

A construção do sucesso da ECT — o período de crescimento: 1974 a 1984*

Sylvia Constant Vergara**

Celso de Oliveira Bello Cavalcanti***

Sumário: 1. Introdução; 2. A continuidade administrativa; 3. A busca da credibilidade; 4. Produtos e serviços oferecidos; 5. Conclusão.

Palavras-chave: continuidade administrativa; qualidade dos serviços; credibilidade; novos produtos e serviços.

Este é o segundo artigo, de uma série de três, que mostra como foi construído o sucesso dos Correios na busca da modernidade. Focalizam-se a continuidade administrativa na gestão de negócios e a melhoria dos serviços na busca da credibilidade junto ao público, e apresentam-se os principais produtos e serviços oferecidos.

Building up the ECT success: the period of growth from 1974 to 1984

This article intends to give distinction to the significant moments of the period from 1974 to 1984, that coincides with the stage of implementation of the projects prepared during the first four years of existence of the ECT, thus characterizing its growth. The study was structured in four different items. The first one deals with the problem of administrative continuity in the management of ECT activities; the second endeavours to demonstrate that better services were a way to reach the enterprise's credibility, a fundamental component in the question of improving; the third presents major services and products offered to the general public thanks to the enterprise enjoying of administrative continuity and public recognizance of its reliability; the fourth part forwards some conclusions and signals as to the contents of the third and last article completing the series.

1. Introdução

Este é o segundo artigo de uma série de três que trata da experiência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) na busca da modernidade.

O primeiro texto — publicado na *RAP I* (29), jan./mar. 1995 — buscou resgatar a década de 70, quando o velho Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) transformou-se na ECT, marcando o que se considerou a grande virada no caminho do sucesso.

* Artigo recebido em jan. e aceito em maio 1995. A pesquisa foi patrocinada pelo Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo — Clad.

** Professora da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas.

*** Mestrando da EBAP/FGV.

O presente artigo busca resgatar os momentos relevantes do período compreendido entre 1974 e 1984, que corresponde à fase de implementação dos projetos elaborados nos primeiros quatro anos de existência da ECT, na qual se verificou seu crescimento. O artigo está estruturado em quatro itens. O primeiro trata a questão da continuidade administrativa na gestão dos negócios da ECT; o segundo procura caracterizar a melhoria dos serviços como forma de alcançar a credibilidade da empresa, componente fundamental daquela questão; o terceiro apresenta os principais serviços e produtos oferecidos naquele ambiente de continuidade administrativa e de credibilidade junto ao público em geral; o quarto apresenta algumas conclusões e adianta o conteúdo do terceiro e último artigo da série.

A metodologia de investigação é a mesma que permitiu a consolidação do primeiro artigo: pesquisa bibliográfica, documental e de campo, na qual foi utilizada a técnica de entrevista aberta, que permite a história oral.

2. A continuidade administrativa

No período compreendido entre 1970 e 1974, Haroldo Corrêa de Mattos presidiu a ECT. Foi o período da grande virada, no qual o velho e decadente DCT foi transformado no que viria a ser a bem-sucedida ECT.

Em 1974, assumiu um novo presidente: coronel Adwaldo Cardoso Botto, ex-diretor regional em São Paulo na gestão de Mattos e que depois foi eleito secretário-geral da União Postal Universal (UPU), o mais importante cargo dessa organização internacional que trata das questões de interesse dos correios do mundo. Joel Marciano Rauber, que mais tarde foi também presidente da ECT, em entrevista concedida para a consolidação deste trabalho, afirmou que “cada administração tem a cara do seu presidente”. Se é assim, a “cara” da ECT tinha agora o formato de implementação, já que Botto deu continuidade aos programas e projetos de seu antecessor, sendo mesmo considerado por muitos um notável realizador.

Botto estabeleceu as metas de trabalho para o ano seguinte à sua assunção na presidência dos Correios baseado em indicadores que apontavam para o aumento do tráfego postal. Eram elas (ETC, 1974):

- a) ampliação da Rede Postal Aérea Noturna para as demais capitais e cidades de grande demanda postal;
- b) modernização do Serviço Especial de Entrega de Documentos (Seed), objetivando a ampliação de sua área de atendimento;
- c) reorganização do Serviço de Correspondência Agrupada (Serca);

d) implantação da Assessoria de Planos e Desenvolvimento, órgão central do sistema de planejamento da empresa;

e) reorganização das Assessorias de Planejamento e Controle das diretorias regionais;

f) implantação de padrões de qualidade de serviço, visando em princípio a entrega, até o dia imediato ao da postagem, da correspondência entre todas as cidades importantes do ponto de vista postal;

g) reestruturação do Sistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos e criação do órgão central do sistema.

Durante 11 anos Botto presidiu os Correios. Foi a mais longa das presidências da Empresa. Necessariamente, tinha de ficar marcada. Esses 11 anos desfazem alguns mitos da administração pública no que se refere ao tempo de permanência de executivos à frente de organizações públicas.

Para Rauber, Botto foi o grande nome dos Correios. Rauber mostrou-se entusiasmado: “Botto colocou na prática tudo; deu continuidade e aproveitou integralmente tudo da gestão de Mattos, chegou na hora certa”. Essa é também a opinião de José Carlos da Rocha Lima, engenheiro eletrônico e eletricitista formado pela Universidade Gama Filho, do Rio de Janeiro, “baiano por nascimento, carioca por paixão, brasileiro por obrigação”, como afirma, que chegou à ECT em 1976, vindo da Embratel. Nos Correios, Rocha Lima assumiu as funções de auxiliar técnico, chefe de operações, engenheiro adjunto de operações postais, gerente do Serviço de Correspondência Agrupada (Serca) e, finalmente, em 1990, presidente da ECT. Para Rocha Lima, Haroldo foi o precursor; Botto foi o consolidador do processo de transformação. A julgar pelo que ambos afirmam, Botto pôs em prática algo raro na administração pública: a continuidade.

Botto deu prosseguimento ao projeto elaborado pela Société Mixte pour l'Étude et le Développement de la Technique des Centres Postaux Mécanisés (Sompost), empresa de consultoria vinculada ao Ministério das Comunicações da França e especializada em atividades postais, que foi contratada para desenvolver um plano de modernização da ECT. O projeto, que recebeu o sugestivo nome de Projeto Eco, cuja sigla significava que “o projeto não deveria limitar-se a realizações de ordem material, mas ter profunda ressonância, um ‘eco’ em todo o Correio brasileiro” (Sompost, 1974), previa a contratação de engenheiros de produção para serem homólogos (contraparte) dos técnicos franceses. Paulo Machado Belém Filho, mais tarde ligado ao planejamento dos Correios, era um desses homólogos. Foi nessa época que surgiram a Assessoria de Planos e Desenvolvimento (APD) e as Assessorias de Planejamento e Controle (APC), as últimas no âmbito regional, a primeira no da administração central. Segundo Rauber, “deu certo”.

Os recursos humanos mereceram da ECT atenção prioritária. Reconhecia-se a importância deles em uma organização espalhada por todo o país, que estabelece ligações com grande mobilidade e que deve estar preparada para preservar o sigilo da correspondência como um valor supremo. Saber conviver e manter contato direto com o povo, incluindo todos os estratos sociais, tem sido a responsabilidade de um enorme contingente de empregados. Em 1979, por exemplo, eram 6.056 balconistas e 18.130 carteiros aptos a servir aos usuários dos serviços dos Correios e a manter sua imagem de eficiência e credibilidade.

Essa imagem tem sido a grande força dos Correios no processo de construção do seu sucesso. Os elementos de ligação com a sociedade, que atuam na unidade de ponta, são os responsáveis diretos pelo processo. Alexandre Carlos Pinheiro Fernandes, diretor regional, contou que, estando em uma loja de tecidos, ouviu às suas costas alguém dizer: “até que enfim vemos um representante de uma empresa do governo que nos dá orgulho”. Alexandre virou-se, pensando tratar-se de um amigo seu fazendo algum tipo de brincadeira. O que viu foi um carteiro entregando a correspondência da loja e sendo saudado pelo gerente. É por isso, disse Alexandre, que “reúno 300 pessoas em um auditório e digo: eu me orgulho de ser dos Correios; penso: enquanto eu estou na organização eu sou a organização, é como se ela fosse minha”. E continuou: “o combustível do profissional dos Correios é ser Correios, levar o serviço como um sacerdócio. O carteiro tem grande satisfação em entregar uma correspondência. Tem o poder de participar da vida das pessoas, seja na alegria ou na tristeza. Ele participa nas vidas das pessoas. Jamais vão inventar um robô para entregar correspondência. É por isso que ele (o carteiro) é reconhecido pela opinião pública”.

Mas cabe recordar que a herança recebida do DCT foi desalentadora, pois a lei que criou a ECT previu a admissão de funcionários regidos pela CLT, mas manteve cerca de 75 mil funcionários públicos estatutários, entre postalistas e telegrafistas, principais categorias do quadro funcional de então. Por isso mesmo, o antigo DCT foi uma referência, durante muitos anos, para as indicações políticas, o nepotismo, o empreguismo. Acrescente-se a isso o fato de terem os Correios servido como receptor de funcionários de repartições extintas ou transformadas pelas reformas cíclicas sofridas pelo serviço público brasileiro.

Os sérios desajustes organizacionais do DCT, identificados na péssima distribuição de pessoal, na distorção das categorias funcionais, nas diferentes tabelas de vencimento, nos diferentes regimes jurídicos, não foram imediatamente sanados com a criação da ECT. Esta ainda conviveu com todos esses problemas durante um longo período, confirmando a crença de que as transformações do aparato público são lentas e impregnadas de injunções político-protecionistas.

Levou quatro anos para o governo promulgar a Lei nº 6.184 de 11-12-1974, que permitiu aos funcionários públicos da ECT optarem, até a data limite de 15 de julho de 1975, pela mudança de regime jurídico, sem a perda do tempo de serviço prestado. Mas por força dos artificios só encontrados nas burocracias mais dominadas pelas forças políticas mencionadas, em 20 de abril de 1976 foi dada

uma nova oportunidade aos funcionários ainda indecisos: até 30 de julho de 1976 poderiam fazer sua opção. Finalmente, naquele ano, isto é, sete depois da sua criação, a ECT pôde compor sua força de trabalho exclusivamente com funcionários regidos pela CLT.

A redução imposta pela perda dos funcionários públicos não-optantes exigiu a contratação de empregados no mercado. Antônio Veiga Roldão foi um técnico contratado diretamente no mercado; o grupo da Embratel também. As formas de contratação eram distintas, dependendo da especificidade do cargo, da experiência, da amizade, da indicação. Tudo feito dentro da fórmula racional consagrada da iniciativa privada, com os sopros de decisões por favoritismo de que falava Weber.

Roldão, ao ser entrevistado, relatou que foi contratado pelos Correios em 1979, através de um anúncio de jornal que procurava um gerente financeiro. Ao tomar conhecimento de que o emprego seria na ECT, pensou em desistir, indo pessoalmente à empresa comunicar sua decisão. Ao ser recebido por Antônio Carlos Alves dos Santos, diretor da Regional - RJ, foi surpreendido pela cordialidade e juventude do diretor, mais moço que ele. Roldão era o sexto concorrente ao cargo. Os outros desistiram. Submeteu-se aos tradicionais testes de admissão, marca da cultura burocrática.

Foi aceito com a condição de passar dois meses conhecendo o serviço, antes de assumir a função. “Nada feito”, foi sua resposta. “Eu vou p’ra lá amanhã e assumo”. Mandaram-no então para São Paulo, onde deveria ficar dois meses. “Aprendi tudo em um dia e voltei.” Voltou como gerente financeiro da Regional - RJ dos Correios, que “era o que eu sabia fazer. A reengenharia da época”. Joel Marciano Rauber assumiu a Regional - RJ seis meses depois. “Passei a ser a pessoa que mais criticava Rauber com toda a franqueza”, disse Roldão.

Depois de reestruturada a Gerência Financeira, Roldão pediu para ser transferido. Recebeu um não de Rauber, já então diretor regional - RJ. “Quem é bom não pode crescer na hierarquia. Eu era o bom de prancheta”, disse Roldão, como se a regra da ECT fosse manter o especialista na sua área de excelência, sem o rodízio funcional característico das empresas japonesas daquela época, como tratou William Ouchi (1986) na sua Teoria Z, ou sem a polivalência de que falam as estruturas por processo.

Não podendo transferir-se para outra área, Roldão demitiu-se em dezembro de 1984. “Fui trabalhar numa reflorestadora pertencente a um consórcio de empresas multinacionais. Foram cinco meses. Descobri que tratei muito mal a mulher com quem vivia”, recordou. Retornou aos Correios, depois de encontrar antigos colegas no aeroporto de Brasília. Voltou como gerente do Serca.

Cipriano Maia Braz Filho, que começou como carteiro, passou a operador de telex até chegar a técnico de filatelia e dirigente do Sindicato de Servidores da ECT (Sintec-RJ). Ao ser entrevistado, questionou veementemente os critérios adotados para a contratação de servidores, pois, segundo ele, favoreciam o em-

preguismo e todas as práticas condenadas para a assunção de um cargo público. É dele o depoimento a seguir:

“Eu tomei conhecimento da inscrição para carteiros dos Correios na praia, em Ingá, Niterói. Cheguei aos Correios no dia seguinte, às cinco horas da manhã, pois era necessário pegar uma senha para fazer a inscrição, e a fila era grande. Fui convocado para fazer a prova escrita e tirei primeiro lugar. A última etapa do processo seletivo consistia numa entrevista com o sr. Manoel Brasileiro Júnior, que era o diretor regional de Niterói. Um dos participantes a ser selecionado eu conhecia; ele tinha prestado serviço militar obrigatório comigo e havia sido excluído por questões disciplinares. Ele tinha obtido uma classificação abaixo da minha. No dia da entrevista, esse rapaz colocou um terno elegante, do tipo conservador, para a entrevista. Eu, de forma diferente, fui como gostava de andar: descontraído, de calça *jeans*, camisa esportiva e usando pulseiras de miçangas e cordão, típicos da juventude do início dos anos 80. Todavia, antes de entrar para a entrevista, a chefe da Seção de Recursos Humanos pediu-me para tirá-los antes de estar com o diretor, pois ele não admitiria. Ou seja, como poderia apresentar-me ao diretor para uma entrevista com aquilo no braço e no pescoço? O resultado foi o seguinte: o meu conhecido foi admitido em primeiro lugar, por causa da entrevista. Afinal, o diretor, por ser bastante conservador e entendê-lo como a pessoa mais capacitada, tinha o poder total para contratar ou não. Eu fui admitido pela ECT em 25-11-1980 e tenho muito orgulho disso. O meu conhecido foi admitido e trabalhou pouco tempo, pois logo depois entrou de licença médica e, quando retornou, aproximadamente um ano depois, foi demitido.”

Essa prática de contratação perdurou nos Correios, conforme Cipriano, até a promulgação da nova Constituição do país, em 5 de outubro de 1988, que determinou, para o ingresso no serviço público, a realização de provas divulgadas por edital, em órgãos da imprensa de penetração nacional. Foi a consagração do concurso público como instrumento de mérito.

O Plano de Cargos e Salários dos Correios foi aprovado em 1975 e implantado após intensos debates no âmbito direcional, em bases realistas de mercado, como se infere das entrevistas realizadas. Em 1977, foi aprovado o sistema de promoções e acesso, completando o instrumental dos Correios para o gerenciamento de seu pessoal. Essas definições estavam em sintonia com a política de pessoal estabelecida por Botto, que visava a valorização do homem pela satisfação das suas necessidades básicas, conforme os fundamentos explicitados a seguir:

- a) formar e conservar uma força de trabalho adequada e produtiva;
- b) propiciar condições permanentes de evolução funcional e garantir níveis de remuneração de mercado;
- c) proporcionar segurança para os servidores e seus dependentes.

O treinamento, atividade prioritária dos Correios desde 1970, teve continuidade na gestão de Botto. Estava institucionalizado. Alcançando 10.692 servidores treinados em 1974, com ênfase na formação profissional básica, a ECT procurava viabilizar a qualificação de seu pessoal. José Carlos Rocha Lima, funcionário de carreira que chegou à presidência da empresa, como mencionado, disse em entrevista que uma empresa pública deve possuir seu próprio quadro dirigente e imunizar-se contra “uma direção pára-quadista, sem compromisso com a empresa”. Acrescentou: “Que venham de fora os dirigentes mais importantes, mas que haja internamente uma capacidade técnica capaz de resistir à incompetência dos neófitos e dar seguimento ao bom serviço que a empresa deve prestar à população”.

Certamente Rocha Lima não se referia a Haroldo de Mattos, um neófito de correios que, no entanto, desencadeou o processo de competências referido por Rocha Lima.

Foi Botto, conforme mencionado por Rauber, “quem organizou as carreiras dos empregados da ECT. Havia uma salada de profissões quando ele assumiu”. Segundo Rauber, Botto criou o sistema de treinamento em três segmentos, da seguinte forma:

- a) nível operacional ou elementar: para carteiros, empregados de nível elementar, com programas de treinamento em todas as diretorias regionais;
- b) nível médio: para empregados administrativos e operacionais de agências com programas de cursos nas escolas descentralizadas de treinamento;
- c) nível superior: para a formação de executivos e administradores postais nos cursos da Esap, inaugurada em 1978, na gestão de Botto, com capacidade para 500 alunos.

A Escola Superior de Administração Postal (Esap), inaugurada em 15 de fevereiro de 1978, faz parte do sistema de treinamento estruturado pela ECT, que é voltado especificamente para a preparação de seu pessoal em todos os níveis: superior, médio e básico. A ela juntam-se as gerências e os centros de desenvolvimento de recursos humanos. A concepção da Esap está baseada na suposição de que o processo de escolarização formal, nos diversos níveis de ensino, não contempla a preparação específica para o desempenho em uma administração de serviços postais. Na mesma suposição devem ter-se escorado os dirigentes do antigo DCT, nos anos 30, ao fundarem o que foi a primeira escola para pessoal postal: a Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos (EACT).

O Curso de Administração Postal (CAP) é ministrado no nível de graduação, a Esap, para o pessoal selecionado internamente nos Correios e recrutado externamente, através de concurso público. O objetivo é a formação de pessoal de nível superior, especializado em sistemas postais. Atende, dessa forma, tanto às necessidades da ECT como às de administrações postais estrangeiras, particular-

mente da África e da América Latina, que têm buscado cooperação técnica internacional através de convênios intermediados pela União Postal Universal (UPI), órgão, como se sabe, vinculado à ONU.

O CAP teve início em 1971, através de convênio com a PUC-Rio, que durou até 1978. Foram formados 184 alunos em cinco turmas — CAP I a CAP V. No período de 1978 a 1992 foram formados 1.045 alunos, componentes das turmas CAP VI até a CAP XVIII. Do total, 65 alunos eram originários de 25 países: Angola, Bolívia, Botsuana, Cabo Verde, Colômbia, Congo, Costa Rica, El Salvador, Etiópia, Guiné, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Haiti, Honduras, Libéria, Malawi, Mali, Moçambique, Panamá, Ruanda, Suriname, Tanzânia, Togo, Zaire e Zâmbia. Em 1994 estavam em andamento as turmas CAP XIX e CAP XX.

Para ingresso no curso, o candidato brasileiro é submetido a três tipos de avaliações:

- a) de conhecimentos gerais, para o qual se exige o certificado do 2º grau;
- b) exame médico;
- c) exame psicotécnico.

As indicações estrangeiras são feitas, obrigatoriamente, pela administração postal do país interessado. Os candidatos são analisados pelos mesmos critérios que os candidatos brasileiros.

O curso é desenvolvido em cinco períodos letivos, com 540 horas/aula cada, em regime de tempo integral, totalizando a carga horária mínima de 2.760 horas/aula. Embora o plano do curso tenha sido aprovado pelo Conselho Federal de Educação do Ministério da Educação, o título de administrador, profissão de nível superior, não foi estendido, ainda, aos formados pela Esap.

As aulas são ministradas em Brasília, sede da Esap, onde são proporcionadas condições de estudo da seguinte forma:

- a) corpo docente disponível para esclarecimento de dúvidas e acompanhamento;
- b) núcleo de computação eletrônica para uso dos alunos nas aulas de informática e na realização dos trabalhos;
- c) apoio logístico de unidades dos Correios para os estágios exigidos no decorrer do curso;
- d) biblioteca especializada;
- e) auditório para palestras e seminários;

f) recursos instrucionais, como estúdio de gravação, laboratório fotográfico, sala de desenho, copiadoras;

g) sala de lazer, alojamento, vale-refeição, assistência médico-hospitalar;

h) bolsa de treinamento para custeio das despesas de transporte, compra de livros e outras necessidades básicas do aluno.

Os candidatos brasileiros, ao final do curso, são contratados para ocupar o cargo de administrador postal dos Correios, enquadrado como profissional de nível superior. É-lhe exigida a prestação de serviços durante cinco anos, sob pena de ressarcimento das despesas do curso à empresa, em caso de pedido de demissão. Esse funcionário terá que servir em qualquer parte do território nacional e poderá ser transferido para outro local a qualquer tempo, o que não ocorre com os empregados das demais carreiras.

Empossado no cargo de administrador postal, o profissional deve atuar na elaboração de trabalhos técnico-científicos, coordenando equipes e prestando sua colaboração para o desenvolvimento da empresa em suas diversas áreas: operação, vendas, negócios, recursos humanos, transportes, auditoria e finanças.

A Esap promoveu, no período compreendido entre 1978 e 1985, os Cursos de Formação de Executivos (Formex), destinados a difundir uma mentalidade gerencial de alto nível entre os funcionários ocupantes de postos executivos de alta direção, como gerentes regionais, gerentes adjuntos executivos, chefes de departamentos e gerentes de áreas. Attingiu no período 208 dirigentes, com uma média de 30 alunos por ano. A título de cooperação técnica internacional, também tem realizado projetos de estudos avançados para a comunidade postal mundial, em áreas onde os Correios do Brasil têm-se destacado como centro de excelência. Cabe citar os seguintes:

a) curso de atualização em *Express Mail Service* (EMS);

b) seminário sobre EMS;

c) curso de organização do correio aéreo;

d) curso de contabilidade internacional.

Além dos programas rotineiros de cursos, há uma vasta programação de cursos de curta duração para o aprimoramento dos empregados, como por exemplo os cursos de pesquisa operacional, português, estatística, filatelia, francês, inglês, espanhol, técnicas de elaboração de relatórios e informática. Até 1992 foi atingida a marca de 4.784 unidades de treinamento. O conceito de unidade de treinamento está associado à idéia de que o empregado participa de vários cursos, sendo portanto computado várias vezes. Adotando essa unidade, os Correios evitam

utilizar a expressão *número de funcionários treinados*, que, no entender da empresa, não reflete a realidade.

Ao ser entrevistado, Rauber foi induzido a falar sobre a Esap. Considera ele a criação dessa escola como “extremamente importante e vital para a profissionalização da ECT”. No entanto, somados mais de mil administradores postais até o período de sua gestão, foi obrigado a promover um “congelamento” nos cursos regulares, pois não havia mais espaço para tantos administradores. A situação chegou ao seguinte ponto, em suas palavras: “foram treinados para serem presidentes, mas estavam exercendo funções primárias”. Assim, teve que parar para repensar a questão e planejar a “introdução racional desses técnicos na empresa”.

Como se pode depreender, a continuidade administrativa foi um elemento fundamental na construção do sucesso da ECT. Os projetos foram implantados, os serviços tornaram-se mais eficientes, os empregados foram valorizados. Certamente a continuidade facilitou a conquista da credibilidade junto ao público.

3. A busca da credibilidade

No primeiro ano da gestão de Botto, a ECT cuidou do aprimoramento das rotinas internas dos centros de triagem postal localizados em 37 cidades do país, e que constituem o ponto crítico do sistema postal. Mais seis novos centros foram programados para serem operacionalizados em 1975, assim como uma nova edição atualizada do Código de Endereçamento Postal (CEP), instrumento fundamental para o eficiente funcionamento dos centros de triagem da empresa.

Ainda no âmbito do serviço postal, os padrões de qualidade definidos ao final da gestão de Mattos passaram a ser avaliados através de um sistema de qualidade de serviços, que comparava os prazos estabelecidos para a entrega da correspondência com os tempos efetivamente observados. As tabelas fixavam que sendo D o dia da postagem de uma correspondência, esta levaria de D até $D + n$ dias para atingir o seu destino dentro do território nacional, considerando-se o seguinte:

a) cartas e outros objetos de correspondência urgentes:

— de capital para capital: $D + 1$ a $D + 2$;

— da capital para o interior do próprio estado: $D + 1$ a $D + 2$;

— da capital para o interior de outro estado: $D + 1$ a $D + 4$;

— do interior do estado para a capital: $D + 1$ a $D + 2$;

— do interior do estado para o interior do mesmo estado: $D + 1$ a $D + 4$;

— do interior do estado para o interior de outro estado: $D + 1$ a $D + 6$.

b) demais objetos:

— de capital para capital: $D + 1$ a $D + 6$;

— da capital para o interior do próprio estado: $D + 1$ a $D + 3$;

— de capital para o interior de outro estado: $D + 1$ a $D + 9$;

— do interior do estado para a capital: $D + 1$ a $D + 3$;

— do interior do estado para o interior do mesmo estado: $D + 1$ a $D + 6$;

— do interior do estado para o interior de outro estado: $D + 1$ a $D + 12$.

c) cartas e demais objetos para distribuição local:

— D a $D + 1$.

O sistema de aferição dos serviços postais teve início em caráter experimental em agosto de 1974, restringindo-se ao ex-estado da Guanabara, atual estado do Rio de Janeiro. Possibilitou verificar e eliminar os pontos mais evidentes de estrangulamento do encaminhamento postal. Como conseqüência dos resultados alcançados, o sistema passou a ser adotado em nível nacional a partir de 1975.

O sistema de transporte de correspondência, seja o de superfície ou o aéreo, não garantia, por sua vez, o fluxo postal nos prazos estabelecidos, devido principalmente às deficiências e às especificidades das rotas e horários das companhias aéreas utilizadas para o transporte das malas postais. No entanto, o objetivo de imprimir qualidade aos serviços não podia admitir essa situação. Foi então que Botto pôs em prática mais um estudo realizado na gestão de Mattos: a Rede Postal Noturna (RPN). Em 7 de outubro de 1974, a rede foi implantada entre as cidades de Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Salvador e Recife. Caracterizava-se por uma frota de aviões especificamente contratada para o transporte de correspondência no período noturno. A rapidez e a regularidade no transporte das malas postais eram os objetivos; a credibilidade e a expansão da demanda, a conseqüência.

Com a RPN conseguiu-se obter não só rapidez e regularidade, mas também economia. Até então, o pagamento às companhias aéreas que transportavam os malotes dos Correios era feito com base no peso da correspondência transportada em aviões de passageiros nos horários comerciais. A partir da RPN, o pagamento passou a ser feito pelas horas de vôo em aviões fretados especialmente para esse fim. O limite de carga transportada passou a ser a capacidade da aeronave. À medida que o volume (e o peso) da correspondência transportada aumentava, o cus-

to unitário do peso transportado caía na mesma proporção. A economia de escala era a meta; a conquista de clientes, o imperativo. Agressividade no mercado passou a ser a palavra de ordem na busca da autonomia financeira.

Foi então que a perspicácia de Botto se fez sentir. O Serca, criado nos Correios em 1970 para atuar no mercado competitivo de malotes, como referido, tornou-se seu monopólio. A solução para gerar a receita necessária à viabilização do sistema postal tinha sido encontrado por Botto. Foi a explosão dos Correios. O Serca, que transportou 45.656 malotes em 1970, passou a transportar 6.378.626 malotes em 1974 — um salto tanto quantitativo quanto qualitativo. Esse salto foi garantido pelo êxito da RPN, que passou a entregar, no dia seguinte ao da postagem, a correspondência destinada a qualquer ponto da escala de seus aviões (ECT, 1974).

A respeito do momento de explosão da ECT, disse Rauber na entrevista concedida:

“Botto foi uma figura muito importante para os Correios. Criou a operação de serviços de malotes, tornando-a monopólio do governo e inibindo os correios paralelos. Foi uma operação delicada de convencimento do então presidente Geisel, que em princípio relutou em assinar o decreto que tornou monopólio do Estado o transporte de malotes no território nacional. O malote é uma criação brasileira em razão da péssima qualidade do serviço postal convencional; depois foi adotado por diversos países.”

E continuou:

“A Rede Postal Noturna é um *know-how* brasileiro. Somente viabilizou-se com o monopólio dos malotes. Não seria possível constituir-se uma rede de transporte aéreo sem volume de carga suficiente para cobrir os custos e, ainda, apresentar superávit. O monopólio do serviço de malotes foi a solução para as deficiências do serviço postal. Foi o passo certo na busca da credibilidade. Do total de carga transportada em 1984 pela RPN, 90% eram constituídos do serviço de malote, e o restante, de cartas. Cartas sendo operadas isoladamente é prejuízo. Assim, em decorrência da criação do malote, viabilizou-se a RPN, que por sua vez permitiu o cumprimento dos tempos mínimos da entrega da correspondência convencional. De um lado, as empresas cada vez mais recorriam aos serviços dos malotes, e de outro, a população via as suas cartas chegarem ao destino no tempo esperado. Era a credibilidade dos serviços prestados pela ECT que se difundia na sociedade.”

A respeito do malote — que, ao contrário do que disse Rauber, tornou-se monopólio da União através do Decreto nº 73.230/73, assinado no governo anterior ao de Ernesto Geisel, isto é, no do presidente Emílio Garrastazu Médici, ainda na gestão de Haroldo Correa de Mattos — Rauber contou uma história bem ilustrativa da importância desses serviços para as empresas que deles se utilizam. Segundo ele, mais da metade dos objetos transportados nos malotes são extra-oficiais. Livros, mensagens de secretárias, correspondência particular e até mesmo serviço de vendas via malote fazem com que sua circulação não seja inter-

rompida; ao contrário, é valorizada e agilizada no âmbito empresarial. “Põe no malote” é a senha que sustenta esse tipo de serviço. Assim, do lado de dentro cuidam os empregados, notadamente as secretárias, do controle capaz de garantir a eficiência do processo e, dessa forma, manter seguro, regular e rápido o ciclo recepção-transporte-entrega; do lado de fora, cuida a ECT de fazer chegar ao destino, com rapidez e confiabilidade, o oficial e o extra.

Os Correios ganharam prestígio internacional em 1979, quando organizaram o XVIII Congresso da União Postal Internacional (UPU). A cada quatro anos, desde 1874, a UPU reúne as organizações postais dos países associados para discutirem e deliberarem assuntos de interesse geral. Vale lembrar que em 1962 o Brasil desistiu de ser o país-sede do XV Congresso da UPU, por julgar-se sem condições de organizá-lo. Assim, 1979 foi como o resgate de uma imagem e a oportunidade de mostrar ao mundo a energia dos Correios brasileiros.

A ECT ganhou também autonomia financeira, agigantando-se em 1977 e 1978, com superávit nas contas. Se é possível lembrar o balanço de 1970, pode-se perceber o esforço despendido. Naquela época, a receita cobria somente metade das despesas operacionais.

O equilíbrio financeiro da ECT, alcançado na gestão de Botto nos anos de 1977 e 1978, foi o resultado da política financeira traçada, que se baseou nos seguintes pontos:

- a) aumento da receita mediante a maior oferta de facilidades operacionais aos usuários, a suspensão das franquias postais (gratuidade), a criação de meios competitivos, a prestação de serviços de boa rentabilidade e a conquista de novos mercados;
- b) redução da despesa mediante o acréscimo da produtividade e o controle rígido do crescimento das despesas de custeio;
- c) obtenção de reajustes tarifários compatíveis com a alta dos preços relativos de mercado.

Em 1979, porém, os Correios voltaram a apresentar déficit orçamentário, embora em termos mínimos, ocasionado pelos constantes aumentos de preços dos combustíveis, com reflexos acentuados nos preços dos transportes, meio indispensável para atender à finalidade da empresa.

Em 15 de março de 1979, assumiu a presidência da República o general João Baptista Figueiredo — ex-chefe do Serviço Nacional de Informação (SNI) — com o compromisso de prosseguir o processo de abertura política iniciado por seu antecessor, general Ernesto Geisel. Figueiredo garantiu à ECT a continuidade de Botto na sua presidência.

A respeito de Botto à frente dos Correios, Rauber declarou que a sua primeira gestão, no governo Ernesto Geisel, foi excelente. A segunda, no governo João Baptista Figueiredo, com a empresa mais organizada, como disse Rauber, foi

uma gestão voltada para a área internacional. Foi ele quem organizou o mencionado Congresso Internacional da UPU, no Rio de Janeiro em 1979, tornando-se presidente do seu Conselho Executivo no período 1980-84 e, posteriormente, secretário-geral no período 1985-89, sendo reeleito por mais cinco anos. Rauber vê a administração de Botto como “implementadora”. E disse mais: “Botto era um disciplinador, um linha-dura, um centralizador”, modelo ideal para aquela época, como entendia Rauber. Estava confirmada, dessa forma, a visão de Rocha Lima, como mencionado.

Da mesma maneira pensa José Luimar dos Santos Martins de Amorim, engenheiro da Embratel que veio para os Correios na metade dos anos 70, trazido por Botto para reorganizar os serviços de telecomunicações. Foi Luimar quem levou Rauber e demais técnicos da Embratel para os Correios. Chegou a diretor e, ao final da primeira gestão de Botto, voltou para a Embratel. Em seu depoimento, Luimar, nome pelo qual ficou conhecido na ECT, disse o seguinte:

“Haroldo não era um empreendedor. Era muito bem formado. Sólida formação teórica. Trazia uma visão nova da importância do planejamento. Fazia parte da elite do Exército; era engenheiro de comunicações. A sorte é que Botto, que o sucedeu, era um realizador. O empreendedor. ‘Vamos fazer isso.’ Empreendeu os Correios de forma alucinante. Trabalhava 30 horas por dia. Foi a conjugação de duas personalidades: um planejador e um empreendedor. Foi o sucesso da empresa. O fazer levou 10 anos. Foi Botto. O pensar leva menos tempo que o fazer. Levou cinco anos. Foi Haroldo.”

E disse ainda: “Botto era uma personalidade muito engraçada. Nunca se dirigia de forma desrespeitosa. Mas era autoritário. Diziam a ele: vamos fechar as agências deficitárias. Ele respondia: o objetivo não é dar lucro; é prestar bons serviços. Agia como se aquilo fosse seu”.

É interessante observar como a fronteira entre o público e o privado não raro fica tênue entre administradores públicos. Botto não fugiu a essa constatação. Conforme Luimar, administrava a coisa pública como se fora propriedade sua. Além do mais, tinha a convicção, igualmente não rara entre administradores públicos, de que o setor público não precisa dar lucro. Talvez seja esta uma das causas pelas quais tantos setores se mostraram deficitários.

A recuperação e a modernização do serviço telegráfico, pouco privilegiado na gestão de Mattos — não só pela passagem dos serviços de telex para a Embratel, como também pela ênfase dada ao serviço postal —, propiciaram à gestão de Botto a oportunidade de agregar aos Correios uma equipe de técnicos competentes da Embratel, a fim de remontar o serviço telegráfico. Assim, chegaram nomes que, mais tarde, ocupariam cargos na ECT, desde diretor regional a presidente: Ara Apkár Minassian, Joel Marciano Rauber, Lineu Batalha, José Luimar dos Santos Martins de Amorim e Severino Frigeri, entre outros.

Como mencionado, a área telegráfica ficou praticamente estagnada em virtude da possibilidade de criação da Telebrás Telegráfica S.A. (Teletel), até que em 1974 o governo decidiu arquivar tal decisão e incumbiu a ECT de ocupar o espa-

ço, particularmente na implantação da Rede Nacional de Retransmissão de Telegramas (RNTR) e na exploração dos serviços internos e internacionais de telegramas.

Análise da situação mostrou que havia saturamento e estrangulamento da rede telegráfica existente, pois esta funcionava com equipamentos precários e pessoal desmotivado pela expectativa de desativação do setor. A política definida pela empresa foi no sentido de recuperar os serviços telegráficos, melhorando a operacionalidade da rede para alcançar maior velocidade no trânsito das mensagens, como foi dito. Eis por que Botto convidou os técnicos da Embratel, que operavam os serviços de telex e rádio daquela organização, a se transferirem para os Correios e reorganizarem seus serviços telegráficos.

Na entrevista concedida, Rauber, um dos técnicos convidados, lembrou que os serviços de telex contratados com as grandes empresas, que eram superavitários, passaram a ser operados pela Embratel, ficando os de transmissão de telegramas, que eram deficitários, com os Correios, o que contribuiu para a decadência do sistema teleográfico.

Foi preciso reorganizar esse serviço nos Correios, que por sua vez acusavam falta de funcionários qualificados para tal empreitada. No decorrer dos anos, a Embratel viu então seus membros ocuparem postos importantes na hierarquia da ECT, constituindo um núcleo de poder que passou a influir nos seus destinos desde a virada a década de 70 até o início da de 90.

O grupo Embratel fez funcionar os velhos equipamentos de transmissão Siemens TW-39, ainda do período da II Guerra Mundial, e colocou no ar a Rede Nacional de Telex, interligando as diretorias regionais através de centrais de comutação. Posteriormente, esse serviço foi transformado na Rede Gentex-General Telegraph Exchange, designação tomada emprestada de serviço similar existente nos EUA, conforme depôs Rauber.

Provavelmente em razão dos resultados favoráveis obtidos na fase de reorganização dos serviços, Rauber assumiu a gerência de Operações Telegráficas, o primeiro posto importante a ocupar na burocracia dos Correios, até chegar a secretário nacional das Comunicações do governo do presidente Fernando Collor de Mello, em março de 1990, cargo, à época, com *status* de ministro de Estado.

O processo de modernização dos serviços de telecomunicações da ECT foi dinamizado, a fim de reduzir o tempo de percurso da mensagem, desde a sua taxação no balcão até a chegada ao destinatário. Buscou-se a agilidade funcional e a racionalidade dos projetos, através daquela equipe especializada recrutada na Embratel.

Assim como foi feito no Serviço Postal, implantou-se em março de 1977 o sistema de controle da qualidade de tramitação telegráfica, em unidades integrantes da Rede Gentex. Os primeiros resultados analisados mostraram que os telegramas estavam sendo entregues, em média, em 6h57min, a contar do recebimento do pedido, e os telexogramas, em 2h52min. Tais tempos, embora expressi-

vos, ficaram acima dos fixados pelo controle de qualidade, que eram de quatro horas para 80% dos telegramas e de duas horas para 80% dos telexogramas.

Embora a melhoria do sistema pudesse ser comprovada através do controle de qualidade dos prazos padrões, o tráfego telegráfico passou a apresentar índices que denotavam crescimento negativo. Até certo ponto, essa era uma tendência mundial, pois com a introdução das técnicas computacionais nos meios de comunicação, o usuário desse tipo de serviço passou a buscar as novas formas desenvolvidas. Particularmente, o caso brasileiro tem razões específicas para justificar essa situação, entre as quais cabe citar:

- a) o desenvolvimento da indústria da comunicação no país e a implantação de uma rede nacional integrada de telefonia, com sistemas de discagem direta rápidos e eficientes;
- b) a implantação da Rede Nacional de Telex, com o expressivo aumento do número de assinantes;
- c) a concorrência da carta, agora mais rápida e confiável.

Os Correios buscaram reverter a situação sem, contudo, conseguir resultados satisfatórios, particularmente no mercado nacional.

Dentro da nova arquitetura organizacional, a área postal fez as reformulações conducentes a um sistema postal — constituído tradicionalmente pela coleta, triagem, transporte e distribuição — ágil, flexível e atento às características sócio-econômicas e culturais do país. Os objetivos da empresa nesse campo, isto é, oferecer os serviços no âmbito nacional, ampliando as unidades de atendimento, foram atingidos. A fase de coleta ou de atendimento, aquela que faz a interface empresa-cliente e que em 1970 atingia 75% dos municípios brasileiros, em 1979 alcançou todos eles, sem exceção. Importante para atingir esse objetivo foi a estratégia adotada na instalação de postos de correios: utilizaram-se as facilidades concedidas pelas prefeituras municipais, em termos de funcionários e instalações, em localidades que não proporcionavam retorno financeiro que justificasse a implantação de agências. Os Correios conseguiram, então, de um lado, alta penetração a baixo custo, e de outro, a busca da integração nacional tão enfatizada nos governos militares da década de 70.

Além da expressiva rede de atendimento, como resultado dos estudos do projeto ECO já referido, os procedimentos operacionais introduzidos tornaram mais racionais e ágeis as operações nas agências e demais unidades dos Correios. Buscou-se a melhoria do atendimento de balcão, que precisava estar sintonizado com a moderna tecnologia introduzida nos centros de triagem e com a velocidade alcançada no transporte dos malotes, graças à implantação da RPN.

Também foi implementada uma rede distribuidora de objetos postados, estrategicamente organizada, que levou em consideração a viabilidade econômica, o dimensionamento e as características sócio-econômicas e topográficas dos locais

determinados. A rede era composta de Centros de Distribuição Domiciliária (CDD) e Agências Distribuidoras (AD). O projeto envolveu também a otimização do percurso dos carteiros e o equilíbrio da carga transportada, em função do tempo necessário à sua entrega. De 1973 a 1979, em virtude da utilização racional dos carteiros e da distribuição espacial adequada das unidades distribuidoras, o tráfego postal convencional cresceu 326%, enquanto o número de carteiros aumentou 55%. Em 1974 a rede distribuidora contava com 3.033 unidades; em 1979, eram 3.721. A racionalidade taylorista foi a meta; a produtividade, o resultado.

Do ponto de vista da organização total, o serviço postal dos Correios foi modelado segundo os conceitos da abordagem sistêmico-contingencial. Os subsistemas de transportes, distribuição e coleta interagiam para garantir o funcionamento harmônico e em sintonia com o ambiente. O paradigma orgânico, complementando o mecanicista, era evidente na manipulação do produto nas unidades de processamento, que obedece a regras rígidas e adota normas gerais de controle e de supervisão.

Para melhorar seus serviços, a ECT pretendia alcançar a tão desejada credibilidade junto ao público usuário. As cartas e os telegramas agora chegavam aos seus destinos, em tempo útil e esperado. Se a continuidade administrativa foi fundamental à melhoria dos serviços, a credibilidade conseguida certamente facilitou o lançamento de novos produtos e serviços.

4. Produtos e serviços oferecidos

No primeiro ano de presidência da ECT, Botto instituiu o Sistema de Comercialização, destinado a desenvolver atividades de *marketing*, fundamental, segundo a visão comercial própria das empresas privadas, à colocação dos serviços da ECT no mercado. Foram contratadas agências de publicidade, que mostraram o trabalho da empresa na Transamazônica, rodovia então recém-construída pelo governo federal. Divulgaram o Dia do Carteiro e o telegrama fonado, serviço público prestado pela ECT que permite ao usuário telefonar para a empresa e ditar o seu telegrama. Também foi divulgado o aerograma nacional, produto lançado em 10 de outubro de 1974, no qual o usuário escreve a mensagem, dobra, endereça e posta sem necessidade de colocação de selo.

O aerograma foi um produto que obteve grande sucesso junto ao público. À primeira emissão, de 3 mil unidades, seguiu-se uma de 10 mil, levando a ECT a rever metas e planos para esse produto. As mensagens das festas natalinas, tipo especial de aerograma lançado em novembro de 1974, que permitia ao usuário valer-se de mensagens já escritas, foi também um sucesso. Inicialmente, foi emitido com cinco diferentes modelos à escolha do usuário. Os aerogramas tornaram-se cada vez mais aceitos e procurados pelo público. Artistas renomados foram contratados pelos Correios para escrever ou desenhar mensagens de Natal e de Ano-Novo, por eles assinadas. Era a expansão da oferta de serviços, alavanca-

da pelo *marketing*. Os resultados obtidos foram de tal forma expressivos que a Associação Brasileira de Marketing premiou a ECT com o mérito de *marketing* 1974, “por sua excelente atuação na área do serviço público” (ECT, 1977).

Também foi criada uma rede de caixas de coleta e postos de venda de selos no território brasileiro, que foi consolidada por Botto. Ela propiciou à população facilidades de acesso aos serviços dos Correios, descentralizando e desconcentrando as operações de guichê, como recomendavam as técnicas correntes de *marketing*.

A carga postal, por sua vez, começou a apresentar níveis de crescimento considerável, como resultado de todas as ações modernizadoras empreendidas. A RPN, criada em outubro de 1974 e que transportou cerca de 2 mil toneladas de carga postal em 1975, primeiro ano efetivo de funcionamento, pulou para 5.500 toneladas em 1979, atingindo 21 cidades brasileiras. Operando com aviões de grande porte — Boeing 727 e 737 e Bandeirantes, este de fabricação nacional — a RPN passou a absorver a carga transportada pelos aviões das linhas comerciais.

A par dos resultados significativos alcançados no âmbito do serviço postal, os novos produtos lançados pelos Correios em 1974, como o aerograma e as mensagens sociais mencionadas, satisfizeram plenamente ao gosto do público, sendo que o primeiro, em 1979, vendeu 21.920.616 unidades, e o segundo, 8.640.497 (ECT, 1979).

O lançamento de novos produtos fez parte de uma estratégia dos Correios para difundir entre a população a imagem de uma eficiente força de comunicação e impor-se como um instrumento poderoso de *marketing*, capaz de vender e distribuir produtos e mercadorias, movimentar valores, transportar encomendas e entregar documentos emitidos pelo governo.

Os valores e os reembolsos postais são serviços de elevado alcance social prestados pelos Correios. Contribuem para facilitar a vida da população dispersa pelo país, diminuindo os efeitos das desigualdades existentes. A credibilidade dos Correios beneficiou a população menos favorecida, que, por não dispor de conta bancária, utiliza os vales postais para fazer chegar os seus recursos a familiares e pessoas distantes, de forma simples e pouco dispendiosa. Da mesma forma, empresas fazem circular seus produtos e seu material publicitário, pelo reembolso, a todos os cantos do país, disseminando moda, cultura e oportunidades mais diversas.

Os chamados Serviços Especiais de Entrega a Domicílio (Seed) e o Cerca também obtiveram notável crescimento. O Seed, criado em 1970 para conquistar clientes dos correios paralelos e atender a grandes usuários, contando com uma estrutura própria, em 1979 atendeu a 892 localidades e fez circular 188 milhões de objetos postados. São inúmeros os contratos com diversos órgãos da administração pública, entre os quais se destacam o Ministério da Fazenda, para a distribuição de documentos fiscais, e o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), para a entrega de multas e guias de taxas rodoviárias, e também

com bancos públicos e privados, para a entrega de extratos de contas bancárias e outros documentos.

Nos moldes do Seed, mas para explorar outro tipo de mercado, o Serca, criado no mesmo ano e que compreende a coleta e a distribuição de correspondência em recipientes fechados, porta a porta, apresentou notável crescimento, principalmente a partir do início do funcionamento da Rede Postal Noturna (RPN). A expansão do serviço não se limitou ao território nacional: transpôs fronteiras, atendendo a clientes cuja correspondência destinava-se a outros países. Dessa forma, convênios com correios da Alemanha, Bélgica, EUA, França, Holanda, Hong Kong, Ilhas Caimãs, Inglaterra, Japão, Panamá, Paraguai, Suíça e Uruguai puderam, já em 1979, ser atendidos pelo Serca. A ECT adquiriu experiência na operacionalização desse serviço, tanto assim que, no XVIII Congresso da UPU, no Rio de Janeiro, o Conselho Executivo da entidade decidiu estudá-lo e apresentá-lo no congresso seguinte. Certamente, toda a operação logística formatada para viabilizar a entrega da correspondência no dia da postagem utilizando a RPN, essa criação brasileira, como disse Rauber, despertou o interesse dos delegados dos correios do mundo reunidos no Rio de Janeiro em 1979. Em consequência, outros países adotaram procedimentos similares aos brasileiros.

A evolução quantitativa desses serviços, em termos de objetos transportados, comprovou a competência da ECT na sua operação e a correspondente credibilidade alcançada junto aos clientes, dada a qualidade dos serviços prestados.

Foram também adotadas medidas para recuperar os serviços telegráficos — voltadas principalmente para o melhor atendimento do usuário, incluindo a redução progressiva do prazo de entrega das mensagens, desde o seu pedido até o recebimento pelo destinatário — dentro das seguintes diretrizes:

- a) reestruturação organizacional dos órgãos central e regionais do sistema;
- b) recuperação e adaptação da rede telegráfica;
- c) expansão do serviço de telegramas fonados.

Os trabalhos de recuperação incluíram a desativação de linhas físicas, mediante a utilização de novos equipamentos. Observe-se que em 1975 os Correios possuíam 78.417km de linhas telegráficas, a maioria implantada ao longo do século, deficientes, malconservadas, difíceis de operar e que exigiam telegrafistas bem treinados. Este total caiu para 58.078km de linhas no final de 1979.

Na reorganização dos serviços telegráficos, tomou-se por base os três diferentes tipos de entrada da mensagem nos Correios: pelo telefone, pela agência e pela rede nacional de telex. O sistema foi então organizado, de acordo com a origem da mensagem, em três serviços distintos:

- a) serviço de telegramas fonados: o usuário utiliza seu telefone para transmitir diretamente à ECT a sua mensagem, que é recebida e taxada nos Centros de Tele-

gramas Fonados, sendo o valor da mensagem enviado ao usuário na conta do mês da assinatura do seu telefone;

b) serviço via agência: o usuário dirige-se aos balcões para transmitir a sua mensagem, sendo aí cobrada a tarifa correspondente;

c) serviço via telex — Telexograma: reservado ao assinante da Rede Nacional de Telex, através da qual ele transmite sua mensagem à ECT, que a recebe em condições especiais nas centrais telegráficas.

No campo filatélico, as atividades desenvolvidas pela empresa referentes a criação, feitura e publicidade do selo e demais peças filatélicas foram descentralizadas em 1974 com a instituição, na Diretoria Regional de São Paulo, de uma assessoria específica para tratar dos assuntos dessa natureza. O objetivo era elaborar planos com vistas à divulgação e ao desenvolvimento da filatelia no âmbito regional. O público era o alvo.

O selo postal é um importante elemento cultural. Pode-se dizer que é uma descrição pontual e visual da história de um país e de seu povo. Tem como função básica portar a correspondência confiada aos Correios e, desde a sua criação, tem atraído a atenção de colecionadores.

Ao examinar um selo, o colecionador é capaz de classificá-lo, identificando suas características. A classificação mais usual do selo e das peças filatélicas é a seguinte:

a) selos regulares — também chamados definitivos, comuns, correntes ou ordinários, são aqueles normalmente emitidos pelos Correios para suprir as necessidades de suas agências quanto ao porteamento de cartas. São, de modo geral, menores e menos coloridos que os comemorativos. Sua tiragem é muito elevada e seu prazo de circulação é mais extenso;

b) selos comemorativos — são aqueles que promovem eventos, pessoas, idéias, lugares. Têm normalmente tiragem limitada, não são reimpressos e sua circulação é restrita a determinado período;

c) selos beneficentes — são aqueles cuja taxa reverte para fundos de entidades filantrópicas e obras sociais. No Brasil, apenas um selo beneficente circula, na última semana de novembro, para auxílio dos filhos sadios dos hansenianos;

d) selos temáticos — são os classificados por temas. Assim, existem selos que reproduzem flores, cães, barcos, borboletas, orquídeas, aviões, quadros de pintores célebres etc. Tanto um selo ordinário quanto um comemorativo podem ser temáticos;

e) bloco — consiste numa pequena folha contendo um ou mais selos descartáveis por denteação, ou não;

f) série — é o conjunto de dois ou mais selos, emitidos de uma só vez ou em etapas sucessivas, com temas idênticos ou variados e diferentes valores faciais;

g) se-tenat (expressão francesa que significa “o que não separa”) — é o conjunto de dois ou mais selos, picotados ou não, nos quais o desenho tem continuidade;

h) envelope de primeiro dia, também conhecido por First Day Cover (FDC) — é uma peça filatélica confeccionada especialmente para acompanhar o lançamento de um selo ou série de selos, dotados de desenhos, em seu lado esquerdo, relativos ao motivo da emissão;

i) carimbo de primeiro dia — é o que marca a data de lançamento de um selo ou um bloco comemorativo;

j) edital — é uma peça de divulgação filatélica na qual são apresentados os detalhes técnicos de emissão dos selos.

Em 1974, os Correios receberam um voto de louvor pela emissão do bloco comemorativo da V Assembléia Geral para o Bem-estar dos Cegos e do edital relativo ao bloco, impresso em caracteres Braille. Ganharam também um diploma e medalha de ouro, oferecidos pelo Conselho de Ministros da Itália, pela emissão do bloco em homenagem a São Gabriel, o único a conter a Bula Papal na íntegra. Na Expo-UPU-74, ganharam diploma e medalha de bronze. No total, a ECT participou naquele ano de 19 exposições nacionais, 11 exposições internacionais e duas feiras internacionais. Era a explosão da cultura. O selo, o bloco, o edital, o carimbo e o envelope passaram a ser reconhecidos internacionalmente.

Nos anos seguintes, os Correios continuaram recebendo prêmios e honrarias. Em 1975, ganharam o prêmio turístico-filatélico Asiago Internacional de Arte de “o mais bonito selo do ano”, conferido pelo governo italiano ao selo Imprensa — Homenagem a Hipólito da Costa. Com a exposição denominada A Arquitetura Brasileira através do Selo, receberam medalha de bronze na exposição filatélica Espanha 75. Em 1977, ganharam medalha de prata na exposição Stockhlmia, na Suécia, pela participação com o tema Fauna e Flora. Ainda em 1977, receberam o Grande Prêmio Internacional de Arte e Filatelia San Gabriele, oferecido pela Itália ao mais bonito selo alusivo ao Dia Nacional de Ação de Graças, sobre motivos religiosos. Ganharam também medalha de ouro na exposição da Argentina, pelos fascículos temáticos apresentados.

Os prêmios alcançados no campo da filatelia, resultantes do aprimoramento das artes gráficas e da qualidade artístico-cultural da filatelia brasileira, atraíram a atenção de colecionadores de todo o mundo e colocaram o selo na pauta de produtos exportáveis, tornando-o um veículo poderoso de divulgação da arte, da cul-

tura e dos costumes do povo brasileiro. Para se ter uma idéia da dimensão e do significado da força de veiculação do selo, no ano de 1977 foram emitidos 57 selos comemorativos, distribuídos em 33 lançamentos com uma tiragem total de 133 milhões de unidades. Para atender à demanda crescente de colecionadores internacionais, foi assinado um contrato de exclusividade, em 1978, com a firma Karbel International Inc., da Flórida, que ficou responsável pela venda e distribuição de selos e peças filatélicas no mercado dos EUA, da América Central, da região do Caribe e do Canadá.

5. Conclusão

A ECT teve como primeiro presidente Haroldo Correa de Mattos, homem de planejamento, que deixou para o seu sucessor o projeto global de uma empresa postal moderna e alinhada com os mais avançados modelos então existentes no mundo. Edwaldo Botto deu continuidade aos programas em andamento e implementou aqueles projetados. Desmitificou-se a crença segundo a qual, no serviço público brasileiro, todo sucessor abandona os planos e programas elaborados pelo seu antecessor.

A ECT conquistou a confiança da sociedade, a demanda por serviços e produtos cresceu a taxas altíssimas, o equilíbrio financeiro foi conseguido. A ECT prosseguiu na trajetória do sucesso empresarial, buscou novos nichos de mercado e aumentou a sua oferta de serviços. Houve a explosão.

Os Correios chegaram a 10 anos de vida bem diferentes de quando nasceram. No campo organizacional, surgiram os órgãos de planejamento, de engenharia, de processamento de dados, de recursos humanos, de comercialização, e foram reorganizados os de serviços gerais, de suprimentos e de filatelia. No campo comercial, provocou notável crescimento do tráfego postal. No campo técnico, implantou um sistema postal moderno, dinâmico e flexível, com capacidade para absorver o crescimento dos serviços. No campo dos recursos humanos, institucionalizou um sistema de capacitação que possibilitou aos funcionários compreender rapidamente as demandas do ambiente e transformá-las em produtos e serviços desejáveis.

Em todos esses anos de atividade da ECT, evidenciou-se, de um lado, a demanda da população por serviços e produtos postais de boa qualidade, e de outro, a existência de um mercado amplo a ser explorado. Os Correios caminharam nessa direção. A população, por sua vez, reagiu positivamente, procurando e usando os serviços postos à sua disposição. Os serviços convencionais de cartas e mensagens apresentaram crescimento extraordinário na metade da década de 70, tanto mais quando se leva em consideração o fato de a população não ter o hábito de corresponder-se com regularidade.

Mas o panorama brasileiro no período que vai de 1964 até a década de 80 permite perceber:

- a) grande centralização de recursos e de poder na esfera federal;
- b) desigualdades regionais provocadas, entre outros fatores, pela concentração espacial das atividades produtivas mais dinâmicas, sobretudo no sudeste e no sul do país;
- c) cruel desigualdade na distribuição de renda;
- d) expansão das empresas estatais, dos projetos gigantescos, da burocracia e de suas disfunções. São do regime militar obras como a Transamazônica, a Ferrovia do Aço, a Nuclebrás, todas de impacto negativo;
- e) organização da sociedade. Segundo Abranches (1993), no Rio de Janeiro, 65% das associações profissionais, de bairro e de pesquisa, bem como de entidades civis de todo tipo nasceram entre 1970 e 1990;
- f) salto de 48º PIB do mundo em 1964 para oitava economia do mundo em 1984. Entre 1968 e 1978, o Brasil foi um dos países que mais cresceram no mundo, mais do que o Japão ou a Coreia (Thurow, 1993). Em compensação, está em 63º lugar em termos de qualidade de vida, segundo a ONU (*Revista Veja*, 8-6-1994);
- g) transformação de país subdesenvolvido rural em semi-industrializado urbano (Simonsen, 1994).

Todas essas questões influenciaram na busca da modernidade dos Correios. É o que se verá no próximo e último artigo.

Referências bibliográficas

Abranches, Sérgio. Homo Indexadus. In: *Veja 25 anos — reflexões para o futuro*. São Paulo, Abril, 1993.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. *Relatórios*. Rio de Janeiro/Brasília, 1970-92.

———. *Correio filatélico*, 17 (143), jul./ago. 1993.

———. *Sistema de recursos humanos*. s.d. mimeog.

——— & Clube Filatélico do Brasil. *Curso de filatelia*. s.d. mimeog.

Ouchi, William. *Teoria Z — como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. 10 ed. São Paulo, Nobel, 1986.

Simonsen, Mario Henrique. Trinta anos depois nesta quinzena. *Revista Exame*. São Paulo, Abril, 13-4-1994. p. 13.

Somepost. *Modernização dos serviços postais — relatório síntese global*. Somepost Internacional, 1974.

Thurow, Lester. Competir é cooperar. *Revista Veja*. São Paulo, Abril, 24-11-1993. p. 7.