

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Alves, Márcio Moreira. *A força do povo — democracia participativa em Lajes*. São Paulo, Brasiliense, 1980, 150 p.

RALPH VON GESSDORFF*

“Mas penso também que o dia em que o povo fizé as fábrica pra ele mesmo aí num tem força no mundo qui pode quebrá nem derrubá, porque num tem força maió que a do povo trabalhado, que trabalha, como as máquina, e pensa, qui nem gente.”¹

Estas palavras, e também a experiência da Iugoslávia² e da China,³ vêm à mente com a leitura de *A força do povo — democracia participativa em Lajes*, livro sobre auto-ajuda, auto-governo, *auto-organização popular*, autogestão e auto-abastecimento no Brasil, na parte relativamente rica, no *Sul-maravilha* — como diz o autor —, no município de Lajes, estado de Santa Catarina, com 180 mil habitantes e 7.094 km² de área onde a afirmação estereotipada *não há verba, nada podemos fazer* é substituída pela *força do povo*, que consegue produzir pela motivação dos funcionários públicos e dos munícipes, com poucos fundos públicos ou sem recorrer a eles, utilizando amplamente matérias-primas, mão-de-obra e serviços locais.

Esta *democracia participativa* é essencialmente obra do Prefeito Dirceu Carneiro (eleito em 1976 pelo MDB) e de sua *equipe*, que atuam como *animadores sociais*.

O autor comenta os trabalhos realizados em Lajes em quase todos os setores sociais e econômicos mas enfatiza, com toda a propriedade, que o exemplo dado pela administração municipal demonstra que “em uma sociedade, não existem problemas isolados — por exemplo, só o problema da saúde pública, desligado do problema da habitação ou do emprego — e, portanto, que o que se deve buscar são as soluções globais, embora se reconheça a evidência de ser a globalidade formada pela soma das soluções setoriais. A Prefeitura de Lajes incentiva, por isso, a formação de cooperativas, o *associativismo*, a associação de moradores de bairros urbanos, a formação de núcleos agrícolas e de distrito.

O autor descreve a *política salarial* da prefeitura em relação a seus 1.710 funcionários e apresenta como Anexo, o Código Tributário do Município de Lajes, datado de 29/12/1977, além das atividades nos campos de descentra-

* Ex-professor da EBAP.

¹ G. Sarno & Senna, O. *Coronel Delmiro Gouveia*. Rio de Janeiro, Codecri, 1979. p. 126.

² Motta, Paulo Roberto. Autogestão: a experiência empresarial iugoslava. In: *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 14(1):7-24, jan./mar. 1980.

³ Studart, H. *China: o Nordeste que deu certo*. Rio, Edições Nosso Tempo, 1978.

lização administrativa (*intendentes* dos 7 distritos ou subprefeituras), de tecnologias intermediárias⁴ e substituidoras de petróleo, de saúde, educação, habitação, agricultura, cultura, etc.

Em relação a esse aspecto, gostaríamos de salientar alguns pontos:

1. O objetivo da *política salarial* é diminuir as diferenças entre os salários mais altos e mais baixos através de um sistema de reajustes maiores para os salários baixos ou reajustes iguais para todos. Como resultado, o salário mínimo do servidor municipal de Lajes é bem maior que aquele do resto dos trabalhadores do estado de Santa Catarina.

2. O autor não faz uma análise do *Código Tributário*, mas sua leitura permite que se perceba tratar-se de uma tentativa — dentro do pouco espaço que a Constituição, a legislação federal e a estadual deixaram aos municípios — de aproveitar ao máximo o imposto sobre serviços de qualquer natureza, as taxas (de polícia e de serviços) e a contribuição de melhoria. O código menciona nada menos que 66 tipos de serviços tributáveis. Quanto ao imposto predial e territorial urbano, foi instituído o sistema de alíquotas progressivas aplicáveis sobre terrenos não-edificados, considerados, pela municipalidade, de fins especulativos. As *taxas de polícia* (ou taxas de licença), são sete — há duas taxas de serviços, mas a Taxa de Serviços Urbanos (TSU) inclui quatro serviços diferentes (conservação de vias e logradouros públicos, coleta de lixo, limpeza e iluminação). O cadastro municipal dos imóveis foi atualizado e os aumentos de imposto predial foram graduados em relação à capacidade de pagar dos contribuintes.

3. Decisões (e sua execução) sobre bairros e distritos são tomadas pela *administração popular local*, democraticamente (dirigentes eleitos, votação também dos objetivos e meios de alcançá-los), em associações de bairro, em núcleos rurais e outras agremiações ou associações (pais-professores-alunos, etc.). Dessa forma o povo decide quanto a alternativas, a objetivos, adere a eles e executa-os, com a assistência da prefeitura, cujos funcionários estão sendo motivados por esta *força do povo*.

4. Foi nos bairros que se sentiu primeiro a falta de postos ou unidades de *saúde* para atenção primária e emergências simples. Como não havia verbas para construção, as associações decidiram construí-los em regime de mutirão, a prefeitura ajudando apenas com materiais de construção.

5. No setor *educação* Lajes enfrenta os mesmos problemas encontrados em outras partes do Brasil: evasão escolar e falta de recursos para o ensino de 1.º, 2.º e 3.º graus. Quanto ao primeiro problema — evasão — estão sendo feitos esforços para vincular o material de ensino à realidade local, através da modificação e adaptação de cartilhas (em linguagem e com vocabulário local), pela implantação de hortinhas escolares ou comunitárias, pelo uso da matemática, física e química aplicada a aparelhos e equipamentos disponíveis no local; em relação ao segundo, a solução encontrada foi o trabalho dos conselhos de pais de alunos, os quais também contribuem para a manutenção e construção de prédios escolares em regime de mutirão.

6. As *inovações tecnológicas* feitas no município de Lajes — levando em conta a crise de petróleo e a necessidade de proteger o meio-ambiente através

⁴ Gersdorff, R.C.J. O papel potencial das informações tecnológicas na identificação de projetos. In: *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 12(1):115-131, jan./mar. 1978; e *Identificação e elaboração de projetos*. Rio, Zahar, 1979. p. 72-82.

da participação do povo e com a assistência da prefeitura — são das mais variadas.

Acreditamos, como o autor, que este exemplo possa ser seguido por outros municípios, não somente no Sul mas também no Nordeste e outras regiões do Brasil. Parece que Lajes está cumprindo o postulado de Anna Maria Campos: "... o povo iniciando-se em um processo de aprender a converter suas necessidades em demandas e os órgãos governamentais aprendendo a atender tais necessidades por meio de políticas sociais adequadas".⁵

O governo federal tem procurado estabelecer Centros Sociais Urbanos (CSUs)⁶ mas trabalha sem a motivação necessária (sem incentivos salariais e outros) dos funcionários e sem mobilização e envolvimento suficientes dos beneficiários desses centros. É um planejamento da cúpula à base, sem ser concomitantemente operacional no sentido contrário. Uma combinação dos dois e o uso de técnicas para identificar sistematicamente projetos⁷ a nível regional, entre o planejamento da base e da cúpula, é indispensável para o desenvolvimento sócio-econômico do país.

Sobre isso, infelizmente, nada achamos no livro de M. M. Alves. Mesmo assim acreditamos que a leitura do livro *A força do povo* vai provocar, no Brasil, muitas discussões que podem conduzir à *democracia participativa*, à autogestão do desenvolvimento sócio-econômico e cultural.

Cukierman, Zigmundo Salomão & Dinsmore, Paul Campbell — *Administração de projetos — caracterização e problemática — uma abordagem administrativa* (textos selecionados). Rio de Janeiro, Interamericana Ltda., 1981, 144 p.

ANA MARIA BERNARDES GOFFI MARQUESINI*

Só a partir da década de 1960 a sistematização da administração por projetos, como área autônoma, começou a tomar corpo em termos mundiais. Há, assim, em relação ao tema, grande diversidade de enfoques em razão não só do crescente desenvolvimento de projetos em diversas áreas, como também da carência de literatura nesse campo.

A idéia de elaborar este livro, constituído, em parte, por artigos já publicados isoladamente, surgiu da constatação de que especialmente entre os participantes de programas de desenvolvimento de executivos estava sempre presente uma preocupação geral orientada apenas para o uso de instrumentos de elaboração e análise de projetos, mas pouca atenção era dada aos aspectos administrativos essenciais ao sucesso de qualquer empreendimento.

A preocupação de ordenar e registrar as idéias de autores que enfatizavam os aspectos estruturais, a caracterização do perfil do gerente de projeto, as linhas de comunicação dentro da estrutura do projeto, o tratamento dos con-

⁵ Campos, Anna Maria. Um novo modelo de planejamento para uma nova estratégia de desenvolvimento. In: *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 14(3):27-45, jul./set. 1980.

⁶ Gersdorff, R. C. J. von. Centros sociais urbanos: situação, problemas, sugestões. In: *Revista de Finanças Públicas*, Rio de Janeiro, Ministério da Fazenda, Secretaria de Economia e Finanças, 341, jan./mar. 1980.

⁷ *Identificação e elaboração de projetos*. op. cit. p. 19-25.

* Professora da EBAP. Diretora da *Revista de Administração Pública*.

flitos nos projetos, o conteúdo dos projetos, a administração de contratos e outros temas correlatos resultou, assim, na elaboração dos textos que serviram inicialmente como documentos-base para várias aulas e conferências e acabaram, com a incorporação de sugestões de diversos profissionais da área de administração de projetos, transformando-se no livro ora publicado.

Os autores, nesta obra, utilizam indistintamente, com o mesmo significado, certas expressões ou termos porque, segundo eles, a terminologia usada em administração de projetos não é padronizada, variando de organização para organização.

Apesar de ressaltarem que a administração de projetos é aplicável a muitos outros campos, além do da engenharia, onde se desenvolveu, os autores usam, no texto, termos característicos dessa área, procurando associar certos conceitos a uma terminologia mais genérica, visando sua aplicabilidade a projetos de quaisquer natureza, como pesquisa, sistemas administrativos, urbanismo, agricultura, educação etc.

O livro consta de sete partes nas quais os autores tratam, em primeiro lugar, da conceituação básica da administração de projetos, incluindo sua administração, a maneira de resolver os conflitos que surgem na formulação e gerência de projetos e o perfil do gerente de projetos. A segunda parte examina as estratégias para alcançar o sucesso em projetos. Os autores tratam, em seguida, de projetos multinacionais; da administração de projetos aplicada a projetos de engenharia e construção; do plano do projeto; da contratação de serviços; do gerenciamento de projetos e da administração do tempo pelo gerente de projetos.

O livro tem ainda, como anexos, um resumo das conclusões de três encontros sobre experiências em administração de projetos, coordenados pelos autores em 1978 e 1979, no Instituto de Desenvolvimento Econômico e Gerencial, e seis casos para estudos e debates.

A obra de Cukierman e Dinsmore, que não esgota o assunto, mas o aborda dentro de uma perspectiva pragmática, traz para o tratamento do problema uma contribuição valiosa para professores, alunos e profissionais de engenharia, administração, pesquisa, arquitetura, etc.

Silva, Renaud B. da — *Administração de material — teoria e prática*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Administração de Material — Abam, Vol. 1, 1981, 320 p.

MIRIAN MAIA DO AMARAL*

Esta obra representa uma tentativa de dotar a área de administração de material — AM de um texto básico que possa servir de orientação à formação e desenvolvimento de profissionais ligados à gestão de materiais.

O autor, cuja pretensão é bastante ambiciosa, haja vista tratar-se do 1.º volume de um total provável de três, nos quais o objetivo maior é abranger os principais segmentos de AM sob um ponto de vista prático-teórico, apresenta

* Técnica em Educação e assistente do Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública — CIPAD, da EBAP.

a obra em questão dividida em três partes: Fundamentos da AM, Classificação de material e Gerência de estoques. A primeira parte — Fundamentos da AM — é bastante singular em relação a obras congêneres, pois aborda a administração de material sob três ângulos distintos: o primeiro, nitidamente conservador, é aplicável a empresas de serviços; o segundo, voltado para empresas industriais, integra o planejamento e controle de produção à gestão de AM; e o terceiro, numa visão sistêmica da AM, busca estabelecer um modelo de comportamento gerencial comum a todas as áreas que lidam com material, a fim de otimizar os objetivos operacionais da organização. Um aspecto marcante, ainda nesta primeira parte, é a conceituação detalhada de cada uma das funções da administração de material, que propicia aos leitores um conhecimento objetivo do escopo da especialidade.

Finalizando esta etapa do livro, o autor apresenta, através de um enfoque teórico-prático, a influência da AM na economia das empresas, bem como aspectos relacionados ao seu planejamento e à sua organização estrutural-funcional.

A segunda parte — Classificação de material — é possivelmente o segmento mais original da obra, não pelo conteúdo em si, mas por preencher uma lacuna existente em quase toda a literatura disponível sobre o assunto.

Após introduzir os princípios da classificação de material, o autor descreve e aplica técnicas baseadas na *Federal Supply Classification* para identificar, codificar e catalogar materiais. A seguir, propõe um caso prático relativo à elaboração de uma estrutura de codificação de material, apresentando uma solução que, além de possibilitar ao leitor uma avaliação comparativa do seu trabalho, oferece condições para a criação de uma série de exercícios quanto à técnica de codificação em si.

Finalmente, a terceira parte — Gerência de estoques — destaca-se pelo tratamento detalhado dado ao método ABC e às técnicas estatísticas de previsão de demandas. Deve ser ressaltado, neste ponto, o cuidado demonstrado pela autora, na apresentação e exercícios resolvidos ao final de cada novo assunto abordado.

Esta etapa é encerrada com a utilização de uma metodologia bastante interessante. Trata-se da técnica de simulação aplicada à gerência de estoques — especificamente a simulação Monte Carlo — cujos procedimentos de aplicação encontram-se detalhados, culminando com a proposta de três casos para resolução.

Em síntese, este livro tem o mérito de apresentar a AM — assunto usualmente árido — sob um enfoque contemporâneo, veiculado através de uma linguagem simples e objetiva, facilmente assimilável.

Acreditamos tratar-se de um trabalho de grande valia para os estudantes de administração, economia, ciências contábeis, engenharia e áreas afins, bem como para profissionais em processo de treinamento e desenvolvimento.