

## Fundações — No Direito, na Administração.

SENNÁ, Homero e MONTEIRO, Clóvis Zobaran, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970. 379 p. [Biblioteca de Administração Pública, 15].

Anunciado há tempos, e aguardado com curiosidade por parte de todos quantos, entre nós, se dedicam ao estudo do Direito Administrativo, acaba, afinal, de aparecer, numa edição da FGV, o livro de HOMERO SENNA e CLÓVIS ZOBARAN MONTEIRO sobre *Fundações*. Concebido inicialmente como modesta monografia, o trabalho ganhou as proporções de um livro, senão de verdadeiro tratado. É que os Autores, através de exaustivas pesquisas, fizeram o levantamento não só da legislação, mas também da doutrina — nacional e estrangeira — sobre o assunto. E leram desde documentos mais ou menos esquecidos, como o anteprojeto de Reforma Administrativa elaborado pela CEPA (Comissão de Estudos e Projetos Administrativos), até tratadistas como Ferrara e Forsthoff. Estavam as pesquisas bem adiantadas, quando sobreveio o Decreto-lei n.º 200, de 25/2/67, que estabeleceu normas para a Reforma Administrativa, e cujo art. 4.º, no seu § 2.º, equiparava às empresas públicas determinadas fundações. Isto obrigou os Autores a rever algumas idéias que já haviam fixado. Por outro lado, sob o estímulo, talvez, do próprio Decreto-lei n.º 200/67, que, pelo seu art. 190, autorizou o Poder Executivo a instituir, sob a forma de fundação, o Instituto de Pesquisa Econômico-Social Aplicada, hoje Instituto de Planejamento Econômico e Social (IPEA), inúmeras outras fundações começaram a surgir, como por exemplo a Fundação Universidade Federal de Sergipe (Decreto-lei n.º 269, de 28/2/67); a Fundação Nacional do Material Escolar (Lei n.º 5.327, de 2/10/67); a Fundação Nacional do Índio (Lei n.º 5.371, de 5/12/67) e o Movimento Brasileiro de Alfabetização — MOBRAL (Lei n.º 5.379, de 15/12/67). Diante dessa legislação, algumas posições doutrinárias já firmadas pelos Autores tiveram outra vez de ser revistas, ga-

nhando o trabalho, assim — como êles próprios reconhecem — “um caráter de elaboração viva, empolgante como um desafio”.

Já estava o livro em fase de composição tipográfica, quando o Decreto-lei n.º 900, de 29/9/69, introduziu importantes alterações no texto do citado Decreto-lei n.º 200/67 (Lei de Reforma Administrativa), abolindo, inclusive, a equiparação entre certas *fundações* e as *empresas públicas* e tornando impossível a criação de novas entidades dessa natureza que não se possam caracterizar como pessoas jurídicas de direito privado.

Com isto, um leitor apressado poderia concluir que o livro perdera a atualidade. Nada, porém, menos exato, pois a verdade é que o referido Decreto-lei n.º 900/69 deixou de conceituar, do ponto de vista jurídico-administrativo, as inúmeras fundações que aí estão. Em consequência, os Autores não exageraram quando dizem que, com isto, toda a parte doutrinária do trabalho ganhou maior interesse, já que somente através da doutrina será possível chegar-se a uma exata definição dessas entidades, o que, principalmente agora, a HOMERO SENNA e CLÓVIS ZOBARAN MÔNTEIRO parece “não só necessário, mas imprescindível”.

O livro responde a questões de vivo interesse e atualidade, como por exemplo as seguintes: as fundações são pessoas jurídicas de direito público, ou de direito privado?; há fundações que podem ser consideradas autarquias?; é correta a expressão “fundação pública”?

Foi o livro concebido e realizado de maneira a atingir plenamente o objetivo visado: exposição sistemática e segura da matéria, que se desdobra, metódicamente, através dos capítulos, num estilo claro, escorreito e espontâneo. Livro — como se fazia mister — capaz de ser lido e entendido não apenas por juristas, pelos iniciados no *hermetismo* do direito, mas pelos administradores em geral, para os quais faltava sobre o assunto um guia preciso e acessível.

Fácil é a erudição de fichário, empanturrando o leitor com o acúmulo de citações, que o deixa perdido sem vislumbrar um caminho que lhe proporcione soluções compreensíveis. Difícil é fazer o que fizeram os Autores: esconder os *andaimas*, oferecendo um edifício acabado na sua simplicidade arquitetônica, que todos podem admirar e compreender. Somente o verdadeiro conhecimento da matéria, sedimentado, *digerido*, pode capacitar alguém a tornar aparentemente fácil o que, na realidade, é o resultado de uma penosa construção. Como os Autores *sabem* e não se preocuparam em mostrá-lo (tal preocupação revela quase sempre a erudição que ainda não se fez *cultura* . . .), pôde a obra atender às suas finalidades específicas.

Na sua clássica monografia sobre *Interpretação e Aplicação das Leis*, Ferrara descreve, com a clareza e segurança de sempre, o comportamento do jurista e do leigo diante de um problema de direito: “O modo diverso como se comportam o jurista e o leigo observa-se quando um e outro tratam um caso jurídico. O jurista apanha, de súbito, os lados que são juridicamente importantes, extraíndo-os de outros que são irrelevantes, para desde logo colhê-lo o princípio a aplicar. Em contraposição, o leigo não é capaz de tal força de abstração; não sabe separar o importante do não-importante; fica embrulhado no meio duma quantidade de pormenores que o impedem de

conseguir uma exata aplicação dos princípios. A dificuldade para o leigo de resolver casos complicados de direito está precisamente em que ele fica enredado nos detalhes sem importância, e não sabe que a decisão depende sempre dum ponto essencial jurídico e tudo o mais não passa de bagagem inútil”.

Ao estudar as *fundações*, assunto dos mais complexos e controvertidos, HOMERO SENNA e CLÓVIS ZOBARAN MONTEIRO não se deixaram enredar nos pormenores sem importância; ao contrário, souberam, com segurança, fixar e definir o ponto essencial jurídico a que se refere Ferrara, e com isto, trazer ao estudo desse instituto, que o Direito Administrativo tomou de empréstimo ao Direito Civil, uma contribuição das mais válidas e preciosas.

Pioneiro, sob muitos aspectos, nas letras jurídicas nacionais, é de inteira justiça salientar que o livro aborda pela primeira vez, com profundidade, sem sacrifício da clareza, um assunto de alta relevância teórica e prática, qual seja o que diz respeito à natureza jurídica das *empresas públicas*, situado dentro do fenômeno dos nossos dias: a evolução do conceito de *pessoa jurídica* no sentido de atribuir personalidade a um *patrimônio de afetação*, fora dos moldes clássicos da fundação de direito privado.

Em nota que se segue à Apresentação do volume, confessam os Autores: “Anima-nos a certeza de que realizamos algo em benefício da Administração Pública Brasileira, fixando e esclarecendo conceitos e apresentando, de forma sistemática, a matéria relacionada com o instituto da fundação”. É fora de dúvida que tal objetivo foi plenamente alcançado. Nas páginas deste tratado sobre Fundações encontra-se desenvolvido, com muita clareza e segurança, um problema que se apresenta, atualmente, como dos mais palpitantes na esfera da administração pública, e segundo uma metodologia que lhe imprime marcante cunho didático, de grande valia não só para os alunos das nossas Escolas de Administração, mas também para quantos, entre nós, se interessam por esses assuntos.

DÉLIO MARANHÃO

### **Institutionalizing the Grass Roots in Brazil: A study in Compative Local Government.**

SHERWOOD, Frank P., São Francisco, Chandler Publishing Company, 1967

Esta é uma das poucas obras em que o município brasileira deixa de ser visto apenas como uma categoria histórico-jurídica para receber um tratamento metodológico bem mais amplo. O Prof. SHERWOOD vai buscar na Teoria das organizações e na Ciência Política os instrumentos adequados para sua análise.

O livro baseia-se na premissa de que as instituições locais representam um elemento vital do sistema político, qualquer que seja a sua ideologia. Nas sociedades democráticas elas são a base de todo o processo representativo.

A descentralização é importante não apenas porque contribui para o processo político mas também porque atua como defensora das liberdades básicas.

A primeira parte do trabalho destina-se a dar ao leitor (principalmente estrangeiro) uma série de informações sobre o Brasil. Assim, são analisados o processo de desenvolvimento sócio-político brasileiro, o federalismo, o problema da separação de poderes e os processo de industrialização e urbanização e participação política. Confirma o Autor, através de dados objetivos, a idéia de que no caso brasileiro nem sempre a urbanização se correlaciona com a industrialização. Em certos casos a fuga à pobreza dá origem à urbanização sem que se observe o processo de industrialização. No que se refere à participação política encontra êle uma correlação positiva significativa entre industrialização, capacidade eleitoral e interesse em votar (respectivamente  $r = .74$  e  $r = .64$ ). O mesmo não ocorre com a urbanização. Embora a tendência seja positiva a correlação é bastante baixa ( $r = .42$ ;  $r = .36$ ).

A partir do capítulo 3 passa o Prof. SHERWOOD a tratar especificamente do município brasileiro. Nesse capítulo o município é abordado dentro de uma perspectiva histórica e legal. Observa-se quão variada tem sido a doutrina jurídica no que se refere ao *status* e papel do município brasileiro. Todos os ganhos e perdas legais do município relativos à sua autonomia são aí retratados em linhas gerais.

Em seguida o Autor vai estudar o município dentro de dois quadros teóricos distintos mas que se completam: o das instituições (*institution building*) e o sistêmico. A teoria dos sistemas e o enfoque das instituições (*institution building*) comungam de um mesmo foco de análise: ambos se concentram nas transações organização-meio. Contudo variam os propósitos da análise. A teoria de sistemas concentra-se no problema da interdependência organização-meio e em seus efeitos, enfim, no equilíbrio do sistema. A análise do processo de institucionalização preocupa-se, principalmente, em estabelecer o grau de valoração que se atribui à organização.

O estudo do município brasileiro como instituição, isto é, uma organização cuja continuidade é altamente valorizada na sociedade, leva o Autor ao problema da autonomia municipal. Autonomia, diz êle, relaciona-se de perto com institucionalização porque a organização, para ser valorizada, precisa ter a sua própria identidade, suas fronteiras, e sua própria capacidade para gerar produtos (*outputs*) de valor para o seu ambiente (p. 67). Por definição as instituições são autônomas. Conclui que o município brasileiro está ainda por estabelecer completamente a sua base institucional.

Ao estudar o município como sistema o Prof. SHERWOOD distingue dois planos: o *sistema municipal nacional* que envolve as transações entre as municipalidades como um todo e o sistema político; e, o *sistema municipal da comunidade* que envolve as transações entre o governo municipal e o sistema comunitário. Nesta última perspectiva estuda até que ponto os produtos (*outputs*) do município se inter-relacionam e condicionam os seus indutos ou insumos (*inputs*). Distingue dois tipos de *outputs*: os *outputs* de serviços e os *outputs* políticos (distribuição de recompensas). O inte-



rêsse do ambiente em promover *inputs* para o sistema em forma de demandas e apoio vai depender da expectativa de que se processem *outputs* valorizados. No Brasil o *output* político assume extraordinária relevância em relação ao de serviço o que ocasiona alto grau de alienação por parte dos membros do sistema pois os *outputs* políticos são escassos em termos de recursos e em termos de participação dos indivíduos. Os processo de conversão de *inputs* em *outputs* são, como consequência, orientados para os *outputs* políticos.

Na perspectiva mais ampla, o sistema municipal nacional, o Autor estuda principalmente os *inputs* de recursos e as limitações impostas a êsse sistema pelo sistema político total.

No capítulo 8, sob a forma de estudo de caso, é apresentada a história da organização do Estado da Guanabara.

O livro termina com um sumário geral das idéias fundamentais do Autor das quais extraímos as seguintes: O aumento das populações urbanas ocasiona diversos problemas. A curto prazo há uma crescente expectativa de serviços que devem ser atendidos. A longo prazo, aceitando-se o fato de que os governos locais são lugares de treinamento para o desenvolvimento político, é importante que haja motivação e capacidade para participar dêsse sistema. Os brasileiros estão alienados dos seus governos locais. Eles não encaram o govêrno local como produtor de *outputs* valorizados mas como distribuidor de recompensas a uns poucos selecionados. O Autor conclui pela necessidade de descentralização efetiva para que ambos os objetivos — econômicos e políticos — possam ser alcançados.

O livro é altamente recomendável a todos quanto se preocupam com o problema do município brasileiro. É uma fonte excelente de dados e de informações bibliográficas. O seu ponto alto reside contudo, no tratamento metodológico dado ao problema. Há um entrosamento constante, e muito feliz, entre a teoria e a pesquisa.

Convém apenas ressaltar que a obra defende uma posição ideológica bastante definida: a de que os sistemas políticos autoritários, centralizados, não são nem politicamente desejáveis nem economicamente eficientes e que portanto o fortalecimento do município brasileiro é condição indispensável para o surgimento de uma sociedade mais eficiente e mais democrática.

ANA MARIA BRASILEIRO

## The California System of Governments.

SHERWOOD, Frank P. & GABLE, Richard W., Belmont, Califórnia, Dickenson Publishing Company, 1968, 117 páginas.

Êste livro é parte de uma série de publicações que visam a dar condições para que possa ser melhor atendido o dispositivo legal que exige que cada aluno universitário da Califórnia receba instrução a respeito do seu govêrno estadual e local.

Ê, principalmente, uma obra didática, escrita em linguagem clara e direta.

Segundo os Autores, foi inspirada na convicção de que o bom entendimento dessas importantes instituições políticas por parte dos cidadãos determina um maior grau de participação efetiva dos mesmos, contribuindo para uma crescente vitalidade dessas instituições.

Os Autores procuram fugir ao enfoque tradicional que tende a tratar cada uma dessas unidades governamentais como entidades discretas, vistas em termos estruturais legais, para estudar também as inter-relações complexas entre essas unidades e os cidadãos. Vão utilizar, para tanto, o enfoque sistêmico, de maneira semelhante àquela concebida por GABRIEL ALMOND e DAVID EASTON.

Partem da análise do caso de Watts, quando, em 1965, a população negra do bairro de Watts, em Los Angeles, se revolta criando uma série de dificuldades para o governo e forçando uma reavaliação da política governamental com referência a essa população menos privilegiada. Pesquisando a origem do movimento os Autores a ligam a causas de natureza sócio-econômica em que se evidencia a falha da sociedade em garantir um lugar satisfatório a essa população. Mostram que a solução de um problema como êsse envolve uma série de autoridades governamentais em diferentes níveis de governo.

A seguir, passam a fornecer um quadro teórico — o enfoque sistêmico — para a análise da atuação e interação dos diversos níveis de governo e dos cidadãos. Partindo do conceito de que sistema consiste num conjunto de componentes, funcionalmente interdependentes, definem o propósito da análise sistêmica como sendo o de descrever e explicar as diversas transações que se processam dentro do sistema e as suas trocas com o meio ambiente. Usam, para tanto, as categoriais de *inputs* (tudo que entra no sistema ou sob a forma de demandas ou de apoio), mecanismos e conversão (como o sistema processa os *inputs*) e *outputs* (tudo o que o sistema produz. Ex.: leis, regulamentos, serviços, etc.).

Com base no quadro teórico passam a estudar o sistema político da Califórnia. Assim, dizem eles, o sistema político da Califórnia pode ser visto como um conjunto de unidades interdependentes que interagem e fazem a alocação de coisas valorizadas na sociedade. O caráter imperativo, autoritário, dessas decisões é que distingue o sistema político de outros sistemas sociais na Califórnia que são também capazes de fazer essa alocação. As diversas unidades que interagem são o governo estadual e os subsistemas: *counties*, municipalidades, distritos escolares e outros tipos de distritos especiais.

O cidadão desempenha, dentro do sistema político, dois papéis: o de participante e o de sujeito.

Uma vez apresentado êsse quadro geral os Autores vão tratar de cada um desses aspectos em profundidade. Começam por descrever o papel do cidadão como participante, focalizando os processos através dos quais o indivíduo converte seus desejos e necessidades em demandas ao sistema político, o ambiente dentro do qual essas demandas se formam, os canais em geral utilizados (eleições, acesso direto e indireto, atuação de grupos, manifestações violentas, etc.). Em seguida se detêm na análise dos processos de conversão ao nível estadual e local. Estudam as implicações decorrentes da existência de uma constituição estadual detalhada e da vigência do princípio

da separação de poderes. Analisam cada uma das unidades locais e chamam atenção para o fato de que o californiano médio é ao mesmo tempo participante e sujeito de cada um desses tipos de governo. Discutem o problema de limites entre essas diversas unidades.

Tratam em seguida do papel do cidadão como sujeito e dos *outputs* governamentais subdividindo esses em duas categorias: apoio (tudo o que o governo dá aos cidadãos sob a forma de serviços, bens, auxílios, etc.) e demandas (o que o governo impõe aos cidadãos: leis, extração de recursos financeiros, etc.).

Terminam a obra mostrando uma contradição inerente ao sistema governamental californiano: o sistema está cada vez mais complexo e difícil de ser entendido mas ao mesmo tempo nunca as instituições políticas foram tão importantes na sua função de moldar a vida do cidadão. Nessas condições, maior e mais efetiva participação do cidadão são exigidas ao mesmo tempo que as condições para tal participação resultam mais difíceis. O conhecimento da natureza e funcionamento das instituições governamentais se torna, portanto, mais imperativo.

A divulgação do presente trabalho no Brasil serve a diferentes propósitos: *informativo* (a obra descreve e analisa instituições governamentais californianas fornecendo, portanto, bases para estudos comparados); *teórico* (expõe de maneira sucinta e clara um dos enfoques que mais aceitação tem tido recentemente — a análise sistêmica — ao mesmo tempo que exemplifica como esse enfoque pode ser utilizado na prática); e, *estimulante* (é de se esperar que tal trabalho inspire a estudiosos brasileiros tentativas de se analisar o sistema político brasileiro em moldes semelhantes contribuindo assim para o conhecimento de nossa realidade ainda tão inexplorada).

ANA MARIA BRASILEIRO

## Governing Urban Society: New Scientific Approaches.

Filadélfia, maio 1967, 253 p. (Monograph 7 — série promovida pela American Academy of Political and Social Science).

O volume, ora em exame, está dividido em cinco capítulos, cada um dos quais é constituído, grosso modo, por uma série de exposições a cargo de renomados autores norte-americanos, às quais se segue um comentário crítico.

Os cinco capítulos abordam, em linhas gerais, o tema da aplicação da ciência e da tecnologia à administração municipal, mostrando as implicações de ordem técnica, moral, sociológica, política, etc.

Para que o leitor possa aquilatar, por amostragem, a alta qualidade dos trabalhos que integram a Monografia n.º 7, merecem ser citados dentre os vários autores de artigos e comentaristas, os nomes de C. WEST CHURCHMAN (Professor da Universidade de Berkeley e, também, uma das maiores autoridades no campo da pesquisa operacional); JOHN C. KEMENY (Chefe do Departamento de Matemática do Dartmouth College, em Hannover); JOHN

DIEBOLD (Presidente e fundador da firma de consultoria The Diebold Group); LYLE FITCH (Presidente do Institute of Public Administration e especialista em administração municipal).

A relação acima deixa claro que a obra é basicamente constituída de artigos cujos autores têm orientação bem variada, conflitante mesmo, dada a diversidade de sua formação.

Dessa maneira, torna-se bastante difícil, senão impossível, uma apreciação de conjunto que sintetize corretamente os diferentes pensamentos e opiniões.

Por essa razão, vamos limitar nossa análise à citação, resumida, de três das teses que nos pareceram mais relevantes, as quais correspondem a expo- sitores de formação profissional bem diferente.

Inicialmente, enfocaremos os pontos de vista expressos por MATTHIAS E. LUKENS, Vice-Diretor Executivo de The Port of New York Authority, desde 1961.

LUKENS parte da premissa de que a rapidez com que as mudanças tecnológicas, de tôdas as espécies, estão ocorrendo, acarretará um impacto considerável sôbre a administração em geral e sôbre a organização em particular.

Em consequência, LUKENS prediz que: em relação ao administrador as novas técnicas ensejarão melhores informações para o processo decisório; que a nova tecnologia não substituirá totalmente os dirigentes, exceto no tocante às operações inteiramente automatizáveis, nos níveis inferiores de direção; e que, pelo contrário, haverá necessidade de um número crescente de dirigentes de maior competência do que os atuais; que os de alto nível, graças à ampliação das áreas de decisão, tenderão cada vez mais a se tornarem generalistas, capazes de discutirem assuntos em elevado grau de abstração por um lado, e, por outro, de sintetizarem o trabalho de técnicos altamente especializados e pertencentes a áreas diferentes; que um dirigente para ser bem sucedido deverá ter conhecimentos mais amplos e mais profundos de tôdas as ciências sociais; que tendo em vista que a nova tecnologia dará *respostas* a um número crescente e diversificado de perguntas, a tarefa dos dirigentes provavelmente se concentrará na formulação, em alto nível, das *perguntas* adequadas.

No tocante às organizações, entende LUKENS que a estrutura hierárquica que tão bem serviu no passado continuará a ser utilizada com bons resultados; que as chefias de nível intermediário crescerão na maioria dos casos, embora em certos tipos de atividades devam ser reduzidas como, por exemplo, contrôlê de estoques; que o computador eletrônico provavelmente forçará a centralização do processamento de informações, isto é, coleta, arrumação e arquivamento, mas que no tocante à decisão, isto é, à maneira de utilizar a informação, haverá centralização em algumas organizações, des- centralização em outras e nenhuma mudança importante na maioria.

Quanto à teoria da administração, acredita LUKENS que o pêndulo mo- ver-se-á novamente para trás, ou seja, no sentido da motivação e da satisfa- ção humanas. Em outras palavras: valores serão reconhecidos, novamente, como mais importantes do que as técnicas em si.

As novas técnicas (*management science techniques*) serão vantajosas na medida de suas contribuições básicas, isto é: informações melhores e em maior número; quantificação dos dados; simulação de eventos futuros, eliminando em determinadas circunstâncias a necessidade de decisões à base de tentativas e de erros; melhor definição de fins e de meios e mais refinada análise custo-benefício.

Mas, por outro lado, as suas limitações também devem ser levadas em consideração. Assim, é preciso reconhecer que há fatores imponderáveis que não podem ser analisados *cientificamente*; que as emoções, os sentimentos, o moral e a natureza poética do ser humano (textualmente: *and the poetic nature of man*) são de maiores conseqüências na vida do que os componentes racionais e analíticos e que sabedoria e capacidade de discernimento ainda são mais importantes do que dados e probabilidade.

Para confronto com as idéias de um administrador profissional, vejamos, a seguir, o que pensa um cientista político, no caso CARL S. STOVER, Presidente de *The National Institute of Public Affairs*.

Para êle, o importante é reconhecer que a tecnologia e a ciência, as quais muita confusão têm causado às áreas metropolitanas, podem, também, vir em seu auxílio.

O problema, diz-nos STOVER, consiste em saber se podemos ser suficientemente sensatos para bem utilizarmos a nova tecnologia, evitando, ao mesmo tempo, o aparecimento, no futuro, de problemas ainda maiores.

Em outras palavras: STOVER entende que por meio do uso adequado do poder que a nova tecnologia enseja, o homem pode moldar o seu futuro, estabelecendo as condições de vida que desejar.

O de que se precisa é de instrumentos sociais e institucionais para a utilização prática da tecnologia, bem como a visão do que deva ser alcançado em benefício da humanidade.

O perigo de um *estado administrativo* controlado por uma elite de *cientistas administradores* existe; em tal sistema a política tornar-se-á mera manipulação sistemática e o governo será uma técnica de controle social.

O que se deve fazer não é destruir os instrumentos da nova tecnologia: impõe-se uma reforma em que o primeiro passo a ser dado consiste em definir o que desejamos alcançar — ou melhor, que tipo de vida pretendemos adotar e que condições nos permitirão alcançá-la.

Assevera ainda STOVER que, sem que se dê a necessária atenção a essas questões da mais alta importância política, continuaremos a pautar nosso destino por decisões baseadas na força e no capricho.

Para que isso não aconteça, torna-se imperativo que a política seja redescoberta e fortalecida, pois, tradicionalmente, política é o processo de deliberação racional por meio do qual os membros de uma comunidade política procuram entender o mundo em que vivem, descobrir o que deve ser feito para melhorá-lo e agir de maneira a atingir tal objetivo.

Apresentados, em suas linhas gerais, os pontos de vista de um administrador profissional e os de um cientista político, parece-nos interessante saber o que pensa a respeito do assunto um técnico especializado em sistemas de informação.



Para tal vamos nos valer das opiniões expostas por EDWARD HEARLE, técnico da firma Booz, Allen & Hamilton Inc., o qual é o encarregado da supervisão dos sistemas de informações aplicáveis a operações governamentais.

Inicialmente, HEARLE esclarece que *management information system* nada mais é do que um esforço destinado a fornecer aos administradores, graças à contribuição de computadores, informações decisórias mais amplas, mais acuradas, em prazos mais reduzidos e oportunos e, especialmente, mais relevantes do que era possível anteriormente sem o auxílio da tecnologia eletrônica.

Sob o ponto de vista tecnológico, os sistemas de informação serão dotados, muito em breve, de características interessantes para o administrador, tais como:

- apresentação dos resultados (*output*) sob forma gráfica, visual ou oral;
- capacidade ilimitada de arquivamento de dados (memória), a custos relativamente baixos;
- velocidade de processamento da ordem de trilionésimos de segundo (psicosegundo);
- computadores centrais interligados, cada vez mais, a unidades de *input* e de *output* geograficamente afastadas;
- computadores menores e mais baratos.

No tocante à aplicação específica dos sistemas de informação à área governamental, prevê HEARLE:

- que o processamento de dados administrativos abrangerá maior quantidade de informações a respeito do *ambiente* em que a agência governamental atua. Por exemplo, na área municipal haverá mais dados a respeito da *cidade* e relativamente menos a respeito do que ocorre na Prefeitura propriamente dita;
- que computadores correlacionarão facilmente os acontecimentos do meio ambiente às operações internas da agência governamental e dessa maneira permitirão que os administradores possam agir com base no conhecido princípio da exceção, pois eles destacarão facilmente as ocorrências que se afastam das normas ou dos índices preestabelecidos;
- que, graças ao funcionamento de arquivos centralizados de informações, os dirigentes de alto nível terão crescentes oportunidades de *ignorar* os órgãos de nível intermediário, pois obterão respostas diretamente do sistema central de informações, as quais, dantes, lhes eram fornecidas pelos gerentes de nível intermediário;
- que sistemas interministeriais (ou interdepartamentais) de informação se expandirão rapidamente, dado que muitas agências governamentais atuam no mesmo ambiente e, conseqüentemente, estarão interessadas nos mesmos tipos de informação;
- que centros regionais ou mesmo nacionais de informação serão uma realidade, já havendo mesmo estados (Califórnia e Nova Iorque) em que estão sendo realizados estudos visando a criação de tais centros.

— que os sistemas intergovernamentais compartilharão do mesmo equipamento, conseguindo, dessa maneira, diminuir os custos operacionais. Tais sistemas abrangerão órgãos dos três níveis de govêrno-federal, estadual e municipal.

HEARLE alerta-nos, contudo, para o fato de que embora a área governamental de aplicação dos computadores tenda a se ampliar, mesmo assim é bom lembrar que nem tôdas as informações de que um governante precisa podem fazer parte de um sistema computacional.

Máquinas e sistemas, diz HEARLE, devem continuar a *servir* às organizações das quais fazem parte e não se tornar um fim em si.

Em resumo: a Monografia n.º 7 aborda, com profundidade e objetividade, alguns dos aspectos mais importantes surgidos após o término da Segunda Guerra Mundial no tocante à utilização de novas técnicas visando a solução de problemas administrativos na área municipal.

É, pois, um livro que não pode ser ignorado pelos estudiosos e pelos praticantes da administração.

A. BERGAMINI DE ABREU

## Organização de Empresas.

O'SHAUGHNESSY, John, Ed. Atlas, 1968, 205 p.

O livro de JOHN O'SHAUGHNESSY, no seu prefácio, estabelece seus próprios limites. Lê-se, à página 11 de tradução publicada pela Editôra Atlas: "A meta dêste livro é dar ao leitor um panorama dos muitos fatores que parecem ser relevantes para um estudo da organização de empresas. O ponto de vista desposado é o de que êsses fatores devem ser destacados a partir de tôdas as três abordagens; nenhuma dessas últimas tem a exclusividade de ser a teoria mais importante. Não tem a presente obra a intenção de ser enciclopédia, mas pelo contrário, oferecer um amplo apanhado, no qual a ênfase está nos meandros mais imediatamente proveitosos da teoria". Grupa as teorias de organização em três grandes *escolas* — clássica, das relações humanas e dos sistemas — e deliberadamente "ignora muitas pequenas diferenças entre os autores, diferenças que poderiam dar origem a subordens e subgêneros". (p. 11) Por último, deixa clara a intenção de ser o livro um auxílio para o homem de empresas no sentido de esclarecê-lo sôbre as controvérsias e polêmicas teóricas e no modo de tirar delas o que mais lhe possa ser útil no exercício profissional.

De saída, pois, o Autor esclarece o escopo de sua obra. Os limites que a si mesmo impôs. Ao crítico só resta julgá-la dentro dêstes limites e em função dos objetivos buscados. E são êstes os limites que a nós mesmos nos impomos neste breve comentário sôbre o livro *Organização de Empresas* de JOHN O'SHAUGHNESSY.

A obra é recente. Foi editada na Inglaterra por GEORGE ALLEN & UNWIN, em 1968 e a tradução em português, feita a partir da 2.<sup>a</sup> edição da obra, saiu no Brasil em dezembro do mesmo ano.

O conteúdo do livro está apresentado em 4 capítulos. No primeiro — Introdução — o Autor destaca a ênfase dominante em cada uma das escolas que estudam a organização. Parece-nos interessante citar o trecho, pelas suas qualidades de concisão e clareza: “A abordagem clássica para organização é estudar atividades que precisam ser empreendidas para se conseguir os objetivos. Uma vez identificadas estas atividades, elas são agrupadas para formar tarefas individuais, seções e unidades administrativas mais elevadas, sendo o objetivo conseguir especialização e coordenação eficientes sem sobrecarregar fisicamente supervisores e administradores. Além disso, a coordenação é mais facilitada ligando-se as pessoas em uma cadeia de comando e assegurando-se que cada uma saiba onde suas responsabilidades terminam e começam as de outra pessoa. A abordagem clássica também tenta estabelecer regras (os assim chamados *princípios* de organização) para agir como normas ao se desenvolver uma organização.

A abordagem das relações humanas começa com um estudo da motivação do homem e seu comportamento. De tal estudo são deduzidas normas, que ajudarão no projeto de uma organização que estimule as pessoas a cooperar na consecussão dos objetivos de um empreendimento. Não poderá haver coordenação eficaz de atividades a menos que as pessoas queiram cooperar e tal cooperação não seja obtida automaticamente, mas possa ser evocada pela organização.

A abordagem de sistemas concentra-se nas decisões que precisam ser tomadas para se conseguirem os objetivos; a organização é, assim, planejada para facilitar a tomada de decisões. Mais do que as atividades, as tomadas de decisões são escolhidas para estudo, porque é através do processo de decisões que as diretrizes se delineiam e as medidas são tomadas, o que resultará no futuro sucesso da companhia. No entanto, desde que as decisões exigem informações e as informações devem ser transmitidas, a abordagem não estuda somente o processo de decisão em si, mas também as informações e comunicações que o precedem e sucedem. As comunicações de informações são vitais em grandes empresas, pois sem elas não se pode haver nem cooperação, nem coordenação”. (p. 14 e 15)

Em seguida explana sobre a importância da determinação clara de objetivos e subobjetivos, destacando que, para a empresa o objetivo primário é o lucro. Situa os objetivos secundários *Marketing* e “inovação do produto e seu desenvolvimento”, os objetivos econômicos e os de nível departamental e as dificuldades encontradas usualmente para que se faça uma clara definição de objetivos.

No capítulo 2 enfoca O'SHAUGHNESSY a abordagem clássica do estudo das organizações. Cita alguns autores nela incluídos enfatizando que é discutível o qualificativo de *antiquados* a eles dado. Em 49 páginas, procura sintetizar os principais pontos de vista dos clássicos, expondo-os, avaliando-os e citando seus defensores e principais críticos.

No capítulo 3 o Autor trata da abordagem das relações humanas. Inicia com a citação de algumas das críticas que os seus seguidores fazem à abordagem clássica. Destaca as origens de tal enfoque no trabalho desenvolvido por sociólogos e psicólogos em organizações.

Enfatiza, tal como fizera com relação aos clássicos, o cerne da abordagem das Relações Humanas. Citando o Autor: "A abordagem das Relações Humanas é uma tentativa para se definir um ambiente social que estimula as pessoas a esforçar-se para obter os objetivos gerais". (p. 78)

"Nesta abordagem o estudo da organização se torna inteiramente o estudo do comportamento; o estudo de como as pessoas se comportam e por que elas agem assim. Seus defensores esperam prever o comportamento dentro de diferentes organizações e proporcionar orientação de como melhor alcançar os arranjos de organização que evoquem a cooperação". (p. 78)

Expõe, ainda, o Autor, como era vista a influência de necessidades e desejos individuais no comportamento humano. A existência e o papel de grupos humanos, quer formais quer informais, nas organizações e os estudos sobre eles feitos, desde ELTON MAYO. Liderança e o moral de membros dos grupos são problemas também tratados, com especial ênfase aos estudos de RENSIS LIKERT, TANNEMBAUN e MCGREGOR.

Termina com algumas considerações de natureza operacional baseadas nos postulados da abordagem das Relações Humanas, citando, entre outras, as idéias de DRUCKER e o "pino de articulação", de LIKERT.

Conclui tecendo comentários bastante mordazes sobre a contribuição desta escola à prática administrativa nas organizações. Afirma O'SHAUGHNESSY que "os cientistas sociais têm muito para oferecer. Alguns, todavia, escrevem mais como evangelistas do que como cientistas e com um agressivo dogmatismo que é mais um reflexo da fé do que da evidência. Estas pessoas fazem mais para perturbar do que para converter e fazem muitos homens de negócio ignorar, com alguma base nos fatos, tôdas as descobertas da psicologia social, partindo da premissa de que tais descobertas são simplesmente uma coleção de noções deturpadas, baseadas em experiências medíocres e amostragem inadequada. Talvez tenhamos de tolerar sempre os extremistas, de modo que possamos descobrir alguma coisa dos outros". (p. 132)

O último capítulo do livro trata da abordagem dos sistemas.

Inicia conceituando o que seja um sistema. Menciona, em seguida, os problemas da determinação dos limites dos sistemas e da identificação de seus subsistemas.

Ao aplicar o modelo sistêmico ao estudo das organizações esquematiza um enfoque englobando os estágios:

1. Especificação dos objetivos.
2. Determinação dos subsistemas, ou das principais áreas de decisões.
3. Análise das áreas de decisões e especificação das necessidades de informações.
4. Planificação dos canais de comunicação para o fluxo de informações.
5. Agrupamento das áreas de decisões, para minimizar os problemas de comunicação.

Cuida de cada um deles, dando maior ênfase ao estudo de tomada de decisões e determinação das necessidades de informações. Trata da elaboração de canais de comunicação, a sua relação com o modo como se grupam as áreas de decisão, bem como com os problemas de controle e coordenação.

Termina expondo algumas aplicações da teoria de sistemas ao que chama "problemas clássicos da organização, como o agrupamento em departamen-

tos e a recente solução denominada administração por projetos". A delegação de autoridade, problemas de centralização, definição de responsabilidades, divisão de trabalho, incluindo a sua divisão entre o homem e o instrumental mecânico e eletrônico, e o uso de computadores completam os tópicos sucintamente tratados.

Após o último capítulo seguem-se alguns apêndices, sobre aplicação da abordagem dos sistemas e estudo de decisões. Destaca-se ainda um sumário comparativo sobre as 3 abordagens tratadas na obra, uma bibliografia incluindo 130 títulos e a nota final na qual afirma ter tentado com o livro "mostrar como todas as três abordagens têm algo de valioso para oferecer e contribuir para o estudo geral das organizações, e como, em muitos casos, as diferentes abordagens se completam e reforçam mutuamente". (p. 175). Conclui, finalmente, enfatizando a necessidade de que surjam adequados métodos de mensuração para que o planejamento de organizações encaminhe-se no sentido de ser uma ciência.

Pelo que até aqui apresentamos, é possível tecer algumas considerações.

Quanto à forma escolhida pelo autor para apresentar o assunto — seguindo uma orientação cronológica, embora não rigorosa, no que esta concorde com grande parte daqueles que se dedicam a estudos semelhantes — é plenamente satisfatória, sendo a mais clara para o objetivo que se busca alcançar com o livro. Torna a leitura de mais fácil compreensão. O sumário, ao fim do livro, facilita as comparações entre as abordagens discutidas. Outro ponto positivo é a preocupação em relacionar as várias proposições teóricas com exemplos retirados da prática administrativa diária.

Quanto ao conteúdo da obra e tendo como parâmetro o objetivo a que o Autor se propõe (ver início desta crítica) podemos considerar satisfatório, pelo menos no tocante à abordagem clássica e das relações humanas. Enfatiza aspectos importantes de cada uma, embora não dando o destaque a outros não menos importantes, tais como o conflito entre o indivíduo e a organização e o enfoque no processo decisório e na racionalidade administrativa. Julgamos, também, ser demasiada simplificação englobar todos os autores divergentes da teoria clássica, nas décadas entre 1930 e 1960, sobre a denominação genérica de "abordagem das relações humanas". Em que pese a ressalva inicial de que há "pequenas diferenças entre autores" que seriam ignoradas, colocar sob um mesmo rótulo a abordagem de ELTON MAYO, de BERNARD, de SIMON, de ARGYRIS, de LICKERT, HAIRE ou MAX WEBER é simplificar em demasia. Por outro lado, esquecer o impacto das idéias de ETZIONI, GULICK e MARY FOLLETT parece-nos lacuna sensível. No último capítulo, no qual trata da abordagem dos sistemas seu ponto focal é o estudo das decisões e o problema das comunicações a ele vinculado. Sua exposição parece-nos, então, muito limitada. Em que pese a simplicidade e clareza com que conseguiu tratar o tema, foram sacrificadas muitas idéias e uso da abordagem sistêmica às organizações. Não menciona ou não desenvolve convenientemente o uso da pesquisa operacional (fortemente baseada em modelos de sistema), da simulação em computador, *feedback*, *caixa-negra* e teoria da informação e outros assuntos que vêm produzindo impacto sobre o estudo das organizações e de sua dinâmica. O'SHAUGHNESSY,



pois, simplifica demasiadamente, a ponto de mutilar, a abordagem dos sistemas. Ignora inúmeros estudos sobre as organizações, sua tipologia, os fenômenos que as caracterizam, como o crescimento, o conflito interorganizacional, os subsistemas que as compõem.

Como fecho destes comentários, não podemos deixar de citar outros trabalhos que visam o objetivo idêntico ou semelhante: sistematizar as várias abordagens de estudo das organizações ou da Administração como atividade. Para citar apenas alguns mais divulgados em nosso meio, temos *Uma Análise das Teorias de Organização* de BEATRIZ WAHRlich, 2.<sup>a</sup> edição publicada pela FGV, *Organizações Modernas* de ETZIONE, da Editora Pioneira, e os artigos de HAROLD KOONTZ, *Miscelânea das Teorias de Administração*, publicado no número 18 da *RAE*, e de ARMANDO BERGAMINI DE ABREU, *Evolução da Teoria Administrativa e o Administrador do Futuro*, publicado no n.º 2/69 da *RAP*. Em todos estes encontramos uma menos drástica simplificação das orientações teóricas em estudo. Embora cada um dê ênfase mais uma ou outra corrente, as classificações não se superpõem totalmente, conseguem, sem que se perca em clareza, uma caracterização melhor das correntes e subcorrentes do estudo das organizações.

O'SHAUGHNESSY, por outro lado, deixa de destacar — aliás não se propõe a tal — o porquê das diversas fases do estudo das organizações. Consideramos este aspecto fundamental, principalmente para o estudante e praticante de administração em um contexto subdesenvolvido. A explicitação dos condicionantes históricos, de natureza econômica, social e política da forma que assume o estudo das organizações é de grande importância para a escolha de soluções adequadas a situações e contextos específicos.

A simples exposição das etapas dá, facilmente, ao leitor, a idéia de evolução pura e simples da teoria, sem acrescentar-lhe aquela dimensão real de reflexo, em parte, de determinadas condições históricas concretas.

Em rápida visão, vemos que as condições sociais, políticas e econômicas em que TAYLOR prega sua Administração Científica diferem fundamentalmente do contexto em que BARNARD lançou suas idéias ou ETZIONI defende aquilo que chama corrente estruturalista da Administração.

Se compararmos autores como ARGYRIS, SIMON ou LICKERT em diferentes épocas de seus trabalhos vamos verificar que vêm-se apresentando acentuadas modificações em suas abordagens.

Concluindo, após esta breve digressão, podemos destacar que o livro *Organização de Empresas* atende, em grande parte, ao objetivo a que se propõe. A nossa restrição seria quanto à excessiva simplificação da corrente das Relações Humanas, que não chega a ser deformada, mas vê ignoradas certas divergências acentuadas que existem entre as diferentes orientações que a integram, bem como quanto à visão limitada que dá a abordagem sistêmica.

Por outro lado, em nosso meio universitário, o livro vem desempenhar importante papel, pois sistematiza noções introdutórias de Administração em boa forma didática.

Todavia, a própria forma de apresentação do assunto suscita, de pronto, dúvidas: por que as modificações sofridas pelo estudo das organizações? Quais os fatores que a determinaram e o que foi por ela determinado?

O'SHAUGHNESSY não aborda êstes aspectos como já destacamos. Mascara-se, assim, o condicionamento de fatores sociais que enformam a organização e o seu estudo; mascara-se o fato de terem sido, até hoje, as organizações instrumentos mais ou menos satisfatórios para a realização de determinados objetivos; mascara-se, enfim, o aspecto mais marcante da Administração: ser um modo de intervir em dada realidade social, intervenção esta orientada por determinado sistema de valores. Em outras palavras, o fato de estar a ação administrativa profundamente condicionada pelos aspectos valorativos.

JOSÉ ANTÔNIO PARENTE CAVALCANTI

## Organizational Psychology.

SCHEIN, Edgard, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nova Jérsei, 1965, 251 p.

O Autor com uma brilhante capacidade de síntese introduz o leitor na mais nova área da psicologia: a psicologia da organização.

Ao situar a psicologia organizacional entre as demais áreas da psicologia faz a sua distinção da psicologia industrial acentuando os aspectos tradicionalistas da última. Tendo como objetivo o aperfeiçoamento do trabalho humano na organização, a psicologia industrial visa a adaptação do homem na organização e o seu maior rendimento. Toma a organização como fonte de informação e ponto de referência. O indivíduo é considerado em função da organização. Há, portanto, uma escolha *a priori* de um conjunto de características psicológicas tidas como ideais para uma determinada função.

Em outras palavras, são construídos modelos ou perfis psicológicos para cada função. Baseado nessas premissas surgiram os testes de seleção e as técnicas de recrutamento e, até mesmo, os treinamentos. Nos dois primeiros, os psicólogos tentam identificar nos indivíduos as características psicológicas *ideais* e só são admitidos aqueles que apresentam tais características. O treinamento é um instrumento para o aperfeiçoamento dos indivíduos possuidores dos perfis psicológicos *ideais*.

Como princípio fundamental, a psicologia industrial toma a existência de modelos psicológicos preestabelecidos como ideais para as diferentes funções em uma determinada organização. Definidos ou caracterizados êstes modelos, psicólogos utilizam os mais variados testes entre as suas técnicas de seleção e recrutamento.

O desenvolvimento da psicologia industrial, segundo o Professor SCHEIN, tem sido no sentido de tornar mais *científicos* seus métodos e técnicas. Observa-se a tendência crescente de aperfeiçoamento dos testes de seleção e das técnicas de recrutamento de pessoal, sobretudo através da incorporação dos métodos estatísticos à psicologia. Êste esforço, entretanto, não minimiza a característica tradicionalista e limitadora da psicologia industrial que toma a organização como fonte de informação e ponto de referência de uma maneira muito simplista. O indivíduo está em função da organização. A organização como um sistema social complexo, situada em um meio que

sofre constantes mudanças sociais, políticas e tecnológicas, é ignorada pela psicologia industrial.

Fatores como as estruturas organizacionais e a própria influência do meio ambiente externo da organização não podem ser ignorados quando se trata da compreensão do comportamento humano dentro da organização.

Aqui se estabelece a linha divisória entre psicologia industrial e psicologia organizacional. Foi ao incorporar os novos conhecimentos trazidos pelas ciências sociais, sobretudo sociologia, antropologia cultural, administração, psicologia social, dinâmica de grupo, etc. e dos novos métodos experimentais que a psicologia da organização tomou forma e se constituiu numa área específica dentro das ciências sociais.

Este novo campo só justificou sua existência no momento em que foi capaz de responder questões e resolver problemas das organizações modernas, ou melhor, da atualidade... Esquecer, negar ou ignorar a estrutura social complexa da organização como uma variável interveniente quando se estuda o comportamento humano dentro da organização é colocar-se fora da realidade científica atual. O crescente número de pesquisas e estudos efetuados na área são subsídios científicos à disposição dos estudiosos do comportamento humano na organização.

As questões tradicionais como recrutamento, seleção, testes, treinamento, classificação, sistema de incentivos, condições de trabalho são tratadas pelo psicólogo organizacional como inter-relacionadas e intimamente relacionadas ao sistema social da organização como um todo.

A psicologia organizacional, ao contrário da industrial, considera a organização como um sistema social complexo em constante interação como o meio externo, assim como, o meio externo poderá influenciar na organização fazendo-a processar modificações internas que poderão ser, até mesmo, em seus próprios objetivos.

As questões tradicionais passam a ser estudadas sob um novo ângulo, isto é, sob a perspectiva sistêmica que surge aqui como princípio fundamental e básico de toda a psicologia organizacional.

Novas questões passaram a preocupar os psicólogos organizacionais, questões estas também derivadas do reconhecimento das características sistêmicas da organização social complexa. Entre estas pode-se ressaltar a identificação dos grupos, as suas características, normas e padrões de comportamentos, os conflitos intergrupais, a identificação dos subsistemas, o estudo de seu funcionamento, assim como o estudo da organização como um sistema que responde a estímulos internos e do meio ambiente externo.

As questões tradicionais, como já foi apontado, são retomadas dentro de uma perspectiva mais ampla. Assim sendo, seleção e recrutamento partem não do princípio de um modelo ideal mas da identificação de indivíduos com potencial psicológico para se desenvolverem e se adaptarem a uma organização em mudança com novas exigências.

O treinamento tem por objetivo o crescimento psicológico e o aperfeiçoamento funcional específico nem sempre visando atender necessidades imediatas da organização mas, preparar recursos humanos capazes de possibilitar a organização a fazer face as suas próprias necessidades de mudanças internas assim como as exigências oriundas do meio externo.

Os problemas de motivação e sistema de incentivos são deslocados da esfera individual para serem considerados dentro de um contexto grupal.

A competição intergrupal deverá ser objeto de análise com o objetivo de transformação da mesma em colaboração intergrupal.

Tais questões reconhecem que forças psicológicas que operam em um indivíduo estão intimamente ligadas ao que acontece ao grupo ou à organização dentro da qual ele opera.

O livro do Professor EDGARD SCHEIN é exatamente aquele cuja ausência se fazia sentir não só nos cursos de psicologia, mas sobretudo nos cursos de administração. Enquanto contribuições como a de AMITAI ETZIONI, de RENSIS LIKERT, DWIGHT WALDO, e de outros nas áreas da sociologia da organização e da ciência da administração se faziam notar, a psicologia vinha perpetuando uma perspectiva rígida, antiquada, centrando suas preocupações na esfera individual em detrimento de toda uma riqueza de conhecimentos científicos acerca do comportamento humano acumulado através dos últimos anos.

O Autor comenta o tradicionalismo dos psicólogos e as dificuldades que a psicologia organizacional tem encontrado para se difundir, apontando como causas por um lado o desconhecimento dos psicólogos acerca de estudos e pesquisas na área das ciências sociais que contribuem para esta nova perspectiva psicológica da organização; e, por outro, a incapacidade dos psicólogos em geral em lidar com problemas mais complexos da organização.

A meu ver, o Prof. SCHEIN, em seu livro deixa suficientemente claro que o psicólogo organizacional tem que possuir, obrigatoriamente, conhecimentos básicos de sociologia, especialmente a da organização; de administração, principalmente das teorias administrativas; de psicologia social e dinâmica de grupo, incorporando a estes conhecimentos a metodologia experimental científica, sobretudo, aquela específica ao estudo dos grupos e estruturas sociais.

MARIA APARECIDA F. AGUIAR

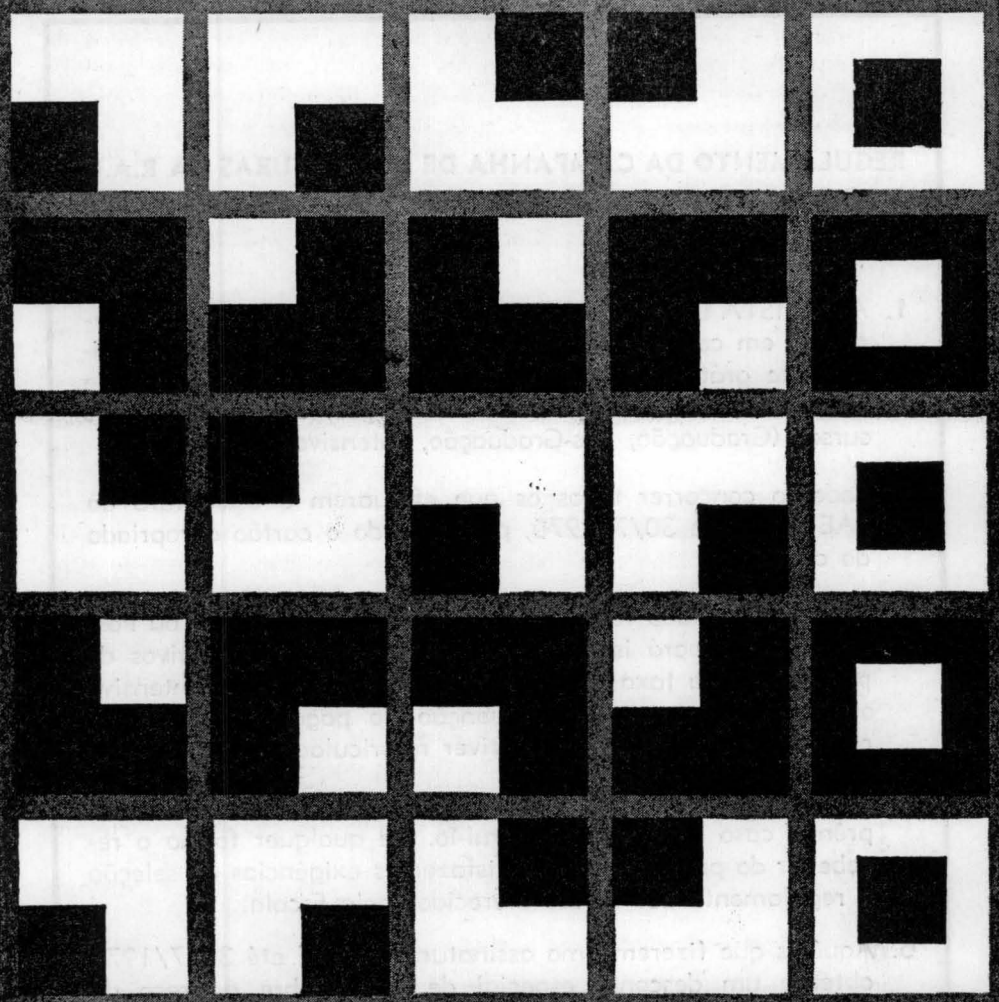
## **A INTERVENÇÃO DO ESTADO NO DOMÍNIO ECONÔMICO**

**Alberto Venâncio Filho**

A iniciativa privada no domínio econômico adquiriu hoje importância explosiva. Este livro analisa de maneira global — sob o ângulo jurídico, econômico e administrativo — o papel do Estado como regulador da atividade econômica, o que lhe confere caráter único de interesse para largas faixas de público.

Pedidos para Fundação Getúlio Vargas, Praia de Botafogo, 188, Caixa Postal 21.120, ZC-05, Rio, GB.





# PROBLEMAS DE PESSOAL DA EMPRESA MODERNA

A moderna administração de pessoal exige um sólido controle. Os problemas humanos se acumulam, impondo uma orientação segura. Como consegui-la? Como metodizar, medir aptidões, conduzir a máquina administrativa com baixo custo operacional? Motivado por essa preocupação, o Prof. Thomás de Vilanova Monteiro Lopes escreveu **PROBLEMAS DE PESSOAL DA EMPRESA MODERNA**, agora em terceira edição. De consulta fácil, recomenda-se a todos os que lidam com pessoal, administradores, pesquisadores, estudantes.

Em tôdas as livrarias ou pelo reembolso postal, pedidos à Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, Praia de Botafogo 188 - CP 29 - ZC-02 - Rio de Janeiro - GB.



**REGULAMENTO DA CAMPANHA DE ASSINATURAS DA R.A.E.  
E DO SORTEIO DA BÔLSA DE ESTUDOS DA E.A.E.S.P. — 1970**

1. A REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS está oferecendo, em caráter promocional, uma bolsa de estudos, inteiramente grátis na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em qualquer dos cursos (Graduação, Pós-Graduação, Intensivo ou Especial).
2. Poderão concorrer todos os que efetuarem a assinatura da RAE até o dia 30/7/1970, preenchendo o cartão apropriado do concurso.
3. Se o contemplado fôr aluno dos cursos de Graduação ou Pós-Graduação ficará isento por dois semestres consecutivos do pagamento da taxa escolar. Se fôr aluno do curso intensivo ou dos cursos especiais a isenção do pagamento da taxa ocorrerá no curso em que estiver matriculado.
4. O contemplado poderá indicar outra pessoa para receber o prêmio caso não deseje usufruí-lo. De qualquer forma o recebedor do prêmio deverá satisfazer as exigências de seleção e regulamento dos cursos oferecidos pela Escola.
5. Aquêles que fizerem uma assinatura da RAE até 30/7/1970 obterão um desconto especial de 10% sobre o preço de venda. Os alunos dos estabelecimentos de ensino mantidos pela FGV terão direito a um desconto de 30% sobre o preço normal de assinatura.
6. O sorteio da bolsa de estudos será realizado no gabinete do Diretor da EAESP, no dia 20 de agosto do corrente ano, às 18 horas, na presença do Diretor da Escola, do Diretor e do Redator-Chefe da RAE e do Representante dos alunos junto aos órgãos colegiados da EAESP.

# Revista de Administração de Empresas

**Esta assinatura concorre  
ao sorteio de uma bolsa  
de estudos (2 semestres)  
oferecida pela Escola de  
Administração de Empresas  
de S. Paulo, da FUNDAÇÃO  
GETÚLIO VARGAS.**

O sorteio será realizado na EAESP, no dia 20 de agosto do  
corrente ano, sendo o resultado divulgado na RAE 3/70.

Nº 21668

Nº 21668

Autorizo, mediante a bonificação abaixo especificada, uma assinatura da REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS com a primeira remessa do reembolso postal, quando pagarei ao receber o 1.º exemplar.

<input type="checkbox"/>	alunos da FGV	30 %
<input type="checkbox"/>	outros	10 %

TIPO DE ASSINATURA

- AÉREA ☐
- REGISTRADA ☐
- SIMPLES ☐

nome

endereço

cidade

estado

A REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS está oferecendo, em caráter promocional, uma bolsa anual de estudos, inteiramente grátis, na ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em qualquer dos cursos (Graduação, Pós-Graduação, Intensivo ou Especial).

Poderão concorrer todos que efetuarem uma assinatura da RAE até o dia 30 de julho de 1970.

As assinaturas serão também aceitas pelo reembolso postal, bastando preencher o cartão-resposta comercial abaixo e enviá-lo para a Fundação Getúlio Vargas, Praia de Botafogo, 188, CP 21120, ZC-05, Rio de Janeiro, GB.

O aluno da ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS da FGV, contemplado, ficará isento, por dois semestres consecutivos, do pagamento da taxa escolar correspondente nos cursos oferecidos. Poderá, ainda, indicar outra pessoa, inclusive parente, para receber o prêmio caso não deseje usufruí-lo.

V. contará igualmente, durante esse período, com uma bonificação especial de 10% sobre o preço normal de venda. Os alunos de estabelecimento de ensino mantido pela FGV farão jus a uma bonificação de 30%.

Vale a pena aproveitar esta promoção.

Mas... Ande rápido.

Cartão  
autorização  
478  
Rio de Janeiro

CARTÃO RESPOSTA COMERCIAL

não é necessário selar  
o selo será pago pela

**Fundação Getúlio Vargas**

Praia de Botafogo 188, C.P. 21 120 - ZC 05 - Rio, Gb.

# MANTENHA-SE ATUALIZADO

## Revistas Brasileiras de Psicologia Aplicada (P.A.)

**Publicação Trimestral** do Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP) da Fundação Getúlio Vargas, na qual o leitor encontrará artigos e comentários sobre temas psicológicos, além de seleção bibliográfica.

**Assinatura anual:**  
 Porte simples 18,00  
 Porte aéreo 24,00  
 Número avulso ou atrasado 5,00

## Revista Econômica (CEP e CEI)

**Publicação Mensal** do Instituto Brasileiro de Economia F.G.V., circula em duas edições, portuguesa e inglesa, apresentando análise da situação e dos problemas econômicos e financeiros nacionais e estrangeiros, dos índices econômico-financeiros do País.

**Edição Nacional (CEP)**  
**Assinatura anual:**  
 Porte simples 20,00  
 Porte aéreo 32,00  
 Número avulso ou atrasado 2,00

**Edição Internacional (CEI)**  
**Assinatura anual:**  
 Porte simples 30,00  
 Porte aéreo 42,00  
 Número avulso ou atrasado 3,00

## Revista de Pedagogia (CUR)

**Publicação Trimestral** do Colégio Nova Friburgo; dedica-se a questões relativas ao ensino médio, incluindo artigos sobre didática, auxílios audiovisuais, práticas pedagógicas e demais assuntos que se relacionem com o ensino da educação.

**Assinatura anual:**  
 Porte simples 12,00  
 Porte aéreo 18,00  
 Número avulso ou atrasado 3,00

## Revista de Administração de Empresas (E)

**Publicação Trimestral** do Centro de Pesquisas e Estudos da Escola de Administração de Empresas da FGV, da Fundação Getúlio Vargas, destina-se a publicar elementos e critérios mais atualizados da administração de empresas; focalizar ângulos de interpretação dos fatos e problemas; abrir novas perspectivas para uma atuação mais produtiva e reativa.

**Assinatura anual:**  
 Porte simples 18,00  
 Porte aéreo 24,00  
 Número avulso ou atrasado 5,00  
 Encadernado (Vols. IV, V, VI e VII) cada vol. 27,00

**Boletín de la Unesco para las Bibliotecas**, bimestral. Inglês, francês e espanhol.

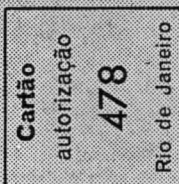
Assinatura anual: NCr\$ 12,00  
 Número avulso: NCr\$ 3,00

**Crónica de la Unesco**, mensal. Inglês, francês e espanhol.

Assinatura anual: NCr\$10,00  
 Número avulso: NCr\$ 1,00

**Revue Internationale des Sciences Sociales**, trimestral. Inglês e francês.

Assinatura anual: NCr\$ 20,00  
 Número avulso: NCr\$ 6,00



Cartão Resposta Comercial

não é necessário selar

o selo será pago pela

Fundação Getúlio Vargas

Serviço de Publicações

Praça de Botafogo 188, C.P. 21.120 - ZC-05 - Rio Gb



# MANTENHA-SE ATUALIZADO

**Impact: Science et Société**, trimestral. Inglês e francês.

Assinatura anual: NCr\$ 15,00

Número avulso: NCr\$ 3,00

**International Marine Science**, trimestral. Inglês.

Assinatura anual: NCr\$ 8,00

Número avulso: NCr\$ 2,50

**Museum**, trimestral. Inglês e francês.

Assinatura anual: NCr\$ 30,00

Número avulso: NCr\$ 9,00

**El Correo de la Unesco**, mensal. Inglês, francês, espanhol e mais nove idiomas.

Assinatura anual: NCr\$ 10,00

Número avulso: NCr\$ 1,50

**Revista de Administração Pública (RAP)**

**Publicação Semestral** do Centro de Pesquisas Administrativas da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP). Conta, em seu corpo de colaboradores, com os mais respeitados especialistas.

**Assinatura anual:**

Porte simples

Porte aéreo

Número avulso ou atrasado

**Revista Brasileira de Economia (RBE)**

**Publicação Trimestral** do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) da F.G.V., divulga trabalhos de economia teórica e aplicada de economistas brasileiros e estrangeiros.

**Assinatura anual:**

Porte simples

Porte aéreo

Número avulso ou atrasado

**Revista de Ciência Política (RCP)**

**Publicação Trimestral** do Instituto de Direito e Ciência Política. Inicialmente denominada **Revista de Direito Público e Ciência Política**, publica doutrinas, bibliografia e informes em geral, de interesse sobre problemas de sociologia política, análise das instituições do Estado e da maneira como se comportam.

**Assinatura anual:**

Porte simples

Porte aéreo

Número avulso ou atrasado

**Revista de Direito Administrativo (RDA)**

**Publicação Trimestral** da Fundação Getúlio Vargas. Destina-se a todos quantos, no serviço público ou não, se dedicam ao estudo e à aplicação do Direito Administrativo. Periodicamente, de 30 em 30 números, a revista publica o Índice Remissivo de suas edições. Esse índice, de grande utilidade prática, contém, além de completa informação das matérias e autores, revisão integral da legislação do período e resumo da jurisprudência publicada. Titulando-se, assim, em roteiro seguro para pesquisas e consultas. Já à venda os dois primeiros volumes respondentes aos números de 1 a 30 e 31 a 60, respectivamente.

**Assinatura anual:**

Brochura sob registro

Encadernado sob registro

Brochura via aérea

Encadernado via aérea

Exemplar avulso ou atrasado

Brochura

Encadernado

**Índices**

Preço unitário (venda avulsa)

Brochura

Encadernado

Autorizo uma assinatura da(s) publicação(ões) abaixo, com a primeira remessa pelo Reembolso Postal.

Nome \_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_

Cidade \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_



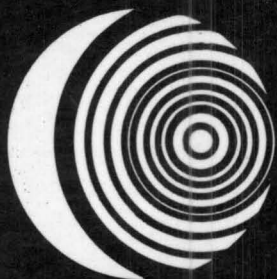
# administração e estratégia do desenvolvimento



O livro de Guerreiro Ramos destina-se à formação, em nível superior, de especialistas na ciência da Administração. A obra consiste, segundo o autor: "... numa tentativa de formular as bases preliminares de uma ciência administrativa fundada no que tenho chamado de redução sociológica". Em outras palavras: "... uma tentativa de delinear os rudimentos de uma sociologia especial da Administração".

A propósito, quantos livros brasileiros sobre Sociologia da Ad

Nas principais livrarias do País ou pelo reembolso postal. Pedidos à FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, SERVIÇO DE PUBLICAÇÕES - Praia de Botafogo 188, CP 29 - ZC-02, Rio de Janeiro - GB.



Os satélites artificiais abriram uma nova e revolucionária perspectiva para o desenvolvimento da humanidade.

Visando a elaborar um programa de utilização das comunicações via satélite, a UNESCO reuniu em conferência jornalistas, sociólogos, cientistas, educadores, peritos em assuntos jurídicos, dirigentes e altos funcionários de organizações de rádio, televisão e telecomunicações.

O livro **Comunicação na Era Espacial**

é uma coletânea dos trabalhos e sugestões desses especialistas no campo da comunicação espacial apresentados nas sessões da Conferência, dentro do seguinte objetivo: "livre fluxo de informações, disseminação da educação e maior intercâmbio cultural".

À venda nas principais livrarias ou pelo reembolso postal. Pedidos para a Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, Praia de Botafogo, 188, C.P. 21.120, ZC-05, Rio, GB.