governo; a este último caberia uma participação crescente no fornecimento de bens e serviços.

Entrementes, as duas principais características do sistema capitalista, isto é, a propriedade de parte dos meios de produção e a determinação de preços pelo mercado, persistiram. De modo semelhante, o sistema socialista manteria um planejamento econômico centralizado e a propriedade de parte dos meios de produção nas mãos do Estado.

Logo somos conduzidos a uma situação onde temos dois sistemas econômicos — socialista e capitalista — e onde cada um apresenta duas características: no socialista, a propriedade dos meios de produção nas mãos do Estado e a centralização do planejamento, com a conseqüente imposição dos preços; e no capitalista, a propriedade de parte dos meios de produção nas mãos do setor privado e a determinação de preços através dos mercados.

A partir de um processo de inter-relacionamento entre estes dois sistemas e suas quatro características, o autor propõe a gênese de um terceiro sistema econômico denominado "capitalismo do Estado de bem-estar". Este terceiro sistema teria duas características principais: 1. uma participação dominante do Estado no fornecimento de bens e serviços[2] e 2. a determinação dos preços através do mercado.

O raciocínio desenvolvido no transcorrer do livro, é no sentido de mostrar a maneira pela qual os dois sistemas, então predominantes, já se encontram a caminho, através de um processo de exclusões e fusões, do capitalismo do Estado de bem-estar (ver capítulos 5 e 6).

A crescente participação do Estado nas sociedades capitalistas é um fato consumado. Quanto à determinação dos preços no mundo socialista, é algo cada vez mais comum — vide caso Iugoslávia, Hungria, Tchecoslováquia e Bulgária.[3]

Entretanto, a simplicidade da análise esconde obstáculos, tanto de natureza política — a estruturação de um mundo dualístico bem definido, onde dificilmente as extremidades (URSS e EUA) fariam concessões — como de natureza econômica — a existência de uma estrutura imperialista bem fundamentada, baseada na exploração dos termos de intercâmbio com países satélites. ■

Luis Roberto de Moraes Junqueira

[1] Ver a palavra **culture** em **Encyclopedia of Social Sciences.** Macmillan, 1934.

[2] O autor não chega a defender, explicitamente, a supressão da propriedade dos meios de produção pertencentes ao setor privado. Todavia, o descaso com que trata do assunto nos leva a tal conclusão.

[3] Ver Wilcznski, J. **Socialist economic development and reforms.** Macmillan, 1972.

Administração de pessoal (Desenvolvimento de recursos humanos)

Por Flávio de Toledo. 4. ed. rev. e ampl., Editora Atlas, 1974.

A obra em análise tem por objetivo apresentar as principais técnicas de administração de pessoal, assim como políticas, estratégias e critérios de desenvolvimento de recursos humanos, tornando relevante a importância do elemento humano nas organizações.

A parte I, já publicada em edições anteriores sob o título: **Manual de administração de pessoal (Relações industriais)**, é agora revista e ampliada, apresentando aspectos importantes no que se refere a: descrições e análise de funções, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, determinação racional de salários, avaliação do desempenho e comentários gerais sobre relações humanas em termos de conceito, sua importância e detalhes ligados à revolução industrial e à revolução humanizadora do trabalho. Enfim, apresentação objetiva e útil das principais técnicas concernentes à área.

Os capítulos que tratam dos itens mencionados contêm detalhes quanto a: métodos de abordagem, passos seqüenciais de pesquisa e operação,

modelos de descrição, modelos de aplicação de testes, métodos de avaliação de funções, cargos e salários e integração do novo funcionário.

É interessante notar que a parte I não se destina a estabelecer a orientação clássica candidato x vaga, funcionário x função, mas sim a enriquecer a administração de pessoal com uma característica melhor ajustada à organização. A parte I é, com certeza, a introdução à parte II que é, sem dúvida alguma, a maior contribuição que o autor dá ao estudo da área de pessoal.

Nessa segunda parte são apresentados conceitos, políticas, estratégias, técnicas de desenvolvimento de recursos humanos, aspectos de introdução e dinamização de programas de desenvolvimento desses recursos, e treinamento e administração por objetivo.

Sabemos que a premissa básica de recursos humanos é a de assegurar a existência dos mesmos, disponíveis e adequados às suas operações, presentes e futuras. Flávio de Toledo sugere algumas dessas premissas (seria melhor dizer políticas), que são: a) melhor aproveitamento de condições para desenvolvimento constante e adequado de recursos disponíveis; b) assegurar que estes sejam preparados em nível e com a antecedência necessária; c) flexibilidade gerencial a fim de que seja possível condição de êxito permanente; d) criar e manter padrão de comportamento geral, de forma que não atue somente o setor especializado; e) tratamento por objetivos, mantendo sempre a avaliação de resultados.

Portanto, mentalização da cúpula da organização quanto à importância da área, ação associada às metas organizacionais, de curto e longo prazo, visando contribuir para um desenvolvimento organizacional que prepare a organização para enfrentar as conhecidas mudanças, que geram os conflitos de toda ordem.

O aspecto fundamental da obra é não só o fornecimento de amplo panorama da matéria, mas também, orientação e informação que possam resultar em aplicação prática. A forma de apresentação é essencialmente didática, útil a administradores e estudantes, dirigentes e executivos, na medida em que são apresentados tópicos testados no Brasil e no exterior.

A experiência de Flávio de Toledo é de inegável relevância, pois seu **curriculum** apresenta 25 anos de experiência na área de recursos humanos. Sua intenção neste livro é a de alertar a gestão de empresas para a importância da vinculação desta área à ação global da organização, contribuindo efetivamente para a possibilidade do conhecimento de meios que levam a uma razoável harmonia produtiva.

Para finalizar, um apelo à Editora Atlas, aliás, um apelo que vem se repetindo com relação a esta editora e algumas outras: coloque o índice analítico no final do livro. Contando com o índice analítico, o leitor tem acesso mais rápido à informação de que necessita. ■

Luis Cesar G. de Araújo

Strategie pour demain

Por Mihajlo Mesarovic e Eduardo Pestel, Seuil, 1974.

Trata-se do segundo relatório apresentado pelo Clube de Roma. Seu objeto é tão vasto quanto o do seu antecessor,[1] isto é, a sua amplitude engloba interesses que passam da economia para a política, para a sociologia, para o campo da energética, demografia, etc. Todavia, os autores, através do reconhecimento implícito da validade das críticas formuladas ao crescimento exponencial e aos seus limites, preferem iniciar o livro convidando-nos a uma análise fria e imparcial.

Mais prudente, Mesarovic (Universidade de Cleveland) e Pestel (Universidade de Hannover) apresentam um modelo bem menos abstrato. Esse modelo começa pela reintrodução da análise regional. Os dados relativos especificamente a alimentação, demografia, energia e crescimento são levantados e analisados em 10 modelos parciais (EUA, Japão, Europa Ocidental, Europa Oriental e URSS, Austrália e África do Sul, América Latina, Magreb e Oriente Médio, África Tropical, Sul da Ásia e China) autônomos, que