correios, tendo em vista que a maior parte dos alunos e pro-

⁵ "A dinâmica de uma estrutura deriva-se dos interesses comuns de seus membros que compartilham de um destino comum, das normas comuns para execução de suas funções e dos valores comuns que racionalizam e proporcionam uma base lógica para suas atividades". Katz, op. cit. p. 105.

fessores provinham de locais distantes e necessitavam manter correspondência com seus familiares e amigos. A esses correios universitários é que se deve a democratização, a popularização e o barateamento dos serviços postais, que progressivamente foram estendidos a todos.

Com o crescimento da demanda, os mensageiros passaram a formar corporações, como a de Veneza, criada em 1305, composta de 32 membros e que tinha o nome pomposo de "Compagnia dei Corrieri della Illustríssima Signoria". Esta Associação, como suas congêneres na Idade Média, tinha por finalidade proteger seus membros e assegurar o monopólio da profissão comum.

A educação dos meninos para sucederem os pais era eminentemente prática e obedecia a um escalonamento que começava por aprendiz, passando por oficial e culminando como mestre.

O candidato prestava exames para ser promovido de um grau a outro, supervisionado pelo seu preceptor e sancionado pelo grêmio.

Uma vez obtido o grau mais alto, o candidato passava a usufruir direito de voz e voto na corporação.⁶

No Vaticano, em Nápoles e outras cidades italianas, surgiram organizações similares que eram formadas quase que exclusivamente por famílias da região de Bérgamo. É quando aparece, pela primeira vez, na história dos correios, o nome dos Tassos (Taxis), provenientes de Cornello, e que por vários séculos seguintes dominariam o cenário postal da Europa.

⁶ "Surge uma estrutura de autoridade que se torna a base para os sistemas gerencial e de manutenção". Katz, op. cit. p. 132.

Já no século XIII o tráfego postal era intenso, havendo nas estradas mais importantes postos de muda — "posita statio" — denominação latina da qual derivaram a palavra italiana "posta" e a francesa "poste" na designação dos respectivos correios.

Com o advento do absolutismo no século XIV e de outras profundas transformações sociais, como, a invenção da imprensa e as grandes descobertas marítimas que culminaram com a instalação de vastos impérios coloniais, ressurgiu a necessidade cada vez mais intensa de comunicações oficiais, dando ensejo à reorganização dos serviços postais de molde a servir o poder, agora centralizado.

Coube à França, durante o reinado de Luiz XI, realizar uma grande reforma postal, seguindo novamente o legado romano representado pelo "cursus publicus". Através de uma ordenança real, estabeleceram-se postos nas principais estradas, servindo o correio tanto para o transporte da correspondência quanto de pessoas. Instituiu-se o monopólio do Estado para os serviços, cujas falhas eram punidas com rigor pela administração. Isto incluía o uso da chibata, nos casos mais leves, podendo chegar até à execução sumária nos crimes então compreendidos como de lesa-magestade.

O recrutamento dos súditos para exercerem funções postais era mais ou menos compulsório, denotando mesmo acentuadas características de escravidão.

Somente os nobres — que exerciam atividades diretivas — eram dotados de uma educação mais requintada, antes voltada para a vida de cortesão do que para o mundo da administração pública.

Rivalidades e guerras sucessivas entre as casas reinantes da Europa institucionalizaram os serviços postais como atividade privativa do meio oficial, descaracterizando-o como serviço público.

No liminar do século XVI, Francisco de Tasso, então a serviço da Casa dos Habsburgos, cria o primeiro correio verdadeiramente internacional, na acepção moderna do termo, imprimindo-lhe vigorosa organização, em consonância com as necessidades sociais e econômicas de então.

Outros países também se dispuseram a inovar em matéria de serviços postais, premidos pelas mudanças por que passava a sociedade da época, entre as quais, a Itália, que, através do correio de estafetas do Ducado de Milão, passou a operar entrosadamente com os correios da Alemanha e da Áustria.

Na França, agora sob o reinado de Luiz XIV, quando toda a correspondência era tratada pelo Estado, foi organizado um serviço "interno" de correios em cidades como Paris e Estrasburgo, sistema que incluía certo número de caixas coletoras, um considerável avanço para a época.

O Rei-Sol, como foi cognominado, acentuou sobretudo o sistema absolutista na França, consolidando o trono em detrimento da influência dos nobres. Sua belicosa política externa e infeliz condução dos assuntos religiosos internos anularam de certo modo seus esforços para promover o poder nacional.

Sem o mesmo destaque, as administrações de seus sucessores, Luiz XV e Luiz XVI, seguiram os mesmos moldes determinados por fatores sociais e políticos a que se adicionaram as idéias dos intelectuais da época.⁸

⁸ Jean Bodin, Thomaz Hobbes e Hugo Grotius, dentre os que mais se destacaram.

O mercantilismo, porém, julgava-se beneficiado pelo regime e apoiava francamente as teorias absolutistas, pois atribuía ao poder real — como encarnação do Estado — a capacidade de garantir a ordem necessária ao seu desenvolvimento.

Tudo isto facilitou a unificação dos serviços de correio e o monopólio estatal, instituído ainda no tempo de Luiz XIV.

O lado menos edificante da questão, porém, resultava da violação sistemática da correspondência — uma espécie de inquisição postal — que era praticada pelos soberanos com o propósito de prevenir conspirações.⁹

Claro está que as aptidões requeridas para os cargos postais, nas circunstâncias aludidas, não foram muito divulgadas ou sequer registradas, donde a carência de maiores dados a respeito.

É de se supor, entretanto, que os servidores honestos possuíssem alguma instrução e se comprometessem com o Estado através de juramento de fidelidade, burocratizando um pouco mais o ofício.

Sob inspiração revolucionária, a Assembléia Nacional da França, ao proclamar os direitos do Homem, decretou, a 10 de agosto de 1790, a inviolabilidade da correspondência, prevendo dispositivos penais aplicáveis aos infratores.

⁹ No reinado de Luiz XV (1723-1774) foi aperfeiçoado o serviço de "trialogem" da correspondência, tarefa que fora iniciada pelo "Gabinete Negro" do Rei-Sol, de forma um tanto displicente.

Com a assunção da burguesia, novo passo é dado no sentido da organização burocrática dos serviços oficiais — de que o correio fazia parte — introduzindo-se importantes reformas.

A partir do século XVIII praticamente desaparecem os mensageiros a pé, que são substituídos por "malas postais" destinadas ao transporte de correspondência e passageiros. Nas cidades são criadas agências onde as cartas são procuradas pelos interessados. Quando não procurada, a correspondência era então, entregue a domicílio, mediante cobrança de uma sobretaxa.

A distribuição de encomendas e dinheiro a domicílio tem seu início por volta de 1850, sendo precedida pela distribuição local e rural da correspondência.

Na América do Sul, mesmo depois da conquista dos espanhóis, toda correspondência era encaminhada por intermédio de mensageiros indígenas ou escravos, o que chegou até princípio do século.

Somente no século XVII é que se organizaram os serviços postais na América do Norte, assim mesmo de forma precária, o que dá margem a uma progressiva privatização dos correios, de que é exemplo o legendário "Ponny Express" dos anos 60.¹⁰

Novamente, a presença de um meio inóspito, requeria do homem de correios aptidões físicas especiais e atribu-

¹⁰ Os EEUU principia em sua história sob forte influência das idéias liberais, onde o individualismo e a livre empresa constituem princípios básicos.

tos superlativos do espírito: coragem, perseverança e gosto pela aventura. Na trilha povoada de mil perigos e surpresas a cada lance, valiam mais as qualidades pessoais do mensageiro do que a organização.

Montar com proficiência e conduzir diligências - com sua carga preciosa de passageiros, valores e cartas — onde não havia estradas, eis os demais requisitos que completavam o perfil profissional do correio americano da época. Habilidades no uso do revólver e do rifle eram exigidas para todas as demais profissões além da de carteiro no Velho Oeste¹¹.

Na Inglaterra — primeiro palco da Revolução Industrial — já em 1784 havia um serviço postal prestado por carruagens que, utilizadas dia e noite, cobriam distâncias de até 200 quilômetros em vinte e quatro horas.

Isto porque, já favorecida por intensa atividade comercial e dotada de regime político mais flexível, se comparado com a França, por exemplo, a Grã-Bretanha iniciava sua escalada que culminaria com o surgimento de um poderoso império marítimo e industrial.

Em face da invenção da imprensa e da situação econômica privilegiada, difundiram-se mais amplamente as oportunidades educacionais do país, onde o desenvolvimento ímpar da ciência e da tecnologia fazia de Londres o centro das atenções mundiais.¹²

¹¹ Com o advento do trem de ferro, cujas linhas eram exploradas pelo governo, pouco a pouco foram se extinguindo as iniciativas particulares no âmbito postal.

¹² Fama só comparável, na ocasião, à cidade de Amsterdã.

Mais liberal em assuntos religiosos, recebe em seu solo poderoso fluxo de emigrantes franceses, huguenotes, os quais trazem importantes contribuições à expansão das atividades econômicas.¹³

Não é sem motivo, pois, que os serviços postais encontrassem ali um desenvolvimento inusitado. Assim foi que a Inglaterra introduziu importantes reformas nos correios ao instituir o selo postal em 1840, juntamente com a unificação das taxas das cartas internas, no que foi logo seguida por outros países.

Generalizando-se a exploração dos correios pelos Estados, consolidou-se a idéia de que os serviços postais — agora multiformes¹⁴ — se constituíam numa instituição pública por excelência, com graves responsabilidades morais e financeiras, exigindo padrões de desempenho e avaliação bem mais apurados.

Com uma divisão de trabalho mais complexa, a organização dos correios passa a ressentir-se da falta de elementos mais categorizados para exercer funções de planejamento e direção. De simples mensageiros requeridos no início, os serviços postais passam a prescindir de um verdadeiro exército

¹³ "A propósito, é de notar-se que a própria nobreza britânica deixara de ser uma casta exclusivamente hereditária e estava se convertendo com rapidez numa aristocracia da riqueza". Edward McNall Burns: *História da Civilização Ocidental*, 3a. Edição, tradução de Lourival Gomes Machado, Lourdes Souto Machado e Leonel Vallandro, Editora Globo, Porto Alegre, 1975, p. 666.

¹⁴ Surgem os serviços de registrados, cartas com valor declarado, vales postais, serviços de encomendas, com ou sem valor declarado, expressos e a distribuição regular e domiciliar de correspondência.

de burocratas, à semelhança do que já vinha ocorrendo com outros setores das atividades terciárias.¹⁵

A correspondência internacional, entretanto, carecia de diretrizes unificadoras dos procedimentos, o que levou a convocação da conferência de Paris de 1863. Daí ao Congresso de Berna de 1874 e à criação da União Postal Universal (UPU), posteriormente, tendo em vista o significado dos correios para as relações entre os povos do globo.

Desde a criação da UPU, o grande sonho do Diretor Geral dos Correios da Alemanha, Heinrich Von Stephan (1831—1897), se beneficiaram as administrações dos correios em todo mundo, através do intenso intercâmbio cultural e tecnológico promovido pela entidade em várias ocasiões.

Assim, os melhoramentos postais são rapidamente difundidos e adotados pelos países membros, debaixo de criteriosa assistência e incentivos, o que tem sido de inestimável valor no desenvolvimento dos correios em toda parte. Sem fronteiras de espécie alguma, nem mesmo ideológicas, a UPU é um dos organismos internacionais mais atuantes de nossa era, tendo contribuído com rara felicidade para a causa da aproximação e fraternidade entre os povos.

Continuando na sua evolução, o correio a pé e a cavalo foi substituído pela diligência, a qual manteve sua hegemonia até meados do século XIX. Seu uso, naturalmente, pressupunha a existência de melhores estradas, cujos percursos

¹⁵ "Presença a elaboração ulterior de estruturas de apoio nas fronteiras da organização - estruturas para procura, alienação e relações institucionais". Katz, op. cit. p. 132.

eram intercalados por instalações adequadas ao refazimento dos passageiros e à muda dos cavalos. As condições de segurança, por outro lado, eram imprescindíveis, havendo escoltas e patrulhas que mantinham a ordem nos caminhos.

Com o advento da estrada de ferro, a diligência caiu de moda e o serviço postal sofreu novas adaptações, com a implantação de vagões postais e novas tecnologias de tratamento da correspondência.

Os veículos automotores passaram a ser utilizados pelos correios a partir da década de 20, agilizando bastante a entrega de correspondência, encomendas e valores, até mesmo nas localidades rurais afastadas.

O Correio por via marítima é antigo, como já vimos, atingindo seu apogeu com o barco a vapor, principalmente durante a expansão colonial inglesa, quando os navios da poderosa "East India Company" singravam os mares, realizando movimentado tráfego entre as Ilhas Britânicas e as Índias.

Para a navegação transatlântica muito contribuiu a abertura dos canais de Suez (1869) e do Panamá (1914) que, reduzindo em milhares de milhas as distâncias entre os oceanos, facilitaram sobretudo o desenvolvimento postal, que tem suas bases na segurança e rapidez dos serviços.

O correio aéreo, teve seu precursor no pombo-correio, passando pelos gloriosos balões de 1870, que transportavam cartas para fora das cidades francesas sitiadas.

Também os poderosos "zeppelins" tiveram seu momento alto na história do correio alado, tendo sua era tragicamente interrompida com a queda do "Hindenburg" em março de 1937.

O uso intensivo do avião, a partir da I Grande Guerra, veio modificar em muito a estrutura dos correios modernos, tendo em vista o encurtamento das distâncias de forma vertiginosa, conforme hoje se constata com o emprego de aviões a jato de grande autonomia de voo.

A extensão qualitativa das funções administrativas acarreta o surgimento de necessidades de cunho educacional¹⁶, cujo provimento pode dar-se dentro ou além-fronteiras da organização, dependendo donde se quer chegar e dos recursos com que se conta.

Conforme salienta Parsons, podemos estabelecer uma tipologia das organizações em termos das necessidades sociais para as quais elas se orientam. Por seu particular interesse neste ensaio, apresentamos a seguinte classificação, elaborada pelo autor de *Estrutura e Processo nas Sociedades Modernas*:

Organizações orientadas para a produção econômica. É uma classificação que abrange as firmas comerciais engajadas na produção e distribuição de bens e serviços. Sua função principal é de natureza econômica, embora possa haver outras metas que a organização precise atingir para conseguir manter-se no sistema ambiental.

Organizações orientadas para metas políticas. Estas são engrenadas no sentido de atingir metas valorizadas e de gerar e distribuir o poder na sociedade. Inclui a maior parte das organizações governamentais.

Organizações integradoras. Preocupam-se com o ajuste dos elementos em conflito e com o direcionamento da motivação no sentido de atender a certas expectativas sociais. Neste

¹⁶ "A sociedade industrial moderna depende dos conhecimentos e das aptidões dos trabalhadores, cientistas, técnicos e profissionais.
"Fremont Ellswort Kast: *Organização e Administração: um enfoque sistêmico*. Tradução de Oswaldo Chiquetto, São Paulo, Pioneira, 1976, p. 586.

grupo encontram-se o sistema judiciário e a advocacia. Ele abrange também os hospitais, por fornecerem o mecanismo capaz de atender às necessidades sociais de atendimento médico.

Organizações mantenedoras dos padrões. A função principal dessas organizações é cultural, educacional e indicativa. Exemplos são as igrejas e as escolas.¹⁷

Claro está que existem interfaces entre os diferentes tipos de organizações. Assim, as instituições orientadas para a produção econômica recorrem às escolas para proverem suas carências de recursos humanos melhor qualificados.

Nem sempre, porém, as expectativas entre um subsistema e outro são inteiramente correspondidas, porque o fluxo de premissas que os alimentam — sendo dinâmicos — geram defasagens, ainda que transitórias.

Isto poderia explicar, em parte, a superposição de funções que por vezes caracteriza a burocracia moderna. Porque, sem poder controlar o meio ambiente externo na sua totalidade, as organizações se restringem a reproduzi-lo, internamente, naqueles aspectos mais significativos para sua própria sobrevivência. E um destes aspectos reside na qualidade e na força dos homens que compõem os quadros institucionais.¹⁸

¹⁷ Talcott Parsons, in Kast, op. cit. p. 595.

¹⁸ "Os processos intelectuais assumirão diante dos administradores do futuro importância maior do que tem aos olhos do seu parceiro de hoje; ele precisará dedicar mais tempo a eles. A atividade gerencial apresentará mais requisitos intelectuais e educacionais. Ela abarcará maior número de problemas técnicos, científicos e relacionados com a engenharia, bem como maior número de complexas decisões orçamentárias e financeiras. O administrador irá funcionar em um mundo em que seu desempenho será avaliado, ainda mais do que hoje, com base nas faculdades intelectuais que ele mostrar em relação aos aumentos nas taxas de crescimento, na qualidade e na produção dos serviços". Bass, in Kast, op. cit. p. 679.

A história recente dos correios — que como organização complexa se agiganta — parece corroborar essa assertiva, pois as estratégias de desenvolvimento tem enfocado o fator humano com o mesmo interesse que antes era dirigido unicamente ao problema da produtividade.

1.2- Os Correios do Brasil

Portugal, à época da colonização do Brasil, não tinha maior interesse em estabelecer aqui um serviço postal eficaz, pois era notório o seu propósito de não investir nas terras recém descobertas, pelo menos deste lado do oceano.

Assim, é somente no século XVII que surgem os primeiros esboços de um correio organizado, quando os tropeiros do interior, aproveitando os caminhos traçados pelos bandeirantes, transportam correspondência e riquezas entre núcleos distantes e inóspitos, embora este tráfego se efetue de maneira irregular ainda e não menos precária.

O governo português, acochado pelas tentativas de invasão do Brasil por outras potências européias, resolve, em 1657, estabelecer um serviço regular de comunicações entre a Metrôpole e o Vice-reinado. Este, só veio a funcionar de fato a partir de 1663, como organização paraestatal que não atingiu os resultados esperados.

Em 1710, depois de vários desmandos cometidos pela firma particular Antônio Alves da Costa, o governo do Vice-reinado avocou a si a inteira responsabilidade pelo serviços, tudo fazendo, daí por diante, para recuperar a credibilidade perdida. Paralelamente a este esforço, as províncias passaram a criar seus próprios serviços postais, como aconteceu em Vila Rica, por iniciativa dos vereadores, em 1712. Li

gação regular com a mesma finalidade, entre Rio e São Paulo, foi estabelecida em 1773, utilizando-se estações de muda e postilhões que percorriam a distância entre as duas cidades em uma semana mais ou menos.

Com a criação do correio estatal de Portugal, em 1797, foi também instituído o correio marítimo para o Brasil, cujo funcionamento iniciou no ano seguinte. Este serviço era executado por navios especiais que trocavam correspondência entre Lisboa e as capitais de Pernambuco, Paraíba, Maranhão, Piauí, Pará, Bahia e Rio de Janeiro.

Em 1799, já entrosado o correio marítimo como terrestre, foi baixado o Regulamento Provisional e nomeado Luis Pinto de Souza para Diretor dos Correios de Portugal, Brasil, Possessões e Domínios, este incorporado ao serviço público da Coroa.

Com a vinda da Família Real para o Brasil, em 1808, tendo em vista as repercussões políticas, sociais e econômicas do evento, foi emitido o documento régio "Decisão do Reino" nº 53, de 22 de novembro daquele ano, aprovando o Regulamento Provisional da Administração Geral dos Correios da Coroa e Província do Rio de Janeiro, podendo este, pelo seu conteúdo normativo, ser considerado o primeiro Regulamento Postal do Brasil.

Importante papel é atribuído ao Correio no movimento de emancipação política do Brasil, que culmina com a presença do mensageiro Paulo Bregaro às margens do Ipiranga no momento histórico da Independência.

Durante o Governo Imperial o Correio sofreu reorganizações como aquelas determinadas pelo "Regulamento do Correio do Brasil", de 05 de março de 1829, quando, dentre ou-

tras providências, foi concedida franquia postal a todos os jornais e periódicos, nacionais e estrangeiros, que se destinassem à Biblioteca Nacional e proclamado o monopólio constitucional do Correio em favor do Estado.

Os carteiros, nomeados pelos administradores, envergavam uniformes, eram alfabetizados, pagavam uma fiança de 55 \$ 000 e deviam ser, de preferência, pais de família.

Duas medidas de grande alcance foram tomadas em 1840, com a ascensão de D. Pedro II ao Trono: a adoção do selo postal na correspondência e a criação do quadro de carteiros dos correios da Coroa. Estes, devido à importância do cargo, assim como os demais servidores da área postal, estavam isentos do recrutamento e do serviço da Guarda Nacional.

Importantes inovações nos serviços postais marcaram a década de 1840, com ampliação da rede de coleta e distribuição, particularmente no setor urbano.

O telégrafo foi introduzido em 1852, na gestão do ministro Eusébio de Queiróz, por motivos de segurança, visando sobretudo controlar o nosso vasto litoral.

Vários convênios internacionais foram celebrados durante o último período do reinado de D. Pedro II, que promulgou ainda o Decreto de 25-05-1877, de adesão do Império Brasileiro ao Tratado de Berna em 1874, que culminaria com a criação da União Postal Universal (UPU).

Proclamada a República, todos os órgãos administrativos sofreram substanciais reformas, tendo sido os Correios e Telégrafos passados para a alçada do Ministério da Instrução Pública, cujo titular era Benjamin Constant.

Pelo Decreto nº 194, de 11 de outubro de 1893, foram incorporados aos Serviços de Correios do Brasil as melhorias recomendadas, e já adotadas em outros países, pela União Postal Universal.

Em 1909, com os Correios agora vinculados ao Ministério de Viação e Obras Públicas, novas conquistas foram introduzidas, como o serviço de encomendas postais (Colis — Postaux) com alguns países, os vales postais internacionais, assinaturas postais de jornais, revistas e publicações periódicas.

Em 1927, inicia-se o serviço postal aéreo regular, assumido pelas companhias "Sindicato Condor" e Varig. Este serviço é ampliado com a entrada em operações da "Luftschiffbau Zeppelin", com seus dirigíveis fazendo linhas com a Europa e América do Norte.

A Revolução de 1930 acarreta, novamente, profundas alterações na estrutura administrativa do País, sendo a Diretoria Geral dos Correios fundida com a Repartição Geral dos Telégrafos, através do Decreto nº 20 859, de 26 de dezembro de 1931, dando origem ao Departamento de Correios e Telégrafos-DCT, todavia mantendo a subordinação ao Ministério de Viação e Obras Públicas.

Em 1931 é inaugurado o Correio Aéreo Nacional-CAN, aprofundando a função do serviço postal como fator de integração interna.

A criação da Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos ocorreu no mesmo ano da instituição do "Dia do Selo", ou seja em 1934.

Em 1968, o DCT é transferido à subordinação administrativa do Ministério das Comunicações e, em 1969, é reorganizado como empresa Estatal, passando a denominar-se Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), instituída pelo Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969.

O estudo mais detalhado, enfocando aspectos da organização e desenvolvimento dos correios nas duas últimas décadas, será objeto do próximo capítulo.

É importante, porém, não perder de vista que os fatos se relacionam dentro de um contexto histórico, político, econômico e social, cujo pano de fundo é uma realidade que transcende as fronteiras nacionais.

C A P Í T U L O II

A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DOS CORREIOS DO BRASIL

Com o propósito de situar melhor o contexto em que se insere o objeto do estudo proposto — características diferenciais evidenciadas entre os cursos de Administração Postal ministrados pela PUC e pela ESAP — faremos a descrição das estruturas administrativas afetas, respectivamente, ao Departamento de Correios (DCT) e à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

2.1- O Departamento de Correios e Telégrafos

2.1.1- Criação e Finalidade

O Departamento de Correios e Telégrafos¹, órgão do Ministério de Viação e Obras Públicas, resultou da fusão,

¹ "Por força do Art. 4º, do Decreto nº 29 151, de 17 de janeiro de 1951, que aprovava o novo Regulamento, a designação foi mudada para Departamento de Correios e Telecomunicações, medida que não logrou resultados práticos.

determinada pelo Decreto nº 20 859, de 26 de dezembro de 1931, da Diretoria Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos.

A reforma fora feita com vistas ao aperfeiçoamento dos serviços postais, que sofreram grande expansão a partir de 1930.

2.1.2- Legislação Postal

O Decreto número 20 859, de 26 de dezembro de 1931, que criou o DCT, estabeleceu, também, as atribuições dos órgãos a ele afetos.

No que tange ao funcionamento dos serviços, até 1951 vigorava o Regulamento aprovado pelo Decreto 14 722, de 16 de março de 1921. Este foi substituído por novo Regulamento, desta feita aprovado pelo Decreto número 20 151, de 17 de janeiro de 1951, o qual permanece até nossos dias.

2.1.3- Estrutura do DCT

A organização administrativa do DCT era composta dos Órgãos Superiores, dos Órgãos Auxiliares e das Diretorias Regionais.

2.1.3.1- Órgãos Superiores

Em número de nove, eram os seguintes: Diretoria de Correios; Diretoria de Telégrafos; Diretoria de Pessoal ; Diretoria do Material; Superintendência do Tráfego Postal; Superintendência do Tráfego Telegráfico; Inspetoria Geral; Tesouraria Geral e Comissão Executiva do Plano Postal— Telegráfico.

A propósito da atuação desses órgãos, julgamos oportuno transcrever o depoimento de Cícero Cavalcanti de Albuquerque, autor de um Estudo sobre os Correios do Brasil:

"Ultrapassada uma década de aplicação da lei nº 498-49, que instituiu o Plano Postal-Telegráfico, com os recursos concedidos, já havia tempo de se ter dado ao Brasil um Departamento de Correios e Telecomunicações à altura de nossas tradições e do nosso vertiginoso progresso.

Entendemos, sinceramente, que os serviços postais e de telecomunicações continuam sendo executados mais devido à boa vontade, aos esforços sem conta e ao patriotismo de seu pessoal, do que a qualquer outra circunstância. Os métodos de trabalho são ainda os mesmos empregados há mais de um século. Os prédios ocupados pelo CORREIO, geralmente sem conforto e emprestados, são, por igual, na sua maioria, dos tempos de antanho. Não existe, ainda, a mecanização dos serviços, apesar da existência de vultosa dotação orçamentária, desde 1948, para modernização dos tráfegos e edifícios do DCT. É verdade que, nesta e na DR de São Paulo, duas máquinas TRANSORMAS prestam serviços ao tráfego postal, mas foram adquiridas na Holanda, em fins de 1940, destinadas unicamente à manipulação da correspondência.

Os grandes centros brasileiros, a julgar pela inércia do que vai ocorrendo, jamais disporão de um perfeito serviço de correios e de telecomunicações caso não se mecanizem, dentro da técnica moderna, os diversos setores do tráfego do Departamento. Ao lado disso, o preparo especializado do pessoal não pode ser descuidado. Isto só se conseguirá, é verdade, dentro de um princípio, que não pomos em dúvida, venha a ser praticado pelo Governo da República: o abandono das admissões pelo critério do pistolão".²

2.1.3.2- Órgãos Auxiliares

Em número de seis, eram os seguintes: Serviço de Comunicações; Serviço de Relações Públicas; Serviço de Informações e Reclamações; Serviço Jurídico; Superintendência do Transporte de Automóvel e Escola de Aperfeiçoamento (EACT).

² Cícero Cavalcanti de Albuquerque. Correios e Legislação Postal Brasileira. A. Coelho Branco Filho (EDITOR), Rio de Janeiro, 1965. p. 63

A EACT, criada pelo Decreto-Lei número 24 156, de 22 de abril de 1934, tinha por finalidade ministrar, na Capital da República, o ensino básico, normal e de aperfeiçoamento, bem como a de superintender os cargos que viessem a ser criados nas Diretorias Regionais.

Embora tenha prestado relevantes serviços, não conseguiu manter o padrão de ensino inicial, recebendo por isto severas críticas, até sua extinção.

2.1.3.3- Diretorias Regionais

Foi a nova denominação atribuída às Administrações dos Correios, após a criação do DCT.

2.1.4- Situação do DCT no Início da Década de 60

Novamente nos valemos do testemunho de Cícero Cavalcanti de Albuquerque, que nos deixou a respeito a seguinte nota:

"O Departamento de Correios e Telecomunicações, em verdade, não evoluiu, não acompanhou o ritmo do desenvolvimento nacional. Apesar de criado há 30 anos, pelo Decreto nº 20.859, de 26 de dezembro de 1931, nem sequer o seu Regimento foi elaborado. Os serviços postais continuam a ser executados, na sua maioria, por tradição; outros, através de antigas e superadas instruções, baixadas no ano de 1926!

O Correio brasileiro, no concerto dos países membros da União Postal Universal, situa-se entre os mais atrasados do mundo, após alcançar o 10º lugar, em quinquênios passados.

Deficits anuais, progressivos, de bilhões de cruzeiros, no orçamento do DCT, servem de assunto para manchetes dos jornais, que focalizam erros e irregularidades dos nossos serviços postais e de telecomunicações, em todo o País.

O funcionalismo se ressentia de preparo técnico-especializado, para cabal desempenho de suas várias funções. As repartições, desprovidas, ainda, de mecanização e relativo conforto, não lograram os benefícios da Lei 498-48, apesar dos recursos concedidos desde essa época.

Eis, em síntese, caro leitor, o que se passa num dos mais importantes setores de trabalho da República. Todavia, não há motivos para descrever-se do alvorecer de melhores dias para o DCT³¹¹.

2.2- A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

2.2.1- Criação e Finalidade

Através do Decreto-Lei número 509, de 20 de março de 1969, o antigo Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) foi transformado em Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), com o fito de modernizar os serviços e adaptá-los às necessidades desenvolvimentistas do País.

Empresa Pública, vinculada ao Ministério das Comunicações, a ECT é regida pela legislação federal e um estatuto próprio.

Com sede e foro em Brasília, teve um capital inicial de Cr\$ 452.423.000,00 (quatrocentos e cinquenta e dois milhões, quatrocentos e vinte e três mil cruzeiros), constituído, na sua totalidade, pela União, na forma do Decreto-Lei número 509, de 20 de março de 1969, o mesmo que criou a Empresa.

Consoante o disposto no seu Estatuto, a ECT tem por finalidade:

³ Albuquerque, op. cit. Introdução.

- Manter o serviço postal, executando-o e controlando-o em regime de monopólio em todo o território nacional;
- Executar o serviço de telecomunicações atualmente a seu cargo, na forma estabelecida nos artigos 15 e 16 do Decreto-Lei número 509, de 20 de março de 1969;
- Exercer as atividades complementares ou subsidiárias que se fizerem necessárias para assegurar a utilização econômica de seus recursos ou para prever serviços indispensáveis.

2.2.2- Legislação Postal

Em face da natureza peculiar dos serviços postais, a ECT está sujeita a disposições jurídicas que regulamentam o serviço internacional e o serviço interno.

2.2.2.1- Regime Internacional

As relações entre os países do globo, no que tange aos serviços postais, são regidas por:

- Convenções gerais, que firmam as nações entre si, após deliberação em congresso. É o caso da União Postal Universal (UPU);
- Convenções regionais, quando interesses comuns aconselham a conveniência de tais convenções. É o caso das uniões restritas como a União Postal das Américas (UPAE);
- Acordos especiais entre dois ou mais países para a execução de um ou mais serviços. É o caso das nações que firmam convênios bilaterais como o acordo Luso-Brasileiro.

2.2.2.2- Regime Interno

No regime interno os serviços postais são regulamentados por um grande número de decretos, leis, regulamentos, resoluções, deliberações, ordens de serviço, etc.

Exemplo:

- Decreto número 29151/51 - Regulamento dos serviços postais e de telecomunicações;
- Decreto 72 897/73 - Estatuto da Empresa.

2.2.3- Estrutura da ECT

De acordo com o seu Estatuto, aprovado pelo Decreto número 83 726, de 17 de junho de 1979, a Empresa funciona com a seguinte estrutura básica:

I - Administração Central

a) Direção

1- Conselho de Administração

2- Diretoria

b) Administração Setorial, composta de Departamentos.

II - Administração Regional, constituída por Diretorias Regionais.

2.2.3.1- Administração Central

2.2.3.1.1- Conselho de Administração

O Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada, exerce a administração superior da Empresa.

O Conselho, que é presidido pelo Presidente da Empresa, tem a seguinte constituição:

- I - Presidente da Empresa;
- II - Vice-Presidente da Empresa;
- III - 5 (cinco) membros designados pelo Ministro das Comunicações.

2.2.3.1.2- Diretoria

A Diretoria é o órgão executivo da administração da Empresa.

A Diretoria se constitui do Presidente, do Vice-Presidente e de 5 (cinco) Diretores⁴.

Os Diretores são designados pelo Ministro das Comunicações.

⁴ São cinco diretores-coordenadores das áreas:
Departamento de Operações Postais/Departamento de Correspondência Agrupada (DOP/DCA); Departamento de Operações Telegráficas / Serviço de Processamento de Dados (DOT/SPD); Departamento de Suprimentos/Departamento de Serviços Gerais (DS/DSG); Departamento de Finanças / Departamento de Comunicação (DF/DECOM) e Departamento de Administração de Pessoal/Departamento de Recursos Humanos/Escola Superior de Administração Postal (DAP/DRH/ESAP).

2.2.3.1.3- Administração Setorial

É formada por Departamentos, que são órgãos de planejamento, de elaboração de normas e de coordenação e controle setoriais.

2.2.3.1.4- Administração Regional

É formada pelas Diretorias Regionais que são os órgãos encarregados de executar, em âmbito regional, os serviços a cargo da Empresa e exercerão suas atividades, com subordinação funcional aos Departamentos.

2.2.4- Situação da ECT na Década de 70

Nessa recente condição, grande impulso foi imprimido às diversas áreas da Empresa, através da reformulação das fases do Sistema Postal — a coleta e o atendimento, a triagem, o transporte e a distribuição — tudo voltado para o preenchimento de padrões recomendáveis de segurança, regularidade e rapidez.

Assim, os quadros abaixo demonstram o esforço feito no sentido de cumprir as unidades de atendimento ao público na década de 70.

QUADRO Nº 1

UNIDADES DE ATENDIMENTO

UNIDADES	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
PRINCIPAIS	3796	4707	5267	5756	6077	6386	6495	6677	6851	6903
Agências Fixas	3588	3621	3678	3667	3655	3667	3687	3943	4323	4467
Postos de Correio ..	208	1086	1589	2089	2422	2719	2808	2734	2538	2436
AUXILIARES	58	157	196	270	293	184	174	140	135	118
Balcões Postais ...	58	139	167	240	263	149	143	122	116	101
Agências Móveis ...	-	18	29	30	30	35	31	18	19	17
T O T A I S	3854	4864	5463	6026	6370	6570	6669	6817	6986	7021

Fonte: ECT/Relatório 1979

QUADRO Nº 2

SISTEMA DE CAIXA DE COLETA/POSTO DE VENDA DE SELOS

ANOS	CAIXAS DE COLETA		POSTOS DE VENDA DE SELOS	
	QUANTIDADE EM 31/12	CRESCIMENTO ANUAL	QUANTIDADE EM 31/12	CRESCIMENTO ANUAL
1973	91	-	594	-
1974	191	110%	594	-
1975	1.310	586%	1.754	195%
1976	2.230	70%	2.968	69%
1977	17.523	686%	11.638	292%
1978	22.020	26%	14.199	22%
1979	24.961	13%	15.762	11%

Fonte: ECT/Relatório 1979

Outras medidas foram tomadas no sentido da racionalização empresarial, substituindo rotinas e introduzindo o Código de Endereçamento Postal, com o propósito de facilitar a triagem da correspondência, encurtando o prazo de entrega. Isto só se tornou possível, também, após a mecanização

da atividade, com a criação dos Centros Automáticos de Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo⁵. A qualidade dos serviços postais melhorou bastante com a introdução de providências que permitiram acelerar a velocidade dos transportes de correspondência. Em 1972 foram implantadas as linhas tronco nacionais, interligando as cidades mais importantes dos Estados. Linhas tronco Regionais e Inter-regionais, além de linhas auxiliares, completam a malha de ligações de superfície que cobre os mais recônditos lugares do Território Nacional a serviço da ECT.

QUADRO Nº 3 CARGA POSTAL CONVENCIONAL TRANSPORTADA — POR SUPERFÍCIE — EM TONELADAS —

ANO	LTN's	LTR's	LA's	LTIR's
1972	29.712	13.218	49.729	-
1973	35.035	15.670	50.704	-
1974	37.929	15.824	44.889	-
1975	57.505	21.693	29.298	-
1976	44.890	19.508	28.631	-
1977	49.813	32.252	25.566	-
1978	61.966	34.095	26.859	-
1979	67.883	35.072	28.872	11.168

Fonte: ECT/Relatório 1979

⁵ A Tecnologia utilizada nestes Centros é a mais moderna disponível em todo o mundo. O equipamento permite uma triagem de até 40 000 cartas/horas, realizando a leitura ótica dos códigos de endereçamento postal das correspondências.

Foi criada, também, a Rede Postal Noturna (RPN) em 1974, ligando as capitais do País, permitindo que entre elas a correspondência seja entregue num prazo máximo de 24 horas. Voando à noite, em aviões especialmente fretados, a correspondência percorre com segurança e regularidade os grandes espaços que separam uma cidade da outra, aumentando em muito a eficácia dos serviços.

QUADRO Nº 4. EVOLUÇÃO DA CARGA POSTAL CONVENCIONAL TRANSPORTADA POR VIA AÉREA

ANO	KG TRANSPORTADO		DISTRIBUIÇÃO	
	RPN	REDE COMERCIAL	RPN	REDE COMERCIAL
1975	2.068.087	1.033.050	67%	33%
1976	3.984.035	1.117.544	78%	22%
1977	4.578.163	968.315	83%	17%
1978	4.797.186	1.160.778	81%	19%
1979	5.517.791	1.431.625	80%	20%

Fonte: ECT/Relatório 1979

Outras metas foram perseguidas e alcançadas, sempre em função de modernizar os serviços postais e recuperar a confiabilidade pública dos mesmos. Dentre elas, destacou-se a busca de auto-suficiência financeira, dando cumprimento a dispositivos constitucionais e desonerando os cofres da União, conforme se constata do exame do Quadro a seguir:

QUADRO Nº 5

RECURSOS PRÓPRIOS E DO GOVERNO
- COMPOSIÇÃO PERCENTUAL -

ANO	PRÓPRIOS	GOVERNAMENTAIS	SOMA
1970	44,3	55,7	100
1971	41,4	58,6	100
1972	50,1	49,9	100
1973	54,9	45,1	100
1974	66,1	33,9	100
1975	75,8	24,2	100
1976	78,0	22,0	100
1977	75,4	24,6	100
1978	98,8	1,2	100
1979	99,4	0,6	100

Fonte: ECT/Relatório 1979.

Tais mudanças não foram obra do acaso, mas o resultado de medidas paralelas, ligadas ao desenvolvimento de novos produtos, como, o aerograma e as mensagens sociais, colocados no mercado por uma política de "marketing" mais agressiva.

Através dos Serviços de Vales e Reembolsos Postais, a ECT tem contribuído para fortalecer o comércio, preenchendo lacunas onde a rede bancária não logra chegar. Daí o crescimento dos aludidos serviços, segundo se observa nos quadros a seguir:

QUADRO Nº 6

REEMBOLSOS POSTADOS

ANO	QUANTIDADE	VALOR TOTAL (Cr\$ 1.000,00)	VALOR MÉDIO (Cr\$)
1971	795.300	35.208	44,27
1972	1.015.100	46.665	45,97
1973	1.363.400	80.415	58,98
1974	1.562.700	137.809	88,19
1975	1.777.200	216.061	121,57
1976	2.358.104	379.702	161,02
1977	3.210.307	651.431	202,92
1978	4.804.209	1.308.952	272,46
1979	6.296.498	2.552.491	405,38

Fonte: ECT/Relatório 1979

Sendo o Brasil um País de predominância rural, torna-se importante fator de desenvolvimento a integração do homem do campo nos hábitos de consumo, o que é facilitado pelos meios de comunicação que propiciam maior circulação de mercadorias e valores.

QUADRO Nº 7

VALES POSTAIS EMITIDOS

ANO	QUANTIDADE	VALOR TOTAL (Cr\$ 1.000,00)	VALOR MÉDIO (Cr\$)
1971	605.700	33.544	55,38
1972	823.900	62.437	75,78
1973	1.208.800	119.388	98,77
1974	1.725.500	197.709	114,58
1975	1.818.580	317.911	174,81
1976	2.620.947	679.247	259,16
1977	3.142.447	1.132.251	360,31
1978	3.059.050	1.741.353	569,25
1979	3.136.732	2.816.913	898,04

Fonte: ECT/Relatório 1979.

Já os Serviços Especiais — dotados de estrutura própria—foram criados com a finalidade de absorver lucrativas atividades exercidas pelos correios paralelos⁶.

São eles, o Serviço Especial de Entregas de Documentos (SEED) e o Serviço de Correspondência Agrupada (SERCA), responsáveis, hoje, por grande parte do êxito financeiro da Empresa. A evolução dos Serviços Especiais pode ser melhor compreendida pelo exame do Quadro seguinte:

⁶ O monopólio estatal refere-se ao Serviço Postal e ao Serviço de Telegramas, cuja constituição é regulada pela Lei número 6 538, de 22 de junho de 1978.

QUADRO Nº 8

SERVIÇOS ESPECIAIS

ANO	SEED		SERCA	
	OBJETOS	CRESCIMENTO	OBJETOS	CRESCIMENTO
1970	1.986.400	-	45.656	-
1971	12.403.529	524%	794.783	1603%
1972	34.336.273	177%	2.121.432	167%
1973	71.030.796	107%	3.706.973	75%
1974	92.594.932	30%	6.378.626	72%
1975	99.154.483	7%	11.864.900	86%
1976	115.410.000	16%	15.540.031	31%
1977	140.265.000	22%	17.053.932	10%
1978	163.404.000	16%	19.753.212	16%
1979	188.353.000	15%	25.039.000	27%

Fonte: ECT/Relatório 1979

Naturalmente, as novas exigências em termos de estrutura e padrões de desempenho organizacionais — em consonância com o modelo desenvolvimentista do País — forçaram recomendações profundas nas Áreas de Pessoal e Recursos Humanos.

Dentre as medidas tomadas, ressaltamos a substituição progressiva do regime de trabalho estatutário pelo da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a Implantação do Plano de Promoções e Acesso — respectivamente concluídos em 1975 e 1977, como forma encontrada para dotar a Empresa de Recursos Humanos melhor qualificados.

Com vistas, ainda, à capacitação profissional dos empregados, a ECT tem expandido suas atividades de treina

mento e formação de pessoal⁷, como denota o quadro abaixo:

QUADRO Nº 9

ANO	CURSOS PROFISSIONAIS	CURSOS ESPECÍFICOS	CURSOS SEMI— PROFISSIONAIS	TOTAIS
1974	2.260	74	3.320	5.554
1975	2.459	147	6.334	8.940
1976	1.413	196	7.614	9.223
1977	1.456	607	7.121	9.184
1978	613	2.852	8.026	11.491
1979	950	1.594	8.112	10.656

Fonte: ECT/Relatório 1979

Foi também posto em prática, a partir de 1970, um projeto para instituir um sistema de formação de pessoal de nível superior para a Empresa, que culminou com um convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RIO), a qual já havia formado cinco turmas de Administradores Postais até 1978, quando foi criada, em Brasília, a Escola Superior de Administração Postal (ESAP)⁸.

⁷ Na década de 1970, foram criados quatro Centros de Treinamentos (CTR's), em Porto Alegre, Bauru, Recife e Belo Horizonte. Além desses Centros, cada Diretoria Regional dispõe de um Órgão de Treinamento para as áreas Postal e Telegráfica. Mencione-se que o Brasil mantém no CT de Porto Alegre, um curso multinacional, que recebe alunos de países integrantes da União Postal das Américas e Espanha (UPAE).

⁸ O Curso de Administração Postal (CAP), objetiva formar profissionais, de nível superior, através de um currículo voltado não só para os aspectos gerais, comuns a todas as organizações mas, também, para os problemas típicos atinentes a uma Administração de Correios.

A evolução histórica mais recente dos Correios do Brasil, parece ressaltar, cada vez mais, a necessidade de uma política agressiva em termos de recursos humanos. Política esta não somente voltada para funções de manutenção da complexa estrutura organizacional da Empresa, mas sobretudo preocupada com a sucessão dos quadros dirigentes, aos quais caberá enfrentar um futuro incerto, onde as mudanças no meio ambiente externo e interno da ECT exigirão desta rápida e inaudita capacidade de adaptação.

Isto inclui a escolha de estratégia, como veremos a seguir, para formar e desenvolver seus contingentes humanos.

C A P Í T U L O I I I

O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO POSTAL NA PUC/RIO

3.1- Histórico

Conforme já foi dito, desde 1969 discutia-se a viabilidade da criação de um Instituto Superior de Correios, para atender à demanda de pessoal especializado em serviços postais.

Durante o Seminário de Caracas, realizado em setembro de 1970, sob o patrocínio da União Postal das Américas (UPAE), o assunto voltou à baila, sem nenhum resultado prático, visto não haver condições, à época, para implantar a curto prazo um projeto de tal envergadura.

Paralelamente à inviabilidade técnica, problemas de natureza política — cuja gênese e evolução escapam ao propósito deste trabalho — pareciam indicar que, uma vez instalado o Instituto, lá pelos idos de 1975, apenas uma vaga, das trinta e três previstas para o curso, seria destinada ao Brasil.

Em face disso, a ECT, com a colaboração PNUD/UPU¹, decidiu criar um Curso Postal de nível superior, aproveitando para isto a infra-estrutura existente em uma das nossas universidades, no caso, a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RIO).

Com a duração de três anos, o Curso de Técnico Postal de Nível Superior, como então era denominado, tinha por finalidade propiciar aos servidores ou estagiários da Empresa — e também a candidatos de fora — conhecimentos básicos de Estatística, de Pesquisa Operacional e, principalmente, de Administração Postal.²

O Curso sofreu redefinições em suas diretrizes — passou a denominar-se Curso de Administração Postal, com duração reduzida para dois anos³ — enfatizando cada vez mais a formação gerencial dos participantes, adotando uma nova estrutura curricular, com dinamização do processo de estágio e supervisão das atividades práticas.

¹ PNUD/UPU - Projeto das Nações Unidas para o Desenvolvimento/União Postal Universal. Estes órgãos, através do Projeto BRA 71/557, patrocinaram o concurso de especialistas estrangeiros, que, incumbidos de preparar e ministrar o ensino das disciplinas profissionalizantes, imprimiram ao Curso de Administração Postal uma certa semelhança, na sua organização, com aqueles desenvolvidos por instituições européias congêneres, como a Escola Nacional Superior dos P.T.T. (francesa).

² A equipe de especialistas na área, que atuou de 1971 a 1974, era composta por M. Henri Capdeville (origem francesa), Conselheiro em Organização dos Serviços Postais; MR. Charles R. Dixon (origem inglesa), Conselheiro em Orçamento, Contabilidade e Serviços Financeiros; e M. Thomas Verwer (origem holandesa), Conselheiro em Planejamento e Estatística.

³ A partir de 1977 houve uma compactação do Curso, diminuindo o número de horas de algumas matérias, assim como os intervalos de férias.

3.2- Prédios e Instalações

Os cursos da ECT, até 1977, funcionavam em salas comuns aos demais cursos mantidos pela PUC/RIO. Esta, a partir de 1977, construiu salas especiais para uso do CAP/RIO, dotadas de melhores requisitos de conforto, como, carteiras individuais de madeira ou material sintético.

Os meios auxiliares de ensino, o computador, a biblioteca, o restaurante e outras facilidades, eram utilizados por alunos e professores do CAP/RIO em regime comunitário com os demais cursos.

3.3- Administração

O convênio da ECT com a PUC/RIO foi firmado com base nos seguintes critérios⁴:

- A) *Custo mais baixo — o custo mensal por aluno na PUC/RIO, a ser pago pela ECT, revelou-se sensivelmente mais baixo do que cursos de nível mais ou menos equivalente ministrados pela Empresa.*
- B) *Pronto funcionamento — graças às instalações disponíveis através do convênio, em apenas dois meses foi feito o recrutamento e a seleção dos candidatos⁵, que logo iniciaram o curso.*

⁴ Cf. Circular Interna (CI) nº 132/77, do Coordenador do CAP/RIO, ao Chefe do DRH da ECT.

⁵ A seleção intelectual foi feita pela Fundação Carlos Chagas. Posteriormente, esta tarefa foi assumida pela CONSULPUC, sendo os exames médicos e psicológicos realizados por intermédio do DRH/ECT. O exame de admissão ao CAP/RIO, de um modo geral, assemelhava-se a um vestibular de nível nacional, em que o pré-requisito era a conclusão do 2º Grau.

- C) *Flexibilidade — a Universidade com suas instalações e equipamentos, seu corpo docente altamente capacitado nas diversas áreas do conhecimento, assim como a disponibilidade de laboratórios, bibliotecas e centro de processamento de dados, ofereceriam condições e vantagens que a Empresa estava longe de suplantare, na ocasião, em termos de flexibilidade de ensino⁶.*
- D) *Matrículas de bolsistas estrangeiros — através de convênio com a PUC/RIO, capacitar-se-ia a ECT a oferecer, imediatamente, um maior número de vagas às administrações latino-americanas do que poderiam ser oferecidas pela UPÆ, caso fosse levado a termo a criação do seu Instituto⁷.*

Outros fatores foram considerados, como a experiência da instituição de ensino e a localização desta junto a uma extensa rede de serviços comunitários, capazes de facilitar a vida dos alunos provenientes de outros Estados da Federação.

Por outro lado, nas circunvizinhanças situam-se duas unidades de porte da ECT — as Diretorias Regionais do Rio de Janeiro e de Niterói — o que facultava a organização de proveitosos programas de visitas e estágios dos alunos.

A própria Administração Central da ECT, à época, ficava no Rio de Janeiro, de onde comandava os serviços postais e telegráficos para todo o país.

⁶ Cabe ressaltar que esta infra-estrutura fora montada para atender uma clientela universitária voltada para um mercado de trabalho em aberto, como é o caso dos economistas e administradores de empresa, egressos da PUC/RIO.

⁷ No Seminário da UPÆ, Caracas, 1970, cogitou-se da possibilidade de aproveitar o Centro de Treinamento Postal de Buenos Aires como Escola para a formação de pessoal superior, para atender à demanda dos países-membros (IIIº Seminário Postal UPU-UPÆ, Caracas, 1970, p. 146).

Com maior vivência acadêmica, coube à PUC organizar esta parte, do que se incumbiu aproveitando seus cursos de Economia e Administração para inserir os alunos do CAP/RIO.

À ECT coube, através dos técnicos e instrutores disponíveis, ministrar a parte profissionalizante do Curso e aquela pertinente ao contato dos alunos com o ambiente de trabalho.

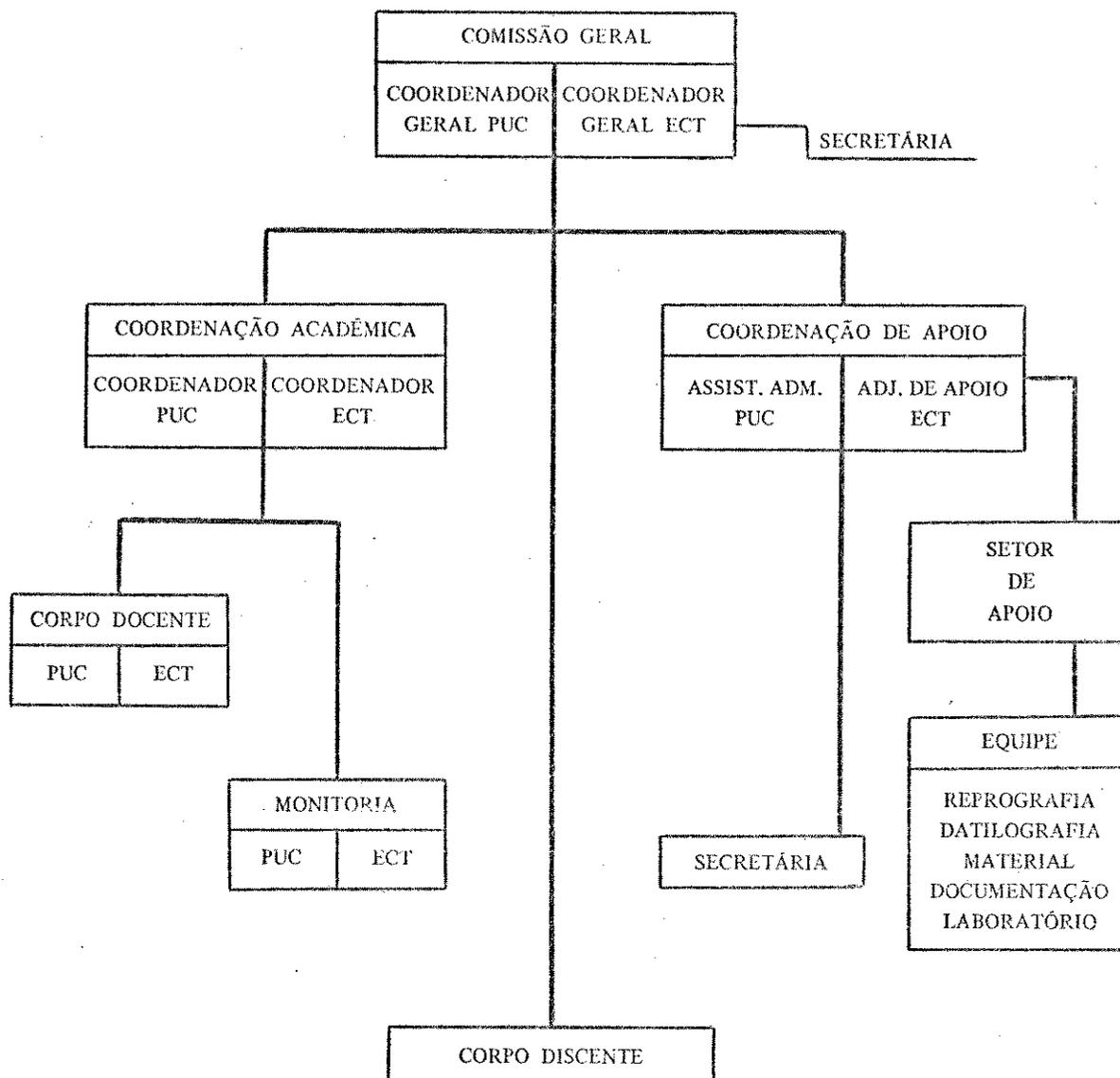
Até dezembro de 1977, a estrutura administrativa do CAP/RIO compunha-se da seguinte forma:

A Coordenação da PUC/RIO, sob a qual se achavam subordinados professores e alunos e a Coordenação da ECT, sob a qual se agrupavam os instrutores, isto é, funcionários da Empresa, provenientes dos Centros de Treinamento. A tarefa destes constituía-se em ministrar as matérias de cunho profissionalizante do Curso.

Em face dessa estruturação, nem sempre era fácil integrar a teoria com a prática, a dimensão acadêmica com a dimensão administrativa, despontando dificuldades para planejar, controlar e avaliar o processo ensino/aprendizagem.

Para dirimir o impasse, a partir de 1978 o CAP/RIO sofreu reformulações administrativas, entrando em vigor uma nova Disposição⁸, representada pelo organograma a seguir:

⁸ ECT/Organização Administrativa do CAP em convênio com a PUC, Rio de Janeiro, 1978.



Maior soma de poder decisório foi concentrada nas mãos da ECT, conforme se depreende do cotejo das atribuições do Coordenador Geral da PUC e do Coordenador Geral da Empresa⁹:

Coordenador Geral PUC

Cumprir e fazer cumprir as obrigações atribuídas à PUC no Convênio.

⁹ Organização Administrativa do CAP em convênio com a PUC, p. 7-8.

Coordenador Geral ECT

Redigir as Diretrizes Gerais de Ensino (DGE) para cada ano letivo.

Planejar, dirigir e controlar a execução das atividades do Curso.

Indicar os membros do corpo docente profissional (Instrutores) para nomeação pelo Coordenador Geral de Ensino Superior.

Solicitar ao órgão superior substituição de professores e instrutores.

Aprovar os membros do corpo docente acadêmico (professores) proposto pela Universidade.

Acompanhar, através de relatórios e informações, o desenvolvimento do Curso.

Formular os objetivos de cada disciplina, em função dos objetivos a atingir na Empresa com os conhecimentos adquiridos.

Propor o currículo do Curso, bem como suas alterações.

Orientar, pedagogicamente, o desenvolvimento do Curso.

Propor a realização de estágios e trabalhos práticos, encaminhando o planejamento ao COGESU para aprovação e autorização final.

Assinar todo e qualquer documento originado no Curso.

Prestar esclarecimentos ao Coordenador de Ensino Superior no que se refere ao Curso.

Requisitar material necessário às atividades do Curso.

Coordenar e controlar a execução dos programas e/ou projetos de sua responsabilidade.

Responsável pela elaboração do orçamento do Curso.

Elaborar relatórios mensais sobre o desenvolvimento do Curso, encaminhando-os ao COGESU.

Zelar pela disciplina dos corpos docente, discente e administrativo.

Submeter à aprovação da COGESU proposta de estágio e Cursos de Instrutores.

Aprovar as normas de avaliação.

Aprovar os trabalhos para avaliação.

Conceder revisão de provas, desde que solicitadas regularmente, após aquiescência do professor ou instrutor interessado.

Por intermédio de outro documento, as Normas Internas do Curso de Administração Postal em Convênio com a PUC¹⁰, ficou destacada a condição peculiar do aluno no CAP/RIO em relação aos seus colegas universitários, pois ali foram enfocados, taxativamente, seus deveres e direitos perante "um curso da ECT na PUC". Nesse mesmo diploma são abordados assuntos referentes ao sistema de avaliação — apropriado para o CAP/RIO e distinto dos demais cursos mantidos pela Universidade — e às normas disciplinares a serem observadas por todos os elementos ligados à Empresa e lotados no CAP/RIO.

A concentração de maiores poderes por parte da Empresa, na condução do Convênio, prendia-se à idéia de exercer um maior controle sobre o processo de ensino, zelando para que este não se afastasse de suas finalidades de formar um Administrador Postal comprometido, intelectual e afetivamente, com o "clima organizacional" que encontraria nos Correios após a conclusão do Curso. Mesmo porque esta postura seria levada para o exterior, através dos bolsistas de diversos países que frequentavam o CAP/RIO, traduzindo para o Governo brasileiro um enorme compromisso.

3.3- Diretrizes Pedagógicas

Em 1978, ano da formatura da quinta e última turma do CAP/RIO, vigoravam as "Diretrizes Gerais de Ensino", com a seguinte finalidade:

"As DGE/78 têm por finalidade regular o ano letivo de 1978, abrangendo seu horizonte de enfoque todas as atividades escolares que completarão a formação da quinta turma do Curso de Administração Postal, projetando-o, portanto, até 1979".

¹⁰ Também em vigor em 1978.

Pelo nível de detalhamento da DGE — elaborada pela Coordenação Geral da ECT — pode inferir-se que, até a data da vigência do citado documento, o regime acadêmico do CAP/RIO não se achava em plena consonância com as expectativas da Empresa.

Examinemos, através de um quadro comparativo, como se configurava tal situação:

QUADRO N° 10

REGIME DIDÁTICO	
ANTES DA VIGÊNCIA DA DGE	DURANTE A VIGÊNCIA DA DGE
Duração do Curso: variável em função do regime de créditos.	Duração do Curso: dois anos, mantendo o regime de créditos "pro-forma"
Organização do Currículo: Observadas as exigências mínimas de cada currículo, o aluno podia programá-lo de acordo com sua conveniência.	Organização do Currículo: de acordo com a oferta constante da DGE.
Disciplinas Eletivas: facultava-se ao aluno cursá-las.	Disciplinas eletivas: não eram ofertadas.
Matrícula e carga horária semanal; mínimo de duas e máximo de seis por período letivo.	Matrícula e carga horária semanal: todas as disciplinas constantes do segmento.

Na realidade, mesmo antes da vigência da DGE, foram introduzidas modificações no regime didático, sob responsabilidade, então, da PUC/RIO, porque a evolução dos fatos assim o reclamava.

Para ilustrar, a flexibilidade admitida pelo regime de créditos a que se achavam sujeitos os alunos do CAP/RIO, permitiria a estes concluírem o curso num período variável, o que não aconteceu, porque o tempo de duração foi fixado em três anos.

No que tange às disciplinas eletivas (num total de quatro créditos), não havia plena liberdade de escolhê-las, o que tornava fora de propósito aquele instituto.

Tudo isto parecia indicar que a Universidade não percebera bem o papel que lhe era atribuído pela Empresa ou esta não havia sido suficientemente clara a respeito.

Havia também problemas relativos à programação e execução do ensino, pois os professores da área acadêmica, vinculados à PUC/RIO, planejavam seus cursos para uma clientela universitária em geral, sem uma preocupação profissionalizante imediata.¹¹

Daí um maior direcionamento imposto pela DGE, conforme se constata pelo exame do Quadro nº 11.

A própria estruturação curricular, conforme veremos, sofreu alterações que se reportam à preocupação da Empresa no sentido de compatibilizar cada vez mais os meios e os fins na execução dos cursos ministrados na PUC/RIO.

¹¹ As aulas eram ministradas em comum para os alunos do CAP/RIO e para os demais universitários da PUC/RIO (cursos de economia e administração, para ser mais preciso).

QUADRO N° 11

Disciplina	Objetivo
Francês	Elevação do nível cultural e concomitante familiarização com o idioma oficial da UPU.
Pesquisa Operacional	Possibilitar a tomada racional de decisões na Empresa, com base em modelos criados pelas técnicas do campo da P.O.
Marketing	Conhecimento dos princípios e normas básicas de Marketing e conscientização paralela da importância desta matéria na ECT.

3.4- Estrutura Curricular

Para o desenvolvimento deste item, começaremos por fazer um alinhamento da estrutura curricular sugerida para formar a primeira turma e que foi adotada para formar a quinta turma do CAP/RIO.

QUADRO Nº 12¹²

PRIMEIRA TURMA		QUINTA TURMA	
DISCIPLINAS	CRÉDITOS	MATÉRIAS	CRÉDITOS
Matemática I e II	8	Matemática I e II	8
Álgebra Linear I e II	7	Álgebra Linear	3
Introdução à Ciência dos Computadores	4	Informática I e II	4
Marketing	2	Marketing	5
Estatística I e II	8	Estatística I e II	10
Pesquisa Operacional I e II	8	Pesquisa Operacional I e II	8
Organização e Métodos I e II	8	Organização e Métodos I, II e III	6
Relações Públicas	1	Ética Profissional	1
Serviços Postais I, II, III e IV	18	Operações Postais I e II	10
Contabilidade de Empresas	3	Contabilidade Geral e de Custo	4
Amostragem	4	Amostragem	4
Orçamento e Contabilidade	3	Orçamento	6
Serviços Financeiros	7	Serviços Financeiros	4
Administração de Pessoal	3	Recursos Humanos: Administração e Desenvolvimento	4
Controle de Gestão I e II	5	Planejamento e Controle I e II	10
Iniciação à Pesquisa	1	Metodologia da Pesquisa	3
			.../

¹² Na elaboração deste quadro foram utilizadas as seguintes fontes, respectivamente, para a primeira e quinta turmas do CAP/RIO: ECT/ Boletim de Treinamento, nº 4, ano I - 1974, pp. 52-62; Circular Interna (CI) nº 132/77, do Coordenador do CAP/RIO ao Chefe do DRH/ECT.

PRIMEIRA TURMA		QUINTA TURMA	
DISCIPLINAS	CRÉDITOS	MATÉRIAS	CRÉDITOS
Francês ABCD	19	Francês I e II	8
Introdução à Economia	4	Introdução à Admi nistração	2
Estágio I, II e III	14	Estágio E ₁ , E ₂ , E ₃ e E ₄	17
Psicossociologia	2	-----	
Estatísticas Postais	4	-----	
Seguridade Social	2	-----	
Edifícios e Transpor- tes	2	-----	
Planejamento Postal	4	Análise Administra tiva e Operacional da ECT I e II	5
Matemática Financeira	4	-----	
-----		Técnica de Comuni cação	4
-----		Desenvolvimento Ge rencial	6
-----		Desenvolvimento Or ganizacional	3
-----		Operações Telegrá ficas I e II	10
Total de créditos	145	Total de créditos	145

Num primeiro exame do quadro acima, logo deparamos com uma questão de nomenclatura, pois, encabeçando a coluna da esquerda temos o título "disciplinas", enquanto que na coluna da direita temos o título "matérias" para designar conjuntos do mesmo gênero. Este evento, reflete uma certa confusão gerada pela passagem de um regime de créditos para um regime seriado de ensino.

Com efeito, o CAP/RIO começou sob o regime de créditos¹³, passando, paulatinamente, para um regime seriado ou segmentado, conforme se designou o sistema em sua forma acabada na quinta turma.

Note-se, ainda, não ter sido uma mudança brusca, pois os créditos correspondentes às "matérias" acham-se assinalados na coluna respectiva.

O evento, porém, é bastante significativo, pois na evolução do ensino superior brasileiro deu-se justamente o contrário, isto é, a mudança foi feita de um regime seriado para um regime de créditos.

Uma das explicações para o fato é bastante evidente: a Empresa não interessava manter um estudante percebendo bolsa por tempo indeterminado.

Por outro lado, o sistema de créditos facultava ao aluno repetir uma ou mais disciplinas nas quais não tenha obtido aproveitamento. Ora, este ponto recai na restrição feita no parágrafo anterior.

Nas Normas Internas do Curso de Administração Postal em Convênio com a PUC, no item que trata do desligamento do aluno¹⁴, há uma disposição clara onde se verifica ser vedada a repetência de estudos no CAP/RIO.

¹³ Definido este como a medida básica do trabalho escolar do aluno e correspondente a quinze horas de preleção (aula teórica) por período letivo, ou a outro trabalho escolar equivalente.

¹⁴ Item 8, subitem 8.1.2., p. 9.

Esta posição, firmada pela Empresa, vigora até hoje e se respalda numa idéia de selecionar rigorosamente os membros de seu quadro de pessoal. Para isto, alega a ECT, proporcionar uma contrapartida de benefícios, dificilmente encontrados pelo estudante comum¹⁵.

Em sua grande parte, o elenco de disciplinas ou matérias da quinta turma é o mesmo da primeira, sendo que em alguns casos houve ajustamentos em termos de números de créditos¹⁶ ou de nomes mais atualizados, como no caso de Introdução à Ciência dos Computadores que foi substituída por Informática I e II.

Alguns conteúdos foram mudados na sua essência, visando uma atualização maior, conforme ilustra a substituição da disciplina Administração de Pessoal por Recursos Humanos: Administração e Desenvolvimento.

Redundâncias foram corrigidas na substituição de Contabilidade de Empresas e Orçamento e Contabilidade por Contabilidade Geral e de Custo e Orçamento respectivamente.

Abordagens menos significativas foram eliminadas pela supressão de disciplinas, como, Seguridade Social e Edifícios e Transportes.

¹⁵ O conjunto desses benefícios, à época, além da bolsa em dinheiro, incluía Assistência Médica e Odontológica; posteriormente, já na ESAP, os incentivos foram ampliados com residência funcional, alimentação e transporte.

¹⁶ Teria mais sentido dizer-se que foi alterado o número de horas.

O acréscimo de matérias, na quinta turma, como Desenvolvimento Gerencial e Desenvolvimento Organizacional atesta a preocupação de mudar a tônica do CAP/RIO — antes centrada na formação de Técnicos em Métodos Quantitativos — no sentido de prover a ECT de pessoal qualificado para exercer, sobretudo, funções gerenciais e mesmo acima deste escalão¹⁷.

3.5- Sistema de Avaliação

Na primeira turma do CAP/RIO, o aproveitamento escolar do aluno era verificado pelo professor, que atribuía notas dentro de uma escala numérica de zero a dez, computados até a primeira casa decimal¹⁸.

Constituíam condições de aprovação nas disciplinas do CAP/RIO, nessa fase:

- Alcançar o mínimo de frequência igual a 2/3 das aulas dadas.
- Obter grau numérico igual ou superior a cinco.

Para a quinta turma vigoravam as disposições contidas nas Normas Internas do Curso de Administração Postal em Convênio com a PUC.

¹⁷ Há egressos do CAP/RIO que hoje ocupam funções em elevados cargos como Diretor Regional e/ou Subchefe de Departamento. Com a criação, outrossim, do cargo de Diretor Regional Adjunto, cogita-se de que o mesmo seja privativo de Administrador Postal.

¹⁸ O sistema de avaliação elaborado pelos professores era homologado pelo Departamento de Economia e Administração da PUC.

O exame dessas Normas¹⁹, bem mais detalhado facultava ao leitor verificar a preocupação da ECT em retomar efetivamente a direção do processo de formação do Administrador Postal. Eis, na íntegra, sob o título Avaliação, o que ali se lê:

7.01- O processo de avaliação abrange a apreciação e a conceituação do aproveitamento e da conduta dos alunos e análise crítica do próprio funcionamento do Curso.

7.02- A avaliação da aprendizagem dos alunos se processará através da medida de aproveitamento em testes escritos ou orais, trabalhos individuais e trabalhos em grupo.

Ao aluno que faltar por motivo justo — julgamento do Coordenador Geral da ECT — a qualquer prova para medida de aproveitamento, será concedida segunda chamada no menor prazo possível após a falta, em um dos horários à disposição da Coordenação.

7.03- A medida do aproveitamento dos alunos, a quem for concedida dispensa de uma ou mais disciplinas, na forma do item 5.6. será, para as disciplinas de que forem dispensadas, o grau obtido na prova de suficiência.

7.04- No final de cada segmento e no final do Curso será feita a classificação geral dos alunos. A classificação será obtida através da ordenação dos Coeficientes de Rendimento (C.R.) de cada aluno. A classificação final será, em princípio, fator preponderante nos critérios de distribuição das vagas oferecidas pela ECT aos Administradores Postais.

7.05- A observação da conduta do aluno, por parte de todos os integrantes do corpo docente, não será traduzida em grau e sim em conceito e constará da CI à COGESU para encaminhamento ao DRH. Este conceito relativo à conduta será o argumento de desempate quando dois ou mais alunos terminarem o Curso com o mesmo grau final, sendo, como é, necessária a colocação individual para escolha do local em que primeiro prestarão serviço como Administradores Postais.

¹⁹ Estamos nos referindo ao item 7 do aludido documento, onde se trata especificamente da avaliação, pp. 7, 8 e 9.

- 7-06- Após o término de cada segmento serão distribuídos a todos os alunos e aos professores e instrutores, respectivamente, os questionários de avaliação números 1 e 3 do MODELO PEDAGÓGICO PARA O CAP, para que a Coordenação/ECT possa obter dados para uma análise crítica do ensino no segmento.
- 7.07- Ao término do Curso será distribuído aos alunos o questionário número 2 do MODELO PEDAGÓGICO PARA O CAP, para análise do Curso como um todo.
- 7.08- O grau de aprovação será 5 (cinco), mínimo exigido como grau individual em cada disciplina por segmento, a ser obtido pelo critério de apuração seguinte:

$$G_1 = \frac{3 \times \text{Resultado Corrente do Segmento} + \text{Grau de Exame Final}}{4}$$

- 7.09- Para avaliação do resultado corrente de um segmento, os alunos serão submetidos a um número de testes, não inferior a dois, de acordo com o número de módulos em que, para este fim, o professor ou instrutor da disciplina dividir o assunto da mesma. Se a disciplina se prestar a trabalhos em grupo e individuais, a avaliação abrangerá no mínimo uma de cada modalidade destas verificações.
- 7.10- Salvo em caso de excepcionalidade, justificada pelo Professor ou instrutor de uma disciplina e aceita pela Comissão Geral, em função de um método didático que se pretende adotar, os pesos da média ponderada para obtenção do resultado corrente do segmento serão:

Teste - peso 3
Trabalhos em Grupos - peso 1

- 7.11- O exame final será realizado para cada disciplina, ao término do segmento respectivo, para os alunos que não obtiverem média 7 (sete) no resultado corrente do segmento. Obviamente, o aluno que não obtiver, como resultado corrente do segmento, numa disciplina, grau superior a 3.33 (trinta inteiros e trinta e três centésimos) não fará exame final, por já estar reprovado nesta disciplina.
- 7.12- O Coeficiente de Rendimento \bar{e} é calculado a partir dos valores abaixo discriminados, operados de acordo com a expressão que segue:

$G_1 =$ grau obtido pelo aluno em cada uma das "n" matérias

$C_1 =$ número de créditos oferecidos por cada uma das "n" matérias

$$C.R. = \frac{\sum_{i=1}^n (G_i C_i)}{\sum_{i=1}^n C_i}$$

7.13- O Coeficiente de Rendimento bem como todos os graus, serão aproximados até a segunda casa decimal, desprezando-se a terceira casa, quando for menor que cinco ou arredondando-se para mais a segunda, quando a terceira for maior que cinco.

3.6- Perfil do Aluno

Não houve nenhum estudo formal a propósito da caracterização do aluno do CAP/RIO.

O recrutamento e seleção foram feitos em âmbito nacional, nos moldes seguintes:

1º Seleção Intelectual

Constituída de uma prova de Matemática, Português e Conhecimentos Gerais, montada e corrigida pela Fundação Carlos Chagas, primeiro, e pela CONSULPUC, posteriormente.

2º Seleção Psicológica

Dentre os melhores classificados, a Divisão de Recrutamento e Seleção do Departamento de Recursos Humanos faz uma nova seleção, com base no perfil psicológico do candidato, visando a matrícula de 100 deles.

3º Seleção Médica

É feita ao final do processo, quando os candidatos considerados aptos são matriculados.

Para os candidatos externos a idade mínima é de 18 anos e a máxima de 25 anos. Para os empregados da ECT não há limite de idade, desde que não ocupem cargos de nível superior.

É exigido o 2º grau completo para todos os candidatos.

Reportando-se ao ano de 1977, as condições oferecidas pela Empresa eram as seguintes^{2º}:

Ao aluno do Curso de Administração Postal

a) Contrato de concessão de bolsa de estudo, no valor de Cr\$ 1.500 (um mil e quinhentos cruzeiros) mensais, aos alunos oriundos da área metropolitana do Rio de Janeiro; Cr\$ 3.000,00 (três mil cruzeiros) mensais, aos alunos oriundos de outras localidades do Estado do Rio de Janeiro e dos demais Estados da Federação; bolsa de Estudo, como consta dos documentos básicos da Empresa, independentemente do salário, aos alunos que sejam servidores da ECT.

b) Quarenta e oito horas de trabalho semanal, dedicadas às aulas e estágios práticos na Empresa.

c) Contratação garantida pela Empresa, no cargo de Administrador Postal, ao término do Curso.

Ao Administrador Postal

a) Quarenta e oito horas de trabalho semanal.

b) Vencimentos iniciais mensais de Cr\$ 9.000,00 (nove mil cruzeiros) a Cr\$ 12.000,00 (doze mil cruzeiros), independentemente de gratificação eventual por função de confiança.

^{2º} As vantagens foram não só mantidas como atualizadas e mesmo ampliadas. Para ter-se uma idéia, em março de 1980, o Administrador Postal passou a perceber em torno de Cr\$ 40.000,00 (quarenta mil cruzeiros), com possibilidades de, guindado a um cargo de confiança, ter seus vencimentos aumentados em cerca de Cr\$ 16.000,00 (dezesseis mil cruzeiros).

- c) 13º Salário na forma da Legislação.
- d) Carreira com perspectivas de promoções regulamentares, assegurando acréscimo nos vencimentos.
- e) Assistência médica, hospitalar e odontológica, para o servidor e seus dependentes.
- f) Regime de trabalho de acordo com a CLT, FGTS e Normas Internas da ECT.

O número de servidores da Empresa tem se mostrado reduzido, o que faz com que predomine a faixa etária de alunos jovens, de ambos os sexos.

Até o CAP/RIO/IV o regime disciplinar dos alunos era, praticamente, o mesmo de seus colegas universitários, inclusive em termos de maior flexibilidade de horários.

Aspectos ligados a uma disciplina mais rigorosa foram enfatizados no CAP/RIO/IV e V, quando o controle da Empresa se tornou mais efetivo em função de suas metas organizacionais.

Os alunos, na qualidade de bolsistas, passam a ser considerados como empregados da Empresa, deles exigindo-se um comportamento mais comprometido com os valores organizacionais.

3.7- Perfil do Professor

Os professores do CAP/RIO eram os mesmos dos Cursos de Administração e Economia da PUC/RIO, a ela vinculados, trabalhando, geralmente, na condição de horistas e sob regime CLT. Exceções eram constituídas pelos mestrandos, os quais exerciam a docência na qualidade de assistentes ou substitutos eventuais, sem vínculo empregatício.

No que tange à titulação, a maioria dos professores era, além de graduado, portador de uma ou mais especializações.

lizações na sua área. Vários deles eram mestres e exerciam funções não docentes, porém afins.

Sem nenhum vínculo com a ECT, o controle desta sobre os professores da área acadêmica era indireto e bastante difuso.

Apenas os instrutores eram empregados da ECT, provenientes de Centros de Treinamento, com formação completa de 2º Grau e reconhecida experiência profissional em serviços postais e telegráficos.

Os CAPs/RIO IV e V já contaram com instrutores que se haviam formado em turmas anteriores.

3.8- Conclusões

A despeito de o CAP/RIO ser um "Curso da ECT na PUC", a esfera de influência da Universidade, como organização de finalidades diferentes, era ponderável, basta ver que nas matérias de cunho acadêmico não havia qualquer discriminação entre os alunos da ECT e os de outros cursos.

Por outro lado, o "clima organizacional" da PUC/RIO diferia substancialmente do ambiente dos correios. Cientistas e executivos tendem a ter escalas de valores assimétricas. Para ilustrar, se de um lado a competência profissional é uma virtude suprema, em outro, ela é desejável, mas não ocupa necessariamente o mesmo ponto na escala.

O imediatismo de resultados muitas vezes exigido pela linha de produção ou de prestação de serviços nem sempre se coaduna com a mentalidade reflexiva. A investigação da verdade nem sempre leva ao domínio do conhecimento aplicável a curto prazo. E aqui não se trata de valorizar mais um enfoque do que outro, mas sim de reconhecer a especificidade de funções de cada um.

O ambiente universitário parece favorecer "potencialidades ao passo que o ambiente empresarial requer "realizações". Isto redundava, na prática, num certo distanciamento entre "pensadores" e "homens de ação".

O problema do CAP/RIO, neste caso, se reduz a uma questão de polaridade, isto é, até que ponto as condições reais de trabalho podem ser reproduzidas num curso de nível superior na Universidade?

Por outro lado, o grau de dependência do universitário em relação à Universidade tende a ser menor do que o grau de dependência do empregado em relação à Empresa.

O convívio acadêmico é estruturalmente diverso do convívio funcional. Se, no primeiro, o prestígio profissional se fundamenta no domínio do conhecimento teórico; no segundo, toda posição de relevo se baseia em atributos mais pragmáticos.

Na Empresa, o diploma pode ser uma condição integrante do "status", mas, seguramente não é o fator primordial do sucesso, o que não acontece nos meios universitários, onde a titulação é condição indispensável para o exercício de funções mais altas.

No caso específico da ESAP, para ilustrar, o critério dominante no processo de seleção dos professores foi "a capacidade de ministrar aula" e não a titulação acadêmica (mestrado ou doutorado), tal qual é normalmente exigido para o ingresso no magistério superior em geral.

Posto isto, é fácil verificar as contradições entre o ambiente acadêmico e empresarial, o que gerava, no CAP/RIO, uma certa ambivalência organizacional.

Daí a dificuldade em definir condições de forma absoluta, por parte da ECT, ou mesmo de assegurar aos alunos um quadro claro das necessidades de desempenho e perspectivas futuras.

Os candidatos selecionados para o CAP/RIO foram pelo sistema tradicional de exame vestibular, completado por exames médicos, psicológicos e provas de idoneidade. O pré-requisito observado para a inscrição era o de conclusão do 2º grau.

Cabe salientar, entretanto, que, de certo modo, as próprias informações sobre a natureza do Curso — primeiro, o de Técnico Postal e, segundo, o de Administrador Postal — já exerciam uma certa modalidade de seleção prévia, o que pode também ser imputado ao processo seletivo da ESAP.

Se não, vejamos:

À medida que o emprego garantido, com salário condizente, após a conclusão do curso, se constitui no principal incentivo de arregimentação de candidatos, estes, naturalmente, devem provir de classes sociais menos abastadas.

Corroboram esta afirmativa o fato de que um número considerável de alunos do CAP/RIO e depois da ESAP já cursavam outras escolas superiores antes do ingresso como bolsistas da ECT.

É possível verificar também, dada a especificidade do Curso, que os alunos formados, pelo menos a curto prazo, não teriam outras opções profissionais além da carreira postal.

Nesse sentido, a ECT, além de prover suas próprias necessidades, exerceu e exerce, com a criação de seus cursos, uma tarefa suplementar de contenção da demanda social por posições de maior privilégio profissional na sociedade brasileira.

A administração do CAP/RIO, sob um regime de co-gestão (ECT/PUC), encontrou, desde saída, um problema capital, qual seja a duplicidade de comando, com as dificuldades decorrentes, dentre elas a falta de entrosamento da teoria com a prática.

Nesse sentido, o CAP/RIO não diferia de outras experiências similares, dentro da política geral de profissionalização nas áreas governamentais.

Por mais seguidos que fossem os contatos com a Empresa (e a Diretoria do Rio de Janeiro oferecia condições especiais para isto), a realidade do convívio diuturno com o meio acadêmico, mais liberal, acabava preponderando e fornecendo a tônica do Curso. Como já foi dito, as matérias da área acadêmica, no CAP/RIO, eram freqüentadas em comum pelos alunos da ECT e dos demais cursos, sem nenhuma possibilidade de ingerência maior por parte da ECT.

Enfim, sob muitos aspectos, a formação do Administrador Postal do CAP/RIO era mais "aberta" em termos até mesmo de mercado de trabalho (pelo domínio de noções mais gerais), ou mesmo em termos de aproveitamento dos estudos feitos para uma eventual mudança na área (Administração Pública, Administração de Empresas), pois a PUC/RIO poderia, se o quisesse, "reconhecer" a validade de tais estudos.

No que concerne ao CAP/RIO, diríamos que a formação acadêmica (teórica) era mais densa e extensa no sentido de que tinha pouca ou nenhuma vinculação com os problemas do dia-a-dia da ECT. Por exemplo, se uma determinada técnica de administração era exposta por um professor, a ilustração correspondente dificilmente recaía sobre uma situação postal de fato. O ensino, neste caso, era desvinculado da pesquisa e da aplicação profissional de seus resultados.

Os estágios, distribuídos ao longo do Curso, amenizavam, mas não resolviam o impasse caracterizado pela falta de entrosamento mais profundo entre a teoria e a prática.

Uma das variáveis que influenciou na escolha da PUC/RIO para sediar o CAP/RIO foi, indubitavelmente, o prestígio da Escola, o que inclui as facilidades disponíveis em termos de instalações e equipamentos.

Talvez por isto, pela segurança de tais condições, os objetivos pedagógicos mais modestos, como o de uma formação profissionalizante, sejam descurados para favorecer a reflexão global, a pesquisa pura, o diletantismo acadêmico, o voo mais alto do pensamento.

Das injunções sofridas pelo CAP/RIO, esta seguramente foi uma delas: a falta de direcionamento do Curso para a pesquisa, abordagem e solução de problemas reais que poderiam surgir no transcurso do exercício profissional.

A mera disponibilidade de equipamentos e aparelhagem mais sofisticada não garante, por si só, o êxito da tarefa educacional. A utilização planejada, racional e eficaz de tais recursos, em função de metas cuidadosamente estabelecidas, é que torna tais recursos potencialmente capazes de influir no processo de aprendizagem.

A utilização de tais expedientes, por mero "modus", pelo contrário, é capaz de esvaziar o conteúdo essencial da mensagem, bloqueando os canais de comunicação.

Daí a necessidade de subordinar a utilização de tais recursos a um processo de planejamento, controle e avaliação dos resultados, o que, seguramente, também se aplica à elaboração dos programas.

Pelo que já foi exposto, fácil é constatar que o CAP/RIO tinha dificuldades estruturais de cumprir a contento tal missão.

É de ressaltar-se, também, que o grau de tecnologia dos correios é baixo, no sentido de que o equipamento convencional utilizado nas operações postais e telegráficas é relativamente simples, comparando-se, por exemplo, com o que é empregado na geração de energia elétrica ou telecomunicações. Os procedimentos administrativos, por outro lado, retratam a fundo o modelo weberiano de burocracia organizacional, destacando a hierarquia e a disciplina como princípios básicos de técnica administrativa.

Em contrapartida, as teorias gerenciais veiculadas pela Universidade, refletem o modo de produção de sociedades afluentes, onde o estágio do capitalismo é mais avançado, redundando na apresentação de alternativas sem nenhuma aplicabilidade aos problemas empresariais enfrentados. Isto torna o ensino inócuo, incapaz de produzir mudanças organizacionais.

Diferente seria, se esta colaboração externa constituísse apenas um instrumento auxiliar que, adicionado à própria experiência empresarial, a enriquecesse e facilitasse o aparecimento de novas idéias, calcadas na pesquisa e no experimento de soluções consuetâneas com as necessidades da organização.

Quanto ao procedimento do aluno durante o Curso, este era fundamental, porque, à semelhança da ESAP, o aluno reprovado era desligado e conseqüentemente, não era contratado pela ECT.

Por outro lado, sendo a região onde se situava o CAP/RIO servida por importante Diretoria Regional, o estágio dos alunos permitia a familiarização deste com as operações e equipamentos utilizados que, com raras exceções, não eram muito sofisticados.

C A P Í T U L O I V

O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO POSTAL NA ESAP

A ESAP ocupa dois prédios adaptados, de propriedade da ECT, no Conjunto Pasteur, à Avenida W/5 Sul, interquadras 712/912, no Plano Piloto de Brasília, Distrito Federal.

Cada prédio, dotado de dois elevadores, tem três andares com garagem no subsolo.

Num deles, situa-se o Gabinete do Coordenador Geral, o Gabinete do Coordenador Adjunto, a Assessoria Técnico-Pedagógica, a Secretaria Geral, a Seção de Meios Auxiliares de Ensino, a Biblioteca, a Recepção e o Setor de Relações Públicas.

No outro, em cada andar, situam-se: um Gabinete de Coordenador de Curso; uma Secretaria de Curso; uma sala para professores, com mesas e estantes individuais; três a quatro salas de aula, com capacidade para quarenta alunos cada.

O Auditório, com cento e cinquenta lugares, ocupa uma parte do terceiro andar; no térreo, além do vestíbulo, há também uma cantina onde alunos e funcionários fazem suas refeições.

Naturalmente, há instalações sanitárias e áreas de circulação interna e externa, com espaços destinados ao convívio acadêmico.

Para as práticas desportivas são utilizadas, mediante convênio, as instalações do Clube dos Bombeiros do Distrito Federal, que são contíguas à Escola.

A Seção de Meios Auxiliares está aparelhada para prestar apoio às atividades de ensino, contando com recursos humanos de alto nível que operam o setor de reprografia, desenho e confecção de cartazes e transparências; máquina xerox, cavalotes, epidiascópios, retroprojetores, projetores de filmes e aparelhos de som, completam o conjunto dos equipamentos disponíveis para facilitar a elaboração de recursos auxiliares do trabalho docente.

A Biblioteca possui capacidade para cerca de dez mil títulos e comporta a consulta regular do efetivo docente e discente da Casa.

A Secretaria Geral, bem como as Secretarias de Curso estão igualmente dotadas de recursos humanos e materiais para o registro e acompanhamento da vida acadêmica.

O mesmo se dá em termos da Assessoria Técnico—Pedagógica, onde os diversos planos são integrados, supervisionados e preservados em arquivos que requerem espaço físico e "lay-out" próprios.

Em quadros murais distribuídos em pontos estratégicos da Escola, podem ser verificados e acompanhados diversos aspectos da vida acadêmica, como, notas, gráficos demonstrativos da evolução do aproveitamento dos alunos, planos para aulas da semana seguinte, informes, boletins, etc.

Em todos os prédios há sinalização indicativa dos diversos setores e atividades, de modo que o visitante, previamente identificado, não encontra maiores dificuldades para dirigir-se ao local de destino. Os períodos de aula são assinalados por uma companhia que os sincroniza nos três andares.

As salas de aula são arejadas e dotadas de carteiras individuais universitárias, que asseguram o conforto dos alunos.

4.2- Administração

Conforme disposição regimental¹, a estrutura da ESAP compõe-se, em sentido descendente, dos seguintes níveis de decisão e coordenação:

- 1º Coordenador Geral
- 2º Coordenador Adjunto
- 3º Coordenador de Curso
- 4º Assessoria Técnico-Pedagógica

Dentre as atribuições do Coordenador Geral, destacamos:

- Exercer a coordenação das atividades técnico-pedagógicas e administrativas da ESAP, em consonância com as normas da Empresa;

¹ ECT - Regimento da Escola Superior de Administração Postal, Brasília, ESAP, 1978.

- Cumprir e fazer cumprir as normas da Empresa, aplicáveis à Área de Ensino Superior, exercendo o planejamento, a direção, a coordenação, a orientação e o controle das atividades sob sua responsabilidade;
- Avocar, a qualquer momento e a seu critério, a decisão de assuntos no âmbito da ESAP.

Ao Coordenador Adjunto cabe coadjuvar o Coordenador Geral e substituí-lo em seus impedimentos legais.

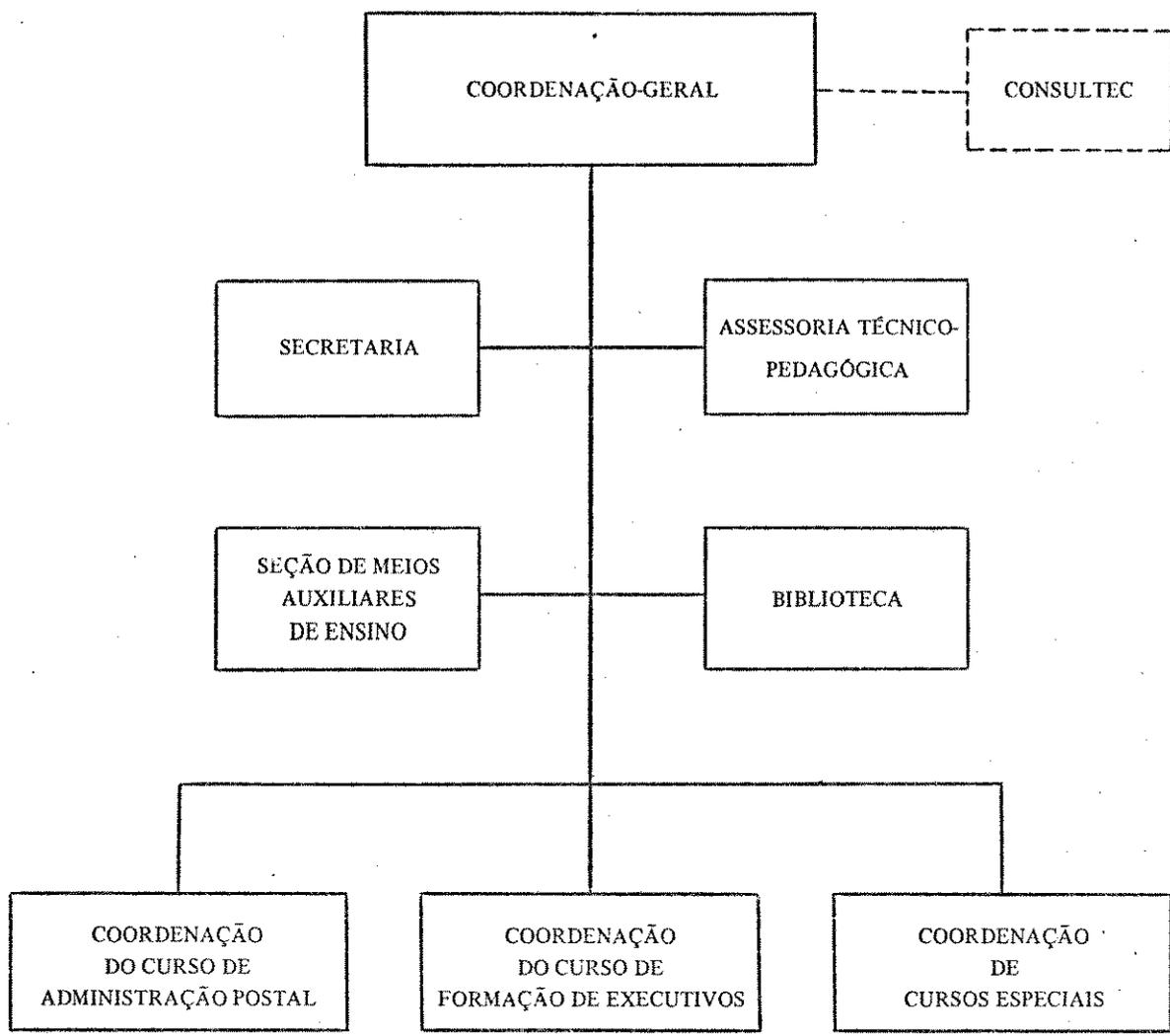
Aos Coordenadores de Curso, em número de três², cumpre exercer o planejamento, a supervisão e o controle das atividades dos cursos sob sua coordenação.

À Assessoria Técnico-Pedagógica cabe efetuar a análise técnica da evolução da ESAP, propondo diretrizes e metas para o seu desenvolvimento escolar e administrativo.

Uma Consultoria Técnica (CONSULTEC), composta por servidores de alto nível da Empresa, sob a direção do Coordenador Geral, fornece subsídios à Escola no que tange às necessidades específicas da Empresa em termos de recursos humanos, influenciando na organização dos Cursos, Currículos e Programas.

Pelo exame do Organograma a seguir, verifica-se que a Escola possui uma estrutura administrativa relativamente simples, o que lhe confere certa versatilidade no processo de formação profissional a que se propõe:

² Coordenação do Curso de Administração Postal; Coordenação de Cursos Especiais e Coordenação do Curso de Formação de Executivos.



4.3- Diretrizes Pedagógicas

As diretrizes pedagógicas da ESAP se acham substanciadas no MODELO PEDAGÓGICO (MP)³; síntese que encerra o resultado do trabalho conjunto dos Coordenadores, Corpo Docente e Assessores da Escola.

³ ECT Modelo Pedagógico - Brasília, ESAP, 1978

Sua importância prende-se ao fato de tratar-se de um documento especialmente elaborado para retratar uma nova mentalidade em termos de ensino profissionalizante no País⁴.

O MP da ESAP centraliza sua atenção no Homem, o qual é concebido como um projeto, cuja viabilidade depende, em grande parte, de uma educação orientada por valores⁵.

Em face disso, o MP acha-se voltado para:

- Uma educação que promova no educando a descoberta dos fins transcendentais do homem, firmando um sistema de valores éticos que, livre de quaisquer sectarismos e preconceitos, aperfeiçoe a natureza espiritual da criatura humana;
- Uma educação que permita a formação de líderes e de excelentes técnicos de que a Empresa se possa valer no futuro, reunindo todas as qualidades, aptidões e habilidades necessárias ao desempenho do cargo/função que deverão exercer;
- Uma educação que, considerando a vinculação da Empresa à UPU (União Postal Universal) e à UPAAE (União Postal das Américas e Espanha), contribua não só para o aprimoramento do Sistema Postal Brasileiro, como também para o desenvolvimento da consciência de interdependência entre os homens e as nações;
- Uma educação que integre o educando nos objetivos da sociedade, tornando-o capaz de seguir-lhe as mudanças, conservando-se fiel às tradições nacionais e fortalecendo o conceito de unidade nacional⁶.

⁴ Consoante o pensamento externado por autoridades da ECT em diversas ocasiões.

⁵ "A ESAP, na medida em que busca desenvolver em teoria e ser na prática um modelo gerencial, entende o executivo como homem de valores que gera e gerencia ações humanas". Extraído de um artigo do Coordenador do Curso de Formação de Executivos, sob o título A Formação de Executivos na ESAP, publicado no Boletim da ESAP, Ano 1, número 1, Setembro de 1978, p. 41.

⁶ Modelo Pedagógico, p.7

Para alcançar tal propósito, o MP assenta-se em quatro princípios:

- . *Dinamicidade: o sistema pedagógico da ESAP é um sistema aberto, pois acompanha as transformações constantes da Empresa e da Sociedade;*
- . *Atualização: O Modelo é sensível ao processo de retroalimentação e à absorção de informações sobre o constante desenvolvimento tecnológico;*
- . *Integração: baseado na ação interdisciplinar, o Modelo se caracteriza pela integração entre recursos humanos e materiais, em função dos objetivos propostos;*
- . *Individualização: O MP está voltado para o atendimento personalizado dos alunos, em respeito às diferenças individuais dos seres humanos⁷.*

O MP da ESAP compõe-se de duas partes onde são tratadas, respectivamente, a dimensão teleológica, isto é, aquela pertinente aos fins; e a dimensão operacional, ou seja, aquela referente aos meios de consecução.

Destaquemos alguns aspectos que são abordados numa e noutra, facilitando a apreensão do conjunto.

4.3.1- O Modelo Pedagógico (Fins, Objetivos)

O MP foi elaborado em vista da necessidade de estabelecer uma metodologia própria de trabalho para a ESAP.

Essa metodologia, que se pretende avançada em termos de tecnologia de ensino, admite que o Homem seja um ser psico-bio-físico, capaz de racionalidade e transcendência, e que realiza suas potencialidades no encontro dialógico com o outro.

⁷ Modelo Pedagógico, p. 8

A organização, neste caso, é percebida como um meio de atingir o bem público por vias racionais e legítimas, desempenhando seus recursos humanos o papel de catalisadores no processo de gerar satisfação coletiva.

Assentado, pois, em princípio e valores, o MP tem por finalidade:

A uniformização dos procedimentos de todo o corpo docente, visa dotá-lo de instrumentos diversos, que possibilitem a utilização de métodos e técnicas pedagógicas adequadas a cada disciplina, a cada momento, em diversas condições, de forma que o desenvolvimento do ensino se torne mais motivador e mais eficiente, para maior eficácia do processo global e cumulativo do ensino/aprendizagem⁸.

O primeiro passo para essa uniformização consiste num curso de atualização pedagógica, onde os professores se familiarizam com a filosofia da Casa, com os equipamentos e meios instrucionais que deverão utilizar na sala de aula.

Na oportunidade são elaborados planos individuais de curso, por disciplina, os quais são rigorosamente supervisionados, no decurso do período letivo, pela Assessoria Técnico-Pedagógica, com o fito de assegurar a funcionalidade do planejamento no contexto escolar.

Tudo determinado pelas características do MP a seguir enunciadas;

- Objetivos do Ensino: formação global do educando, capacitação para o exercício da cidadania, formação do homem, capacitação profissional, desenvolvimento das potencialidades individuais;*

⁸ Modelo Pedagógico; p. 10

- *Objetivo dos Cursos: formação técnico-profissional, com base na socialização, liderança, formação informação, produtividade, hábito, eficiência, eficácia e atualização;*
- *Corpo docente treinado e reciclado: pressupondo o domínio do assunto geral, assunto particular, objetivos do ensino e do curso, matéria, tempo e equipamento, plano de curso, organização de aulas, normas, idéias, métodos e técnicas.*
- *Processo ensino/aprendizagem definido e personalizado: o que requer a visão de um processo global, cumulativo, com preceito: prontidão para mudança de comportamento; atividade do aluno que leve à auto-aprendizagem; motivação como fator interno que conduz à investigação; respeito às diferenças individuais ou ritmo próprio; eficiência, método, flexibilidade, auto-avaliação e planejamento adequado às necessidades dos alunos e da Empresa⁹.*

Dentre os aspectos inatentes ao MP, destaca-se a existência de uma mística¹⁰ própria da ESAP, o que a torna diferente de outras instituições congêneres.

Essa diferença, em termos puramente de imagem externa, poderia caracterizar a Escola como eminentemente conservadora, quando na verdade ela pretende ser inovadora.

Assim, exige-se excelente apresentação dos professores — porque este é um valor da "cultura organizacional" hoje vigente nos correios — mas, em contrapartida, são oferecidas condições reais para que a prescrição possa ser cumprida por todos sem maiores sacrifícios.

O professor é valorizado efetivamente através de incentivos psicossociais¹¹ e financeiros.

⁹ Modelo Pedagógico, p. 12-15.

¹⁰ O emprego do termo, aqui, reporta-se à função avocada pela Escola de formar líderes carismáticos para a Empresa.

¹¹ Vários dedicam-se à pesquisa e frequentam programas de pós-graduação.

Outro exemplo é o rigoroso regime de estudos imposto aos alunos, contrabalançado por facilidades propiciadas pela Empresa, como, bolsa de estudos, transporte, alimentação, residência e emprego garantido, bem remunerado, ao final do Curso.

Há também uma preocupação de fato com aspectos comportamentais de todos que se acham vinculados à Escola: professores, alunos e funcionários. Disposições claras a respeito de relacionamento ilícito e falta de probidade nos negócios têm sido observadas amplamente.

Em reuniões periódicas ou extraordinárias são repisadas as normas mais importantes, cuja transgressões tem acarretado até mesmo demissões sumárias.

O MP da ESAP é um instrumento voltado para a execução de uma tarefa transcendente na ECT, qual seja a de suprir a de elementos altamente preparados para assegurar a sucessão dos atuais executivos de alto nível que compõem seus quadros¹².

4.3.2- Modelo Pedagógico (Operacional)

As operações necessárias para levar a bom termo o processo ensino/aprendizagem na ESAP foram formuladas a partir dos seguintes pressupostos:

A eficiência do ensino só pode ser julgada pelos resultados obtidos, em função de sua eficácia;

¹² No projeto de criação do cargo de Diretor Regional-Adjunto, cogita-se que o mesmo seja privativo de Administrador Postal.

- . Para ser um bom professor, não basta dominar o assunto; é necessário saber transmiti-lo, o que exige do professor, não só uma habilidade inata, mas, principalmente, um cuidadoso planejamento;
- . O professor deve ser sociável e manter sua liderança com disposição e capacidade para interessar, orientar e controlar seus alunos, procurando conhecê-los, compreendê-los em função de suas necessidades e desejos;
- . Os objetivos do curso devem ser determinados e examinados pelo professor em termos de finalidade;
- . O tempo e material que serão utilizados no curso são poderão ser conhecidos após serem examinados os seus objetivos e finalidades e a profundidade com que o assunto derá ser abordado;
- . As técnicas a serem aplicadas no ensino deverão ser dosadas em função do assunto a ser abordado, dos objetivos a serem atingidos, de suas finalidades e do domínio que os professores tenham das mesmas;
- . O material instrucional e os métodos e técnicas de ensino são instrumentos de um processo ensino/aprendizagem, não podendo ser vistos ou utilizados como o próprio processo no seu todo¹³.

Métodos e técnicas, material instrucional, tempo e equipamentos são funções dependentes — no planejamento — dos objetivos comportamentais que se pretende sejam atingidos pelos alunos. E isto é feito sob rigorosa supervisão, com o propósito de avaliar — com a participação do professor — os resultados do trabalho docente.

O professor da ESAP só entra em aula após haver preparado e obtido a devida aprovação do seu Plano de Curso. Este consta, basicamente, dos seguintes elementos de estruturação:

¹³ ECT - Modelo Pedagógico: Operacionalização. Brasília, ESAP - 1978.

- . Objetivo Geral
- . Objetivos Específicos
- . Conteúdo Programático

- . Atividade de Ensino / Procedimentos
Recursos

- . Avaliação / Critérios
Mecanismos

- . Cronograma

- . Bibliografia

A partir daí, o docente formula o Quadro de Trabalho Individual (QTI) que é o seu plano de aulas para a semana, entregando-o à Secretaria. Esta, conjuga os QTI's por turma de alunos e faz o Quadro de Trabalho Semanal (QTS), que é afixado em locais próprios e distribuído aos setores encarregados de acompanhar a programação das aulas, cujos titulares fazem os respectivos relatórios e reuniões com os responsáveis para corrigir eventuais distorções ou deficiências¹⁴.

Os métodos e técnicas mais utilizados na ESAP são os seguintes:

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| . Exercícios de repetição | . Testes |
| . Leitura e demonstração | . Visualização |
| . Problemas | . Expressão criadora |
| . Casos | . Conversação |
| . Projetos | . Representações |
| . Relatórios | . Recitações |
| . Experiências de laboratório | . Dramatização |
| . Seminários | . Simpósios |

¹⁴ No final de cada período letivo os professores são avaliados por uma Comissão composta do Coordenador Geral, Coordenador Adjunto, Coordenadores de Curso e Assessoria Técnico-Pedagógica, que utiliza o instrumental anexo ao presente trabalho e constante do Modelo Pedagógico: Operacionalização.

- . Discussões informais
- . Aulas expositivas
- . Júri Simulado
- . Leitura individual
- . Ensino visual
- . Debates
- . Exposição dialogada
- . Técnicas de ensino em grupo
- . Leitura em grupo
- . Conferências

São empregados, em profusão, materiais instrucionais, produto de uma abordagem sistêmica para sua validação em termos de objetivos de ensino e objetivos terminais de unidades. Com maior frequência são utilizados os seguintes recursos:

- . Transparências
- . Slides
- . Flanelógrafo
- . Gravuras
- . Gravações sonoras
- . Diafilmes
- . Retroprojeter
- . Instrução Programada
- . Estudo Dirigido
- . Apostilas
- . Álbum seriado
- . Faixas seriadas
- . Filmes educativos
- . Quadro mural
- . Laboratório
- . Telas para projeção
- . Episcópio
- . Fichas de Ensino
- . Laboratório de Pesquisa
- . Textos

Os equipamentos são novos e em número suficiente para serem utilizados a nível de máxima produtividade, pois a programação é feita com antecedência.

A qualidade das transparências, slides, cartazes, etc. é bastante boa considerando as variáveis técnica e arte na sua confecção.

O aproveitamento do tempo de aula é praticamente integral, em função do planejamento e do controle, o mesmo se verificando com os horários de estudo dos alunos, os quais são programados cuidadosamente.

O tema "Avaliação da ESAP", em seus aspectos operacionais, comporta algumas considerações prévias:

- . O aluno da ESAP foi selecionado a partir de critérios rigorosos;
- . Os alunos da ESAP são bolsistas e dispõem de tempo integral para estudos;
- . A assistência prestada pelos professores é constante e individualizada, quando necessária;
- . O processo de recuperação é paralelo às aulas.

Em face disso, a avaliação é contínua, rigorosa e objetiva, não admitindo segunda época ou formas similares de uma nova oportunidade.

O aluno é avaliado pelo professor, pelo conjunto dos professores e por si mesmo, dentro do seguinte sistema final de valorização dos resultados da avaliação:

MENÇÕES	RENDIMENTO	PESO	PARÂMETRO
SS	Superior	6	90 a 100
MS	Médio Superior	4	70 a 89
MM	Médio	3	50 a 69
MI	Médio Inferior	2	36 a 49
II	Inferior	1	21 a 35
SR	Sem Rendimento	0	0 a 20

A apuração do rendimento escolar obedece aos critérios:

$$MB = \frac{PB + \overline{TE}}{2} \quad MP = \frac{MB_1 + MB_2 + \dots + MB_n}{n} \quad MF = \frac{MP + 2 EF}{3}$$

MB = Menção do bimestre

MP = Menção Parcial

PB = Prova do Bimestre

MF = Menção Final

\overline{TE} = Média das Tarefas de Estudo

EF = Exame Final

Para efeito de cálculos matemáticos, considerar-se-á o número de pontos obtidos, que corresponderão à menção e parâmetro acima.

O processo inclui as várias modalidades metodológicas e instrumentais para verificar mudanças na esfera cognitiva e afetiva.

A conversão das menções em número ou notas é necessária em virtude da classificação a ser fornecida pela Escola à Empresa.

A recuperação dos alunos, a ser feita pelo professor da disciplina respectiva, se destina àqueles que tenham obtido rendimento inferior a sessenta (60) pontos nas provas bimestrais.

Para tal efeito, o professor atenderá individualmente ao aluno incurso, determinando-lhe tarefas que deverão ser cumpridas, sem prejuízo das atividades normais.

O professor avaliará em que medida as tarefas foram cumpridas a contento.

Na elaboração das provas o docente observa critérios e técnicas de construção de itens e sua disposição racional. As instruções devem ser perfeitamente claras, com o propósito de orientar o aluno sobre o padrão de desempenho esperado. Tais verificações são, também, supervisionadas e aprovadas previamente pela Assessoria Técnico-Pedagógica¹⁵.

¹⁵ Papel de grande relevo é atribuído à Assessoria Técnico-Pedagógica, que se reporta diretamente ao Coordenador Geral em termos de responsabilidade técnica pelo andamento das atividades escolares no âmbito da ESAP.

Há um controle absoluto durante as verificações de aprendizagem, visando assegurar que todos os alunos concorram em condições de igualdade, pois o futuro deles na Empresa depende da classificação obtida durante o Curso.

Assim, as provas são identificadas através de números que constam de duas listas, uma assinada, que fica em poder do Coordenador de Curso respectivo; outra não, que fica em poder do professor para atribuir menções absolutamente i sentas de qualquer ingerência.

As carteiras também são numeradas e cada aluno ocupa a que lhe foi destinada antecipadamente. Existem instruções específicas a serem observadas pelo professor e pelos fiscais de prova, de modo a evitar qualquer tentativa fraudulenta na resolução das questões propostas.

4.4- Estrutura Curricular

A nível de graduação, dois eram os cursos oferecidos pela ESAP quando de sua criação: O Curso de Administração Postal (CAP) e o Curso de Formação de Inspetores de Alto Nível (FORINSP). Este último não logrou prosseguimento, porque o número de candidatos era muito reduzido.

Foram feitas mudanças curriculares para compatibilizar a fusão dos dois cursos acima num só, o CAP, cujo objetivo é:

Formar Administradores Postais especializados em Sistemas Postais, para atendimento das necessidades de Técnicos de Nível Superior por parte da ECT, tendo em vista o explosivo crescimento de seus serviços¹⁶.

¹⁶ ECT - Informativo. Brasília, ESAP - 1978.

Com a duração de dois anos — em regime de tempo integral com carga horária de 2 200 horas/aula podem participar do CAP candidatos internos e externos à Empresa, de ambos os sexos, possuidores de escolaridade completa de 2º Grau, que são recrutados e selecionados através de um exame vestibular realizado em todo País.

Tomando como base de referência o CAP VI, como foi denominada a primeira turma de ingresso na Escola e que concluiu o Curso em 1979, montamos a seguinte estrutura curricular:

1º Semestre

Organização e Funcionamento da ECT
Introdução à Administração
Francês I
Organização e Métodos I
Técnicas de Comunicação e Expressão
Educação Física
Realidade Brasileira

2º Semestre

Operações Postais I
Metodologia da Pesquisa
Francês II
Organização e Métodos II
Técnicas de Comunicação e Expressão II
Matemática I
Contabilidade Geral
Educação Física

3º Semestre

Estatística I
Pesquisa Operacional
Orçamento
Comercialização
Informática
Administração de Pessoal e Recursos Humanos
Matemática II
Operações Postais II
Educação Física

4º Semestre

Filatelia
Administração Financeira
Operações Telegráficas
Estatística II
Planejamento e Controle
Português Funcional
Engenharia Postal
Estágio Profissional

O estágio profissional, como parte integrante da estrutura curricular do curso, pela sua importância, será tratado em maior profundidade, logo a seguir.

4.5- Perfil do Aluno

Os 126 alunos do CAP VIII, que iniciaram o primeiro semestre letivo a 18-06-79, estão divididos em três turmas iguais.

A média etária desses alunos situa-se em torno de 21,8 anos.

A distribuição por sexo pesa mais para o lado dos homens, com 83%, contra apenas 17% de mulheres.

Quanto ao estado civil, nove em cada dez alunos são solteiros. A média de dependentes familiares, para os casados, não excede 1,8 per capita. Como o número de dependentes se reporta a grandezas descontínuas, podemos desconsiderar o algarismo após a vírgula.

Mais da metade dos alunos nasceu e procede da região Sudeste do Brasil.

Pela primeira vez, a ESAP conta com a representação de 4 alunos latino-americanos, provenientes de países de língua espanhola.

Atualmente, a grande maioria dos alunos reside na Vila Postal, contra apenas 5% que residem em casa própria ou junto aos pais e parentes.

Mais da metade dos pais reflete a situação geral de escolaridade do país, não ultrapassando os limites do antigo curso primário.

Quanto ao grau de escolaridade dos alunos, 75% deles já haviam cursado ou ainda estavam cursando escolas de nível superior, antes de ingressar na ESAP. Esses alunos, em grande parte, são oriundos dos cursos de engenharia (37%) e ciências administrativas, econômicas e contábeis (17%).

Além dos cursos regulares, seriados, a grande maioria dos alunos declarou possuir outros cursos especiais extracurriculares, de nível técnico, profissional ou cultural.

83% dos alunos conta ainda com pai e mãe vivos, os quais se ocupam principalmente em atividades comerciais, funcionalismo público, atividades agrícolas e afazeres domésticos.

A maioria absoluta dos pais e familiares apóia a iniciativa e decisão dos alunos de ingressar na ESAP. Apenas 4% declararam haver encontrado restrição parcial por parte da família.

Os atuais alunos do CAP VIII cientificaram-se da existência da ESAP através de amigos e conhecidos ou por intermédio de editais ou anúncios em jornais, rádio e TV. Os boletins internos da ECT também divulgam notícias sobre a Escola.

Os principais motivos que levaram os alunos a ingressarem na ESAP foram motivos predominantemente de ordem financeira: garantia de emprego e nível salarial ao final do curso e bolsa de estudo. Nove em cada 10 alunos não recebem ajuda financeira nenhuma, além da bolsa ou salário oferecido pela ECT.

A maior parte dos alunos, antes de ingressar na ESAP, precisava conciliar as atividades de estudo e trabalho. Apenas 9% já pertenciam aos quadros da ECT.

Perguntados sobre o conhecimento de idiomas ou línguas, constatou-se que o inglês, o espanhol e o francês são os mais conhecidos. Quanto ao nível desse conhecimento, em geral se limita à leitura e entendimento. Muito poucos chegam a falar e escrever.

Cinema e bate-papo com os amigos receberam a maior parte das preferências de lazer. Ouvir música e dançar também alcançaram boa cotação.

Quanto aos dons artísticos, destacam-se as qualidades para trabalhos manuais ou artesanato, desenho, pintura, decoração e habilidade para tocar instrumentos musicais.

Os alunos do CAP VIII gostam de ir ao cinema, infelizmente, porém, a escolha dos filmes se limita, em geral, aos chamados "sucessos de bilheteria". Apenas 10% das citações dizem respeito a filmes considerados como "cinema de arte".

Com relação ao teatro, 60% dos alunos nunca, quase nunca ou raramente tem ido ao teatro. O nível das peças assistidas se limita, em geral, apenas aos sucessos de bilheteria.

4.6- Perfil do Professor

Os professores foram recrutados e selecionados a nível nacional.

O processo de seleção incluiu: análise curricular, entrevista, prova-aula, exame médico e psicológico, além de investigação social.

Peso muito grande foi atribuído à prova-aula, efetivada perante uma Banca composta de três elementos, com as seguintes qualificações:

Presidente: geralmente um homem da área acadêmica, com titulação de doutor, profundo conhecedor da disciplina em que o candidato seria examinado.

Assistentes: geralmente técnicos de nível superior da Empresa, preocupados em observar a capacidade didática e a cultura geral do candidato.

As observações feitas e o parecer final eram registrados em fichas apropriadas e colocadas em um envelope lacrado, para receber a homologação final da Comissão de Seleção da Empresa.

A partir daí, então, se tomavam as providências de caráter formal para a contratação do candidato aprovado.

A média etária dos professores contratados pela ESAP situa-se em torno de 39,2 anos.

Exatamente 80% dos professores são do sexo masculino e 3/4 deles são casados.

A região do país que mais contribuiu em termos numéricos para a formação do quadro docente da ESAP foi a Sudeste.

Em torno de 1/4 dos professores possui o título de mestre, sendo que os demais ou se acham na iminência de conquistar o título ou estão matriculados em programas de pós-graduação.

Expressivo número de docentes já exerceu o magistério anteriormente nos níveis de 2º grau e superior.

Cinquenta por cento, aproximadamente, dos docentes da ESAP já possuía uma experiência de ensino de 11 a 15 anos.

Sessenta e cinco por cento dos professores ingressaram na ESAP atraídos pelos incentivos salariais oferecidos.

O universo considerado neste estudo é composto pela totalidade dos professores lotados na ESAP, em número de vinte.

4.7- Estágio

O Estágio integra a estrutura curricular do Curso de Administração Postal da ESAP.

Pela própria natureza do Curso, a atividade de Estágio, realizada em diversos setores da Empresa, adquire importância singular. Isto porque não se trata apenas do preenchimento de mais uma formalidade, mas de trabalho mesmo, rigorosamente supervisionado e avaliado em vários níveis.

Com a duração de 230 a 280 horas/atividades, o Estágio se desenvolve no último semestre letivo do Curso, sendo conceituado como: a permanência do estudante na Empresa, com o objetivo de tomar os primeiros contatos com o ambiente de trabalho, completando sua formação profissional e adquirindo experiência humano-social, através da convivência com problemas técnicos, científicos, sociais e culturais.

No planejamento do Estágio foram feitas reuniões preliminares entre a Assessoria Técnico-Pedagógica da ESAP e técnicos da Empresa, lotados em Brasília, visando estabelecer diretrizes conjuntas para o melhor aproveitamento dos estagiários no Campo de Estágio, definido este como o elemento externo à Escola, onde serão desdobradas as atividades em pauta.

Do ponto de vista funcional, para ilustrar, ficou definida a seguinte escala de cargos:

- . Coordenador de Estágio, representado pelo Coordenador de Curso;
- . Os Supervisores de Estágio, que são professores da ESAP, subordinados diretamente ao Coordenador de Estágio;

- . Os Orientadores de Estágio, que são técnicos designados e em exercício nos diversos órgãos e/ou setores considerados como Campo de Estágio na Empresa;
- . Os Estagiários, ligados diretamente aos Supervisores de Estágio.

O Estágio propriamente dito consiste na execução de tarefas reais, em grau crescente de complexidade, de modo que o Estagiário se familiarize, de fato, com problemas do cotidiano empresarial.

Através de um processo contínuo de acompanhamento e avaliação é possível corrigir eventuais distorções no transcurso das atividades, favorecendo o desempenho do aluno e prevenindo falhas que poderiam desabonar os serviços.

O Estagiário presta conta de suas atividades através de vários registros, culminando com um Relatório Final. Este, juntamente com outros dados, serão objeto de avaliação final do estagiário feita pelo Supervisor do estágio através de um parecer.

4.8- Sistema de Avaliação de Desempenho

O papel da ESAP não se extingue após a entrega dos Certificados aos Administradores Postais e sua automática contratação pela Empresa. É necessário dimensionar em que medida os objetivos mais amplos estão sendo atingidos, validando ou não a metodologia empregada.

Esse impositivo gerou o Sistema de Acompanhamento do aluno da ESAP, que tem por finalidade:

O acompanhamento detalhado e sistemático das mudanças comportamentais e a evolução acadêmica dos seus alunos, desde o ingresso na Escola através do processo seletivo, sua permanência no desenrolar do Curso de graduação e finalmente seu desempenho como Executivo da ECT¹⁷.

Trata-se de um Projeto, cuja implantação está sendo feita em quatro fases, com os seguintes objetivos:

Geral: Dinamização e retroalimentação do Sistema Escolar.

Específicos:

- . Acompanhar o desempenho acadêmico do aluno.
- . Acompanhar as mudanças comportamentais dos alunos.
- . Verificar o nível de segurança advindo do potencial de conteúdo do CAP, tendo em vista o desempenho profissional do Administrador Postal.
- . Fornecer dados aos educadores, para que possam orientar os alunos, em função de maior aprendizagem.
- . Dar subsídios para a distribuição dos Administradores Postais, de acordo com suas aptidões, alcançando consequentemente maior motivação e melhor desempenho por parte dos mesmos.
- . Acompanhar o desenvolvimento de aspectos psicológicos do aluno¹⁸.

Cada fase corresponde a um módulo, conforme segue:

Módulo A - Período do Vestibular

Módulo B - Término do 1º Semestre do CAP

Módulo C - Término do 4º Semestre do CAP

¹⁷ ECT - Acompanhamento e Avaliação de Desempenho do Administrador Postal. Brasília, ESAP, 1979, p. 1

¹⁸ ECT - Acompanhamento e Avaliação de Desempenho do Administrador Postal. Brasília, ESAP, 1979, p. 4

Módulo D - Seis meses após o término do Curso e ao longo de seu desempenho como Administrador Postal, com avaliações em períodos sucessivos de dois anos¹⁹.

Cada módulo é descrito no Projeto, desenvolvendo-se as categorias: metodologia, execução, procedimentos, cronograma e fluxograma.

Trata-se de uma pesquisa de vulto, formulada dentro dos requisitos avançados de Metodologia da Pesquisa, o que poderá trazer resultados alentadores à ESAP.

4.9— Conclusões

A ESAP, funcionando como um departamento da ECT, reflete o "clima organizacional" desta, facilitando a integração do aluno no sistema de valores dominante na organização.

Fatores como lealdade e respeito à hierarquia são enfatizados e vividos no cotidiano escolar, sendo reforçados pelo contato freqüente dos alunos com o pessoal da Empresa.

Assiduidade e pontualidade são constantemente referidos como um dever primordial para com a Casa, a qual também se reporta à austeridade como um elemento de inestimável valor na conduta funcional.

Predomina um certo formalismo no tratamento entre superiores e subordinados, ocupando a disciplina um ponto alto na avaliação do aluno em termos conceituais.

¹⁹ ECT - Acompanhamento e Avaliação de Desempenho do Administrador Postal. Brasília, ESAP, 1979, p. 5

Os incentivos monetários e psicossociais parecem compensar a rotina estabelecida, pois o esforço dos alunos é grande para permanecer na Escola, que deles exige o máximo em termos de dedicação ao estudo.

A rigor, na qualidade de bolsistas, os alunos são considerados como empregados da Empresa, o que favorece, mais ainda, a ambientação dentro dos padrões comportamentais exigidos. Este aspecto, por sinal, se acentua por ocasião dos estágios, quando são atribuídas tarefas reais aos treinandos.

Os candidatos à ESAP são selecionados através de testes intelectuais (vestibular) e psicológicos, cujo requisito básico é a conclusão do 2º grau. Nada deve constar, outrossim, em desabono da conduta pública ou privada do candidato, a critério da Empresa.

Para ser mais preciso, a Escola não interfere diretamente no processo seletivo, que é feito pelo Departamento de Recursos Humanos da ECT.

No entanto, o processo seletivo empregado não permite aferir diretamente a potencialidade profissional do candidato, o que é feito durante o Curso.

Como o aproveitamento do aluno na Empresa é função do seu aproveitamento escolar — pelo menos em termos de início de carreira — é fundada a expectativa de que os melhores alunos sejam os melhores profissionais. Não existe, ainda, um levantamento que demonstre tal correlação. Pode se estimar que tal ocorra, entretanto, em face da íntima identidade da Escola com a Empresa.

Constata-se uma tendência, na teoria gerencial mais recente, de considerar que a formação do executivo deve

4013/BC

voltar-se para a "generalização" em lugar da "especialização". Neste sentido, a ESAP preenche a prescrição feita acima, visto que o Administrador Postal idealizado, atuando a nível de gestão média, nos diversos setores da organização, precisa ter uma visão global dos diversos problemas com que irá de-
frontar-se no exercício de suas funções.

Parece-nos, todavia, que a conotação de "Posto de Trabalho" é um pouco restrita para abranger uma posição de liderança organizacional, que se pretende atribuir ao Administrador Postal.

Muito embora o nível de tecnologia empregado pelos correios seja baixo ainda — comparando-se, por exemplo, com a TELEBRÁS — o Administrador Postal é instrumentado para detectar e solucionar problemas em áreas administrativas e operacionais nos diversos setores da Empresa.

Durante o Curso há um intenso intercâmbio com as diversas áreas, quer através de visitas dos alunos, quer através de contatos com servidores que vêm trazer sua colaboração à Escola. São relatos e experiências vividas que enriquecem a estrutura curricular, mesmo através de canais informais de comunicação.

A estrutura curricular da ESAP — em grande parte — ocupa-se de matérias específicas de correios. Há, também, matérias de caráter mais geral, tanto do ponto de vista da formação de hábitos e atitudes, como do prisma do desenvolvimento sócio-cultural e profissional do aluno. A teoria é cultivada como um valioso instrumento de enriquecimento e mudança da prática postal.

Trata-se, outrossim, de um Curso superior que só tem validade para a ECT, completamente desvinculado do siste-

ma oficial ou oficializado de ensino, o que lhe confere grande agilidade em termos organizacionais.

Por outro lado, não teria sentido criar laços de dependência com metas mais amplas, que viriam favorecer o turnover, mais tarde, comprometendo investimentos tão elevados.

Há, pois, um total direcionamento do Curso de Administração Postal para as metas empresariais, o que não compromete o arcabouço teórico do mesmo.

Apesar disto, na ESAP, houve ajustamento curricular, em decorrência, inclusive, da mudança de perspectiva do curso, que evoluíra do estágio predominantemente técnico (ênfase nas técnicas quantitativas) para um estágio técnico-gereencial (ênfase nas técnicas administrativas). Esta medida nem sempre levou a uma simplificação dos programas e, em alguns casos, a parte conceitual foi ampliada, sem prejuízo de uma orientação pragmática na essência.

Não existem dados de pesquisa sobre o desempenho do Administrador Postal formado pela ESAP, cuja primeira turma graduou-se no final do ano passado.

Informe a propósito do estágio feito, entretanto, denota que o rendimento dos alunos nos locais de trabalho foi excepcional.

Hoje, decorridos apenas dois meses de ingresso efetivo nas fileiras da Empresa, vários alunos já foram guindados a posições de maior responsabilidade, incluindo chefia de divisão e instrutoria na própria ESAP.

Por vias informais, são muitos os detalhes otimistas sobre a atuação dos egressos de 1979, tudo levando a crer que o fundamental foi fornecido aos Administradores Postais pela Escola.

No que diz respeito ao conhecimento da tecnologia e dos equipamentos que serão utilizados na futura função, a ESAP foi privilegiada pelas seguintes razões:

Em Brasília, situa-se a Administração Central (AC), com suas Diretorias de Áreas e Departamentos Especializados, donde promanam as diretrizes administrativas, técnicas e operacionais para todo o País. Além disto, na Capital da República, com suas características inerentes de centro das decisões, atua uma Diretoria Regional de grande porte, permitindo condições vantajosas de aprendizado prático aos alunos.

Assim, dentro daquilo que poderíamos denominar de área de influência da ESAP, acham-se disponíveis todos os recursos utilizados ou em vias de utilização pela ECT. A própria Escola, como geradora de mudanças tecnológicas, fornece aos alunos um quadro da prospectiva empresarial em profundidade. Isto inclui a realimentação contínua fornecida através dos convênios mantidos com instituições congêneres em todo o mundo.

Os egressos da ESAP (trata-se do CAP VI, turma de 1979), foram lotados em setores ou Diretorias Regionais — alguns já exercendo funções de confiança — segundo a classificação obtida durante o Curso.

É interessante frisar, a propósito, que os componentes do CAP VI provinham de diferentes regiões do país, almejando retornar à localidade de origem ou adjacências ao concluírem o regime de estudos. Tal opção, naturalmente, só po-

de ser facultada em função da classificação obtida a um pequeno grupo. Os demais, tiveram que se submeter ao critério de lotação simples onde a Empresa deles tivesse necessidade.

Há de se destacar, também, o incentivo monetário, fonte de poderosa atração, segundo depoimento dos alunos, pois um Administrador Postal, recém-contratado (o que se dá automaticamente após a conclusão do Curso) percebe, hoje, em torno de Cr\$ 41.000,00 (quarenta e hum mil cruzeiros) mensais, na iminência de um aumento de 40% (quarenta por cento), aproximadamente.

É fácil constatar tratar-se de um salário bem acima daqueles oferecidos pelo mercado a um recém-graduado de nível superior, salvo raras exceções.

Por outro lado, a seleção durante o Curso é rigorosa, pois dos 73 candidatos que ingressaram no CAP VI, somente 60 foram efetivamente aproveitados pela ECT.

C A P Í T U L O V

ANÁLISE E IMPLICAÇÕES EDUCACIONAIS

Começaremos por afirmar que, em linhas gerais, foi confirmada nossa hipótese de trabalho, isto é, de que as "características diferenciais" do modelo desenvolvido por Rosaly Lima Brandão verificam-se na comparação das duas experiências realizadas pela ECT.

Resta-nos, pois, tentar compor um quadro que reflita nosso pensamento a propósito e suas implicações para o contexto da educação. É o que faremos a seguir, de conformidade com o esquema: natureza do problema, objetivos de ensino, metodologia, relação professor-aluno, sistema de avaliação e direção.

5.1- Natureza do Problema

A idéia de educação pressupõe uma relação dialética entre objetivos e meios, dentro do contexto histórico que lhe é característico. Quando tal não ocorre, nesta defasagem

entre objetivos e meios pode situar-se uma das causas do fracasso do sistema educacional. Este fracasso, por sua vez, de finir-se-ia pela incapacidade do sistema de realizar a promoção do homem e da sociedade, limitando a função educativa ao papel de reprodução da vida social.

Sem entrar no mérito da questão em voga da falência do sistema, mas restringindo-nos ao fato de que novos projetos educacionais despontam no horizonte — e a ESAP é um deles — quais seriam as condições de viabilidade destas alternativas?

A nosso ver, a chave da questão se situa na relação entre diversos fatores concorrentes, iluminados pela idéia de que a crise que assinala este fim de século é, predominantemente, de cunho sócio-moral. A educação, como superestrutura social, reflete este quadro em que a inversão de valores é a tonalidade predominante.

Muito embora a educação por si só não possa tudo resolver, ela pode muito, dependendo da intenção e do tirocínio de seus profitentes — mestres e administradores educacionais — que deverão sensibilizar os demais setores da sociedade, para deles obter o imprescindível concurso à obra de reconstrução social.

5.2- Objetivos de Ensino

Premissa básica de qualquer empreendimento educacional, tem de ser, necessariamente, a concepção do Homem, que para a Escola Postal é um ser inacabado, um devir, um projeto existencial em vias de realização.

Quanto à formação do Homem, o tradicional em uma escola profissionalizante é que ela se ocupe somente com a

instrução, ou seja, com os aspectos cognitivos ou psicomotores, diretamente ligados ao exercício de uma arte ou ofício.

A ESAP reconhece que tal postura não é suficiente, caso pretenda influir mais a fundo no processo de mudança organizacional e mesmo social. Daí comprometer-se com aspectos mais amplos da educação, preocupando-se com os dotes morais e valores espirituais que devem exornar o caráter do educando.

Isto porque, parece estar provado que a educação puramente da inteligência, da racionalidade, em detrimento da educação dos sentimentos, da afetividade, não tem somente retardado a marcha evolutiva da Humanidade, mas tem conseguido inclusive obstá-la.

A propósito já foi dito que o poder intelectual só e a formação científica, sem integridade de caráter, podem ser mais prejudiciais que a ignorância. A inteligência, superiormente instruída, aliada ao desprezo das virtudes fundamentais, constitui mesmo uma ameaça, fato que a história recente comprova sem reboços.

É preciso, no entanto, romper com todo superficialismo pedagógico, por não encontrar eco nas relações interpessoais do cotidiano acadêmico. Trata-se de realizar valores propalados, tornando-se tangíveis e sentidos por todos que partilham do ideal comum.

Donde a necessidade de operacionalizar os objetivos de ensino, explicitando-os melhor através de metas alcançáveis por diversos caminhos em momentos diferentes — segundo leis científicas — influenciando em profundidade nas esferas cognitiva, psicomotora, afetiva e social do educando.

A ESAP, como Escola de terceiro grau, considera o fato de que sua clientela já se encontra num estágio de maturidade mais avançado, por isto seus objetivos de ensino são mais abstratos e abrangentes, sem serem descompromissados com o papel específico para o qual a instituição foi criada.

5.3- Metodologia

A metodologia de ensino, na sua acepção mais ampla, refere-se à forma de organização das situações facilitadoras da aprendizagem. Do ponto de vista organizacional, esta aprendizagem se observa através de comportamentos padronizados de conformidade com modelos burocráticos. A própria idéia de liderança — que não teria sentido se todos fossem líderes — está ligada ao conceito weberiano de carisma, condição de alguns predestinados dirigentes de homens e de nações.

Eis aí uma primeira dificuldade a ser superada pela ESAP, que pretende formar líderes — se é que isto é possível — através de expedientes necessariamente burocráticos, por força das circunstâncias organizacionais.

Por outro lado, é preciso explicitar melhor o que seja a filosofia da ECT, em termos de indicadores sobre os quais haja um relativo consenso. Isto facilitaria sobretudo o trabalho docente e a percepção do aluno a respeito do que dele se espera.

Demarcando melhor o aspecto metodológico, seria interessante fomentar em profundidade a utilização de técnicas e recursos, não somente em bases teóricas, mas sobretudo promovendo pesquisas e aproveitando seus resultados para abordar e resolver problemas prementes da organização.

Fator que merece destaque, outrossim, relaciona-se com as bases científicas (biológicas, psicológicas) e filosóficas (lógicas, culturais, antropológicas) que devem presidir o trabalho educativo, considerando que muitos professores e instrutores da área técnico-profissionalizante carecem de formação pedagógica mais extensa e profunda em: Psicologia Educacional (Adolescência, Personalidade, Aprendizagem, Elementos de Psicopatologia), Didática, Antropologia Cultural e Filosófica, História da Educação (principalmente no que se refere às doutrinas pedagógicas) e Didática, dentre outras.

O preenchimento de tais lacunas pode fazer parte de programas de atualização e seminários propiciados pela Escola, dentro ou fora de seu âmbito de atuação.

Fator altamente positivo, na ESAP, é a existência e a atuação de uma Assessoria Técnico-Pedagógica que realmente facilita o trabalho do professor, com ele planejando, em minúcias, os procedimentos escolares.

5.4- Relações Professor-Aluno

Os professores da ESAP são selecionados rigorosamente pela capacidade de ministrar aulas, com proficiência, perante uma banca examinadora, cujos elementos de avaliação, incluem: postura, dicção, manejo de classe, domínio do assunto, boa apresentação.

Naturalmente, outros requisitos são considerados, o cerne da questão é o desempenho do mestre na relação professor-aluno. E este processo não termina após o ingresso do professor na Escola, mas continua durante os cursos, implicando na permanência do professor em atividade.

Na prática, o mestre avalia e é avaliado constantemente, o que denota a preocupação da ESAP com a qualidade do ensino, sobre a qual terá de responder, diretamente e a curto prazo, por sua vez, junto aos altos escalões da ECT. Trata-se de um sistema que denominaríamos de pronta-resposta-encadeada de eventos pedagógicos e administrativos, que tornam crucial a relação professor-aluno, como foco principal das atenções de todos.

Isto porque, num pequeno intervalo de tempo, geralmente um a dois semestres, o professor precisa captar a confiança do educando e fazê-lo render, não só intelectualmente, como em termos de comportamentos que evidenciem a internalização de valores e o desenvolvimento de habilidades gerenciais e humanas. O professor, então, precisa valer-se de múltiplos meios de ensino, colocando muito de si mesmo, numa relação dialógica e enriquecedora com seus pupilos, cultivando com estes os valores da amizade e do respeito, baseados no conhecimento mútuo e na vivência de padrões éticos elevados.

É preciso cuidado, porém, para não cair no discurso vazio de significado, porque puramente intelectualista e descompromissado com a promoção do homem. Nada que lembre qualquer modalidade de "farisaísmo pedagógico", onde os mestres venham a preconizar idéias nas quais não acreditam ou ostentam virtudes que ainda não conquistaram no íntimo. O professor que assim procedesse estaria comprometendo a Casa e a própria reputação, o que é inadmissível na ESAP.

Uma coisa são as limitações reais a que o professor tem de se submeter, como é o caso do tempo físico disponível para ministrar um programa. Outra é a arte do mestre de tornar decisivo seu encontro com o outro, hoje seu aluno, amanhã seu colega de trabalho. Neste caso é preciso recuperar a palavra docente, que desvela um mundo de significados, onde

aparentemente sô havia a areia calcinada do deserto. Mas, para que tal se dê, impõe-se reavivar o ideal pedagógico, hoje sepultado pela inteligência carente de sentimentos.

Novas dimensões do conhecimento e desafios jamais enfrentados despontam no horizonte, sem nenhuma promessa de esperança para o Homem sequioso de paz e de uma ordem social mais justa e equilibrada.

Quem sabe, refazendo suas relações decisivas, em outras bases, poderá o Homem — senão resolver o enigma de sua existência — pelo menos lançar alguma luz sobre o abismo criado pela materialidade afluyente de nossa civilização.

Na ESAP há um compromisso, ainda que formal, por parte dos professores, no sentido da promoção humana em bases de valores cristãos e humanitários, sem nenhum laivo de pretensa superioridade.

5.5- Sistema de Avaliação

Tema de grande amplitude e importância, tem sido objeto de copiosa literatura nas últimas décadas. Reporta-se diretamente aos objetivos do ensino, cuja efetividade pretende dimensionar de modo claro e judicioso. Não forma um capítulo à parte do processo ensino-aprendizagem, mas desenvolve-se no decurso deste, mantendo identidade com todas as suas partes. Por isto, sua elaboração é difícil e trabalhosa, requisitando colaboração interdisciplinar.

No Modelo Pedagógico da ESAP — sob o título "Características do Sistema de Avaliação" — lê-se:

"O Corpo Discente da ESAP apresenta características diferentes de qualquer outra escola superior, não só devido à forma rígida de seleção de candidatos, mas também por serem alunos bolsistas na sua totalidade, com a obrigatoriedade de dedicarem tempo integral para os estudos. Diante dessas peculiaridades, procurou-se estabelecer um sistema de avaliação do rendimento escolar, que correspondesse ao nível de aproveitamento desejado pela ECT ao longo do Curso e que ao final pudesse oferecer uma visão precisa e global de todos os alunos, classificados em função do rendimento em todo o curso, para efeito de contratação pela Empresa¹.

Na prática, toda a responsabilidade, em termos de avaliação, na ESAP, tem sido atribuída ao professor que elabora verificações, pondera e julga livremente os resultados obtidos na sua disciplina, promovendo, ainda, quando é o caso, a recuperação paralela do aluno. As taxas de reprovação podem ser consideradas altas, pois a insuficiência numa disciplina acarreta o desligamento do bolsista.

Nos diversos seminários pedagógicos patrocinados pela Escola, visando atualizar seu corpo docente, o assunto das reprovações tem vindo à baila e suscitado calorosas discussões. Desta experiência, destacamos as posições assumidas por dois grupos distintos de professores: o grupo das ciências exatas e tecnológicas e o grupo das ciências humanas.

O primeiro, postula que o nível de dificuldades das provas e o índice de reprovação são fatores positivos e promovem a ESAP; tem sido responsável pelo maior número de desligamento de alunos.

O segundo, argumenta que o valor da Escola não pode ser medido exclusivamente pelo rigor dos testes ou pelo número de reprovados, mas sobretudo pela qualidade do ensino e pelos hábitos que consegue incutir nos alunos aprovados e contratados pela Empresa; tem sido responsável pelo menor número de reprovações.

¹ Modelo Pedagógico, p. 66

Seja como for, cabe lembrar, a propósito, que muitas são as variáveis que interferem no processo de avaliação. Dentre elas, destacamos: os objetivos do ensino, a natureza da disciplina, a relação professor-aluno, os métodos e técnicas de mensuração, as condições ambientais, a disposição física e psicológica do educando e a confiabilidade lógica e técnica do próprio sistema de avaliação.

Outro aspecto de suma importância é a postura metodológica do professor em face da avaliação e do poder decisório que lhe é atribuído pela ESAP. A avaliação, é preciso lembrar, faz parte do processo de ensino-aprendizagem e deve ser foco de interesse também do aluno, que precisa aquilatar o próprio aproveitamento.

Discursando sobre a avaliação, é difícil não cair no lugar comum das idéias amplamente preconizadas pelos autores e repisadas nos encontros educacionais. Mas é também lugar comum verificar que nada disto é aplicado realmente, contentando-se os mestres em cumprir um ritual cujo significado há muito foi esquecido.

Na ESAP, entretanto, o problema assume um caráter inédito, pois ocorre a "avaliação", da avaliação conforme ilustra o episódio a seguir:

Sendo o francês a língua oficial da União Postal Universal (UPU), compõe também o currículo da Escola, reprovando os alunos insuficientes como qualquer outra disciplina. Pois bem, alunos recém egressos da ESAP, contratados pela Empresa e lotados no Departamento de Relações Internacionais, por ocasião do recente Congresso da UPU, sofreram o teste decisivo — tiveram que demonstrar seus conhecimentos do idioma junto às delegações européias — e se saíram muito bem. Como

se vê, na ESAP, o problema da avaliação é muito sério e envolve responsabilidades extraordinárias. Vale a pena meditar sobre isto.

5.6- Direção

A literatura administrativa tem focado o problema da direção de empreendimentos sob diversos e valiosos prismas.

Com efeito, sendo a esfera que encarna o poder decisório formal, como elo principal de uma malha complexa de relações burocráticas, a Direção tem sido alvo de sérias preocupações e acirrados debates também nos meios educacionais.

Não faremos aqui, entretanto, referência ao arcabouço teórico existente ou às inferências que decorrem da "praxis" administrativa cotidiana, mas antes daremos curso aos pontos que a nosso ver mais se sobressaíram, a respeito, neste estudo de caso da ESAP.

Em primeiro plano colocamos o fato de que a Direção da Escola precisa situar-se, com muita propriedade, praticamente em dois mundos: o mundo empresarial e o mundo acadêmico. Isto requer acentuada percepção das respectivas orientações de valores e de como torná-las congruentes com os objetivos a serem alcançados. Não pode vacilar a Direção da ESAP, em termos de lealdade ao sistema maior, representado pela ECT, mas também não pode desfigurar a missão educacional que lhe é atribuída pelo papel.

A capacidade de mudar com rapidez e no sentido certo é outro requisito indispensável à direção da Escola. As pressões para isto são muito grandes, mas é preciso aquilatar

a oportunidade e a forma da mudança, que deve atender a propósitos organizacionais e pedagógicos ao mesmo tempo.

Dinamicidade é outra faceta importante devido ao ritmo de vida da organização e ao grau de exigência, não são burocrática como de solução de problemas. O próprio funcionamento da ESAP gera movimento e perda de energia, cuja reposição é feita através de trocas com o meio-ambiente, processo em que se salienta a Direção da Casa, como canal de trânsito preferencial para que isto ocorra.

A evolução da Escola, num ritmo acelerado, que possa acompanhar as mudanças organizacionais, requer, também, criatividade por parte da Direção. Esta se materializa através de promoções, pesquisas e projetos avançados que visam manter e dilatar serviços prestados pela unidade que deve considerar custos e outros fatores restritivos, além de finalidade e efetividade, que justifiquem a ESAP como um verdadeiro laboratório organizacional.

Assim, além dos cursos de graduação, são ministrados cursos de pós-graduação "lato sensu" para altos executivos, cursos especiais para gerentes, chefes e assessores; cursos de relações humanas para servidores dos escalões mais baixos e cursos por correspondência, através de módulos, que alcançam a maior parte dos servidores da Empresa. A Escola também edita um Boletim, onde são veiculados artigos e notícias, além da série "LEIA", mensário que funciona como periódico acadêmico, veiculando informações científicas e técnicas destinadas aos executivos da organização.

É imprescindível à Direção da ESAP, além do tino administrativo, habilidade para lidar com recursos humanos de alto nível, geralmente em equipes, deles obtendo efeitos sinérgicos. A isto não se pode chegar sem o respaldo de princí

pios e valores realmente vividos e expressados pela esfera administrativa mais alta da Escola.

Concluindo, diríamos que a condição de viabilidade de projetos semelhantes pode consistir em fatores diferenciais, além dos elencados por Zaia Brandão, já experienciados ou em vias de sê-lo pela ESAP, como:

- Estruturação em unidades escolares de pequeno porte, com maior autonomia administrativa e financeira.

- Adequação mais realista entre objetivos e meios educacionais.

- Postura metodológica baseada em experimentos e pesquisas.

- Relação professor-aluno fundamentada em princípios e valores.

- Maior valorização do professor e do aluno através de incentivos financeiros e psicossociais.

- Sistemas de avaliação mais compatíveis com os objetivos do ensino, exercendo papel estimulador e facilitador da aprendizagem.

- Direção com maior poder decisório e responsabilidade de comando, aliados à capacidade técnica e pedagógica para o exercício da função.

Em termos práticos, significaria, na feliz expressão do professor orientador desta dissertação, administrar o ensino "trocando os sinais", quer dizer, onde a experiência demonstrou falhas, proceder no sentido contrário e registrar os resultados.

B I B L I O G R A F I A

- 01- ALBUQUERQUE, Cícero Cavalcanti. Correios e legislação postal brasileira. 2 ed. Rio de Janeiro, A. Coelho Branco Filho (Editor), 1965.
- 02- BICHARA, Sônia Maria da Cunha. Desenvolvimento de recursos humanos no complexo Secretaria de Educação e Cultura/Fundação Educacional do Distrito Federal. Dissertação de mestrado. Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, 1978.
- 03- BLAU, P. e SCOTT, R. Organizações formais, São Paulo, Atlas, 1970.
- 04- BRANDÃO, Rosaly Lima. Formação de mão-de-obra na empresa. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica, 1973.
- 05- BURNS, Edward Mc Nall. História da civilização ocidental. Tradução de Lourival Gomes Machado, Lourdes Santos Machado e Leonel Vallandro. 3. ed. Porto Alegre, Editora Globo, 1975.
- 06- COOMB, Philips. A Crise mundial da educação. São Paulo, Editora Perspectiva, 1976.
- 07- CUNHA, Luiz Antônio. Educação e desenvolvimento social no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.
- 08- DEWEY, John. Liberalismo, liberdade e cultura. Tradução de Anísio Teixeira. São Paulo, Editora Nacional/Editora da Universidade de São Paulo, 1970.

- 09- DURKHEIM, Émile. Educação e sociologia. Tradução do professor Lourenço Filho. 6. ed. Rio de Janeiro, Melhoramentos, 1965.
- 10- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Relatório, Brasília, 1979, Mimeografado,
- 11- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Normas Internas do curso de administração postal em convênio com a Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 1978. Mimeografado.
- 12- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Boletim de treinamento, nº 4, ano 1, Rio de Janeiro, 1974.
- 13- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Organização administrativa do curso de administração postal em convênio com a Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro, 1978. Mimeografado.
- 14- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. O Processo de desenvolvimento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Brasília, Assessoria de Planos e Desenvolvimento, 1979. Mimeografado.
- 15- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Modelo pedagógico. Brasília, Escola Superior de Administração Postal, 1978. Mimeografado.
- 16- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Modelo pedagógico; operacionalização. Brasília, Escola Superior de Administração Postal. 1978. Mimeografado.

- 17- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Regimento da Escola Superior de Administração Postal. Brasília, Escola Superior de Administração Postal, 1978. Mimeo grafado.
- 18- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Acompanhamento e avaliação de desempenho do administrador Postal. Brasília, Escola Superior de Administração Postal, 1979.
- 19- ETZIONI, Amitai. Organizações complexas. Tradução de João Antônio de Castro Medeiros, 1 ed. São Paulo, Atlas, 1967.
- 20- FAYÔL, Henri. Administração industrial e geral. Tradução de Irene Bejane e Mário de Souza. 9 ed. São Paulo, Atlas, 1975.
- 21- FLERON, J. Teoria da administração como teoria política repressiva; a experiência comunista. São Paulo, Escola de Administração de Empresa de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Mimeografado.
- 22- FREITAG, Bárbara. Escola estado e sociedade. São Paulo, EDART, 1977.
- 23- GARCIA, Walter E. (Organizador). Educação brasileira contemporânea. São Paulo, Mc. Graw - Hill do Brasil, 1976.
- 24- KAST, F. E. ROSENZWEIG, J.E. Organização e administração; um enfoque sistêmico. Tradução de Oswaldo Chiqueto. São Paulo, Pioneira, 1976.

- 25- KATZ, Daniel e Kahn, Robert L. Psicologia social das organizações. Tradução de Auriphebo Simões. 2 ed. São Paulo, Atlas, Brasília, INL, 1973.
- 26- LARROYO, Francisco. História geral da pedagogia. Tradução de Luiz Aparecido Caruse. São Paulo, Editora Mestre João, 1970.
- 27- PEREIRA, Luiz. Educação e sociedade. 7 ed. São Paulo, Editora Nacional, 1976.
- 28- PERON, José Luiz. História dos correios. Escola Superior de Administração Postal, Brasília, 1978. Mimeografado.
- 29- ROSA, Maria da Glória de. A História da educação através dos textos. 6 ed. São Paulo, Cultrix, 1978.
- 30- ROSSEAU, J.J. O contrato social. Tradução de Rolando Roque da Silva, 3 ed. São Paulo, Editora Cultrix, 1975.
- 31- SANDER, Benno. Educação brasileira; valores formais e valores reais. São Paulo, Pioneira; Rio de Janeiro; Fundação Nacional de Material Escolar; São Paulo, Fundação Biblioteca Patrícia Bilner, 1977.
- 32- SCHMITT, João Basílio. Características dos alunos do CAP/VII VIII e IX. Brasília, Escola Superior de Administração Postal, 1978 e 1979.
- 33- SIMON, Herbert A. Comportamento administrativo. 1 ed. Tradução de Aluizio Loureiro Pinheiro Pinto. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.

- 34- SPENCER, H. Da educação moral, intelectual e física. Rio de Janeiro, Livraria Francisco Alves, 1934.
- 35- TRAGTENBERG, M. Burocracia e ideologia. São Paulo, Editora Ática, 1974.
- 36- TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. Traduzido por Arlindo Vieira Ramos. São Paulo, Atlas, 1970.
- 37- TERRY, George R. Princípios de administração. Tradução de Dilma de Melo Crayton. São Paulo, Editora Brasiliense, 1976.
- 38- UNION POSTALE. Revue bimestrielle publiée par le Bureau International de L'Union Postale Universelle. n° 5. Septembre/octobre, 1977, 102^e Année.
- 39- UNION POSTALE UNIVERSELLE. Mémoire. Berne, Bureau International, 1874-1949.
- 40- WEBER, Max. Ensaio de sociologia. Tradução de Walten-sir Dutra, Rio de Janeiro, Zahar, 1974.