

Japão superpotência: o advento do superestado japonês

KAHN, Herman. Tradução brasileira de Pinheiro Lemos. São Paulo, Edições Melhoramentos, 1970. 264 p.

O mais recente livro de Herman Kahn, em lançamento simultâneo da edição brasileira com a original, prossegue na mesma linha de pesquisas e estudos já bem conhecida através de *O ano 2000*, do mesmo autor juntamente com Anthony Wiener, e que causou uma enorme, e freqüentemente despropositada, polêmica no Brasil. Esse novo volume, versando sobre o Japão, inicia uma série de ensaios projetados pelo Hudson Institute objetivando um estudo prospectivo geral das décadas de 1970 e 1980. O foco principal é a tentativa de antecipar o cenário mundial dos próximos vinte anos, quando 20% da população mundial estarão vivendo a transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial, segundo os técnicos do Hudson.

Japão superpotência procura dar uma visão panorâmica das origens e das perspectivas do gigantismo japonês. O Japão entrou na década de 70 com um Produto Nacional Bruto de 200 bilhões de dólares (previsto para 1970, atrás somente da União Soviética e dos Estados Unidos, e bem à frente dos demais países desenvolvidos. As taxas de crescimento do PNB do Japão, nos últimos vinte anos, têm sido superiores a 10% ao ano, e mesmo as previsões mais pessimistas confirmam a possibilidade de manutenção desse ritmo, pelo menos para os próximos dez anos. Ao contrário do que muitos pensam, afirma Kahn, esse fantástico crescimento ocorreu sem gerar uma excepcional dependência em relação ao comércio externo que nunca chegou a superar uma percentagem de cerca de 10% do PNB do Japão.

A questão fundamental, da qual parte Herman Kahn, é representada pela asserção, freqüentemente ouvida no Japão de hoje, de que *o Japão é um gigante tecnológico e econômico, mas um pigmeu militar e político*. Segundo Kahn, se isto pode ser encarado como uma descrição razoável da situação atual, dentro em breve deverá parecer imprópria. É mais do que provável que o extraordinário crescimento japonês das próximas décadas, que poderá inclusive superar, em PNB e sofisticação tecnológica, os EUA e a URSS, obrigue a uma mudança substancial do caráter da presença japonesa no mundo. Qual precisamente o rumo dessa mudança é uma previsão difícil, senão impossível. Apesar disso Herman Kahn lança-se à tarefa de arrolar informações e dados qualitativos a respeito do Japão Meiji (últimos cem anos) e, sobretudo, do Japão do pós-guerra, intentando prever os rumos mais prováveis.

Partindo de uma análise geral a respeito de certos atributos importantes da *mentalidade japonesa*, e de traços muito particulares da sociedade japonesa dos últimos cem anos, Kahn termina por identificar um conjunto muito especial de comportamentos e tendências que teriam contribuído de modo relevante para o surgimento do Japão como potência. Pluralismo político, autoritarismo, ausência de individualismo, hierarquia, atitude determinada em relação à elaboração do destino nacional, entre outros, são alguns dos pontos analisados por Kahn. Finalmente, identificada a “*capacidade surpreendente e insuperada dos japoneses de ação coletiva deliberada e dedicada*”, Kahn termina por afirmar que o crescimento japonês a partir da transformação Meiji, em 1867, passando de uma sociedade semelhante à medieval a potência econômica e tecnológica de primeiro plano, constituiu-se num esforço deliberado e surpreendentemente vigoroso de ultrapassar o ocidente. A peculiaridade desse esforço é que ele mostrou uma notável capacidade de aprender, assimilar e desenvolver a tecnologia do ocidente, sem perder o *espírito japonês*, isto é, os valores tradicionais que respondem pela identidade cultural do povo japonês.

Após a aventura militarista da segunda guerra, quando sua economia foi praticamente destroçada, os japoneses se empenharam com maior vigor ainda na tarefa de reconstrução e desenvolvimento, perfeitamente conscientes da inutilidade ou prematuridade de sua tentativa de assumir um papel político e militar de primeiro plano. Muitos fatores se conjugaram em favor do Japão, inclusive a manutenção de um orçamento de defesa inferior a 1% do PNB. Contudo, se foi possível crescer econômica e tecnologicamente até o terceiro pôsto, sem um correspondente aumento de importância no cenário político e militar do mundo do pós-guerra, afirma Kahn que é pouco provável que isso possa continuar nos próximos anos. O *advento do superestado japonês*, seja qual for a forma específica de sua emergência, obrigará a uma série de reajustamentos no cenário da política mundial. Convicto de que o crescimento japonês, ressalvados os acidentes históricos imprevisíveis, tenderá a conservar sua dinâmica pelas próximas décadas, Kahn especula sobre prováveis caminhos a serem seguidos pelo Japão em sua lenta ascensão ao primeiro plano político e, talvez, militar. Uma reviravolta nacionalista, xenófoba, culminando com a construção de um pe-

queno arsenal nuclear de autodefesa é possível, mas pouco provável. Uma ascensão lenta, restrita inicialmente a uma posição de liderança na Ásia do Pacífico não-comunista é mais provável. Em grande parte isso irá depender do tipo de relacionamento do Japão com alguns países e regiões críticas, como a China comunista. Por último, após analisar sob diversos aspectos os possíveis conflitos e políticas de acomodação decorrentes de cada um dos modos prováveis de ascensão política do Japão, Kahn faz uma menção entusiástica ao Plano Nacional Extensivo, atualmente em execução, que, se integralmente cumprido nos próximos vinte anos, transformará o Japão numa espécie de *sociedade-jardim*, recuperada da poluição e da destruição ecológica. Se isto ocorrer, o Japão será a primeira amostra acabada de uma sociedade pós-industrial.

O livro de Herman Kahn é sem dúvida interessante. Embora uma seleção diferente de problemas, variáveis e dados pudesse, de forma tão consistente quanto a de Kahn, apresentar-nos um panorama bastante diverso e bem menos promissor para o Japão, sua análise não deixa de ser verossímil e honesta. Não pretende êle revestir suas especulações a respeito do futuro de rigor científico. Êle é o primeiro a dar conta das limitações e precariedade de suas tentativas. Todavia, só em nome de um purismo intelectual bastante discutível é que se pode rejeitar êsse tipo de tentativa como inútil ou insensata. Evidentemente, o conhecimento e os instrumentos metodológicos desenvolvidos pela moderna ciência social são ainda demasiado insuficientes para permitir estudos preditivos de tal envergadura com um grau razoável de confiança. A moderna ciência social, demasiado cuidadosa com seu *status* científico, não se arisca a vôos maiores no sentido de desenvolver sua capacidade preditiva, restringindo-se a enfoques microscópicos a curto prazo. Estatística, manipulação de variáveis de fácil quantificação, seleção de dados qualitativos relevantes, conjugados com hipóteses muito simples e gerais, são os instrumentos de trabalho de Herman Kahn e seus colegas do Hudson Institute. Munidos dêstes, lançam-se ao preenchimento dêsse vazio onde se cultivam as angústias modernas em relação ao futuro próximo e menos próximo, terreno antes reservado apenas à ficção literária. Os resultados, ainda que pobres, justificam a tentativa. Não se trata de profetas dos novos tempos. A futurologia como a entende Herman Kahn, uma combinação de imaginação, conhecimento, bom senso e instrumentos metodológicos disponíveis, é um exercício sadio, senão uma atividade intelectual das mais respeitáveis.

EDUARDO MACHADO

L'entreprise industrielle et ses systèmes

LOBSTEIN, Jacques. Paris (V^e), Editôra Sirey 22, Rue Soufflot, 1969. 290 p. (Administration des Enterprises, 8).

Como acontece em tôdas as profissões, a administração está sujeita à influência da novidade e a moda atual é a análise de sistemas, assunto muito

falado e discutido, embora nem sempre bem entendido. É pois, muito oportuno o livro de Jacques Lobstein, assessor de diretoria e professor do Instituto de Administração de Empresas de Paris, no qual o problema ganha a preciosa colaboração do espírito sistemático da escola francesa, tornando-se bastante claro e prático em sua aplicação.

O livro está dividido em quatro partes, além da introdução, onde é dada idéia geral sobre sistemas em uma empresa. A primeira parte, *Morfologia da empresa*, compreende dois capítulos: 1. A noção de sistema; 2. Os sistemas da empresa industrial. A segunda parte, *Do sistema ao centro autônomo* abrange seis capítulos: 3. Dinamismo dos sistemas na empresa; 4. Direção e controle; 5. Divisão psicossocial das tarefas; 6. Controle psicossocial; 7. Controle socioeconômico; e 8. Conclusões.

Na terceira, *Análise e funcionamento*, o estudo é feito em cinco capítulos: 9. Introdução; 10. Análise morfológica; 11. Organização, primeiro aspecto: *savoir-faire*; 12. Organização, segundo aspecto: comunicação; e 13. Organização, terceiro aspecto: tecnologia e sistemas. Finalmente, a quarta parte apresenta *Textos complementares*: autogestão e co-gestão; Inquérito Woodward; normalização; técnicas de ambiente; tecnologia dos impressos; definição dos tempos operatórios; pesquisas que deverão ser feitas.

Vivemos em período de constante mudança, e, quando isso se verifica, tôdas as disciplinas são atingidas. Na administração de empresas (*management*), a influência americana e a própria atividade administrativa trouxeram novos ângulos à atividade gerencial, com a informática; à contabilidade que passou a ser influenciada pela econometria; à organização científica que se transformou em ciência da organização, e à gerência de pessoal que atualmente se efetua como animação de grupos.

É bem verdade que ninguém está em condições de oferecer uma teoria da empresa, nem mesmo nos Estados Unidos, contudo, “não há nada mais prático que uma boa teoria”. O importante é que as sistematizações se adaptem à realidade. A pesquisa bem concebida e bem conduzida é o único meio de criar o clima das sistematizações, como preparo ao nascimento da teoria.

Na introdução, o prof. Lobstein dá uma visão de conjunto à sua teoria. Na segunda parte, faz a análise, dividida em duas fases: a) morfologia da empresa pelo método comparativo, empregando o conceito de sistema como princípio classificador; b) meios de comando e controle, técnicos ou humanos.

O desenvolvimento administrativo de grandes empresas como a General Motors, sob a direção de A. Sloane Jr., fêz com que o produto adquirisse nova importância como vetor da organização e propiciasse um esquema funcional diferente dos padrões até então seguidos. Levavam-se em consideração àquela época os elementos mínimos, ligados à realidade que descreviam: tarefa ou operação, que, nas ciências sociais, equivalia, segundo eles, à célula, à parte mínima de que se compunha o todo.

A função é um agrupamento de tarefas, o que não implica, necessariamente, em uma combinação finalista, ou seja, em que sua unidade depende

do indivíduo que a desempenha. Oferecia-se a noção de *sistema*, Lobstein adotou-a. (É normalmente utilizada por certos teóricos americanos, e comum às disciplinas que têm por objetivo os grupos humanos). Oferece nova aparelhagem conceitual para chegar à tecnologia e ao automatismo, ou à ação e à decisão, como a cibernética ou a teoria de informações. A teoria sistêmica já prestou grandes serviços às ciências naturais, principalmente à zoologia. Seu desenvolvimento, na ciência da organização, assemelhou-se ao do estruturalismo — buscar os sistemas de relações permanentes, que permitissem a utilização de matemática, embora com algumas adaptações exigidas pelo assunto.

O grande mérito do livro de Lobstein é que êste é fruto de observações em empresas, seu ponto de partida foi a realidade. Para êle as ligações que constituíam a estrutura da empresa estavam na natureza das coisas, e dependiam estreitamente das características das funções previamente isoladas e definidas. O cerne da organização da empresa, em sua opinião, seria o centro de pesquisas, o qual nos levaria a ver a empresa como um conjunto de sistemas entrelaçados, como uma federação de centros autônomos. Tanto a teoria funcional como a pesquisa operacional trouxeram notável contribuição na organização de empresas, mas ativeram-se a aspectos menores da administração. O ideal seria, portanto, uma pesquisa organizacional, que, de um lado, abrangesse a totalidade da empresa; e de outro, a totalidade das atividades que formam a empresa.

Verifica-se, então, que o agrupamento de funções tem uma razão de ser — o produto. Lobstein distingue dois tipos de sistemas materiais: o produto e o aparelho. O segundo se distingue do primeiro pela maior complexidade de seu dispositivo de informações, que compreende dois níveis suplementares: agrupamento-substituição e controle. Outros tipos de sistemas são: o de ação combinada (do qual o entreposto de um grande *magazin* é o exemplo) e o de produto-informação. A informação pode ser objeto de transação e, de certa forma, age como instrumento de pressão e comando.

Uma vez definidos os *instrumentos* de uma empresa, Lobstein estuda, separada e sucessivamente, os dois conjuntos revelados pela observação mais superficial — as operações e os serviços. Para essa análise são aplicados dois princípios econômicos: o valor adicional e a programação interna. É preciso ter presente, no entanto, que os fluxos não podem ser concebidos sem as estruturas e as operações sem os serviços.

As operações podem ser analisadas em 3 sistemas: provisãoamento, exploração e escoamento, os quais, combinados de várias maneiras, chegarão a um esquema da tipologia industrial: extração, transformação, comercialização, que, em termos técnicos, correspondem às categorias primária, secundária e terciária. A análise dos serviços é mais complexa, porque entra em consideração o valor monetário.

Em conclusão: para Lobstein, sistema é todo conjunto de elementos inter-relacionados que concorrem para atingir um mesmo objetivo. É o que êle tenta provar, de maneira bastante clara, nas 290 páginas de seu livro, extremamente útil para quem quer se dedique à organização de empresas, dentro

dos padrões modernos. A *moda* tem que ser adotada, sob pena de ficarmos ultrapassados.

LUCY MARQUES

Cibernética e administração industrial

BEER, Stafford. Tradução de Emanuel Rottenberg, Rio de Janeiro, Zahar Editôres, 1969. 274 p.

Já se tornou lugar-comum mencionar o impacto das transformações tecnológicas, econômicas, políticas ou sociais no desempenho administrativo.

Toneladas de papel têm sido utilizadas na elaboração de trabalhos escritos sobre as transformações da *nova sociedade*, da *sociedade em emergência* ou *sociedade do futuro*, muitas dessas, obras que incluem problemas ligados à administração, neste novo contexto.

Todavia, a obra de Beer enfatiza um aspecto dessas transformações, que, comparativamente, pouca atenção tem recebido: trata-se da necessidade de mudar o homem e suas organizações para que possa enfrentar o ritmo prodigioso das mudanças na sociedade atual.

Por diversas vezes Beer esclarece qual é o escopo de seu livro. Diz no prefácio: "Este livro . . . não é um livro-texto, nem um tratado técnico. É uma exposição geral da nova ciência, escrita para quem quer que esteja interessado em problemas de controle" (p. 9). Linhas abaixo diz ainda: "É ao administrador cientificamente preparado e de iniciativa que este livro se destina com prioridade" (p. 9 e 10). Sobre a intenção que o move ao escrever o livro afirma: "Algumas pessoas pensam que cibernética é sinônimo de automação; outras que ela implica experiências com cobaias; há ainda quem pense que é um ramo da matemática, e há os que imaginam que se trata da construção de um computador capaz de movimentar um país. Minha esperança é que, depois de ler este livro, as pessoas compreendam como todas essas noções, maravilhosamente diferentes, podem ser simultaneamente verdadeiras, e também porque nenhuma delas toca a essência da coisa" (p. 10). Quase ao final da obra, ao encerrar aquilo a que chama a analogia do mecanismo, recoloca o problema quando adverte que "o leitor não quer uma lição para tornar-se um cibernético. . . As solicitações que são feitas neste capítulo, como em outros, são solicitações primárias dirigidas ao leitor a respeito de sua imaginação, compreensão e apoio" (p. 208).

Para o autor, o desenvolvimento científico revela-nos, dia a dia, forças naturais ou sociais incontroladas e que exigem encontremos uma forma de controlá-las. A cibernética é a ciência que dará a resposta a essa necessidade emergente.

Quando aplicada à administração a cibernética não tem sido respeitada academicamente, pois, segundo o autor, tem havido apenas introdução de algumas de suas idéias nos textos de problemas administrativos. Com o livro *Cybernetics and management (Cibernética e administração industrial na*

versão brasileira) busca ir mais à frente: esclarecer o “alcance real e o significado da nova ciência” (p. 20). Seu livro “preocupa-se primeiro e principalmente com a cibernética; mas as ilustrações foram tiradas do campo da administração industrial” (p. 20).

Em nossa apreciação acompanharemos alguns dos tópicos tratados pelo autor e, posteriormente, deter-nos-emos nas repercussões para aqueles que exercem a administração. Superficialmente, é claro, dado que sua variedade e complexidade nos obrigariam a ultrapassar em muito os limites deste comentário.

Stafford Beer inicia seu livro com um capítulo em que situa a emergência de uma unidade comum para os problemas de controle, sejam eles originados de que fenômenos forem, e destaca o papel que a cibernética vem desempenhar em relação a tal fenômeno.

Passa então ao que denomina “noções básicas”, iniciando essa parte da obra com a caracterização do que sejam sistemas — “. . . qualquer coisa que consiste em partes unidas entre si pode ser chamada de sistema” (p. 28) — e seu estudo, destacando a complexidade a eles inerentes e, em decorrência, a dificuldade para um exame rigoroso e exaustivo. Em seguida, classifica-os segundo sua complexidade e o seu grau de previsibilidade na ação.

No capítulo 3, aborda o problema do controle em si, enfatizando sua natureza homeostática, auto-reguladora, que contrapõe à identificação vulgarmente difundida com mecanismos de coerção. É nesse capítulo que introduz a palavra “máquina” no sentido em que será usada em todo o restante do livro. Máquina é “qualquer sistema com um propósito”.

No capítulo 4, trata do *feedback*, de sua natureza, sua aplicação em contextos econômicos e psicológicos. Os capítulos seguintes são dedicados à informação e ao método da caixa-negra. Após destacar terem os sistemas cibernéticos, como características, a excessiva complexidade, o probabilismo e a homeostase, desenvolve a análise da informação como o elemento que nos permite lidar com o alto grau de diversidade daqueles sistemas.

As “caixas-negras” dedica todo o sexto capítulo e, na página 71, afirma: “Esta explicação das noções da caixa-negra foi dada de maneira que os pontos que ela tem para oferecer como técnica possam ser prontamente compreendidos. Esses podem ser resumidos dizendo-se que os métodos que devemos usar para lidar com os sistemas extremamente complexos são os de manipulação de entrada (*input*) e de classificação de saída (*output*); não são os métodos de análise de “causa e efeito”. Expressamente declara que “a importância da técnica da caixa-negra em cibernética não pode ser exagerada” (p. 68).

Seguem-se capítulos nos quais passa a expor, em linguagem tão simples quando possível, aquele a que poderíamos chamar “a natureza” da ciência cibernética; desde a discussão (declaradamente superficial) sobre ser ela realmente uma ciência, até suas origens lógicas. Enfatiza a importância das decisões binárias (capítulo 10), a teoria dos autônomos (capítulo 11) e entra na biofísica matemática (capítulo 12) e na existência de máquinas capazes de ensinar e aprender, bem como a relação de tal fato com a existência do comportamento adaptativo em geral (capítulos 13 a 15).

No capítulo 16, descreve aquilo a que chama um “esbôço de uma fábrica cibernética”, considerando-a como um sistema capaz de adaptar-se a um ambiente, em decorrência da ação de uma “máquina” que se baseia no homeostato de Ashby. Vê a empresa e seu ambiente como dois sistemas em interação.

No último capítulo (20) o autor nos alerta contra a armadilha existente em frases, tais como “uma companhia industrial é um organismo que responde a seu ambiente”. Tal afirmativa pode ser e o é a miúdo interpretada como significando ser a companhia um organismo vivo, portanto sujeito às leis biológicas da vida. Isso ocorre, segundo Beer, porque deixamos de reconhecer naquela forma de expressão uma “taquigrafia teológica”, isto é, um modo mais simples de representar um isomorfismo entre a companhia e o organismo vivo. O estudo real é “se tomarmos a companhia como um organismo. . .” Alerta ainda para a diferença existente entre umas proposições descritivas e prescritivas e para o risco de ver, nos primeiros, formas e objetivos a serem buscados como ideais e bens em si.

Termina dizendo ser a cibernética “uma ciência suficientemente potente em toda a sua racionalidade: proporciona uma nova dimensão de administração, um conceito de controle mais avançado do que qualquer um que até agora tenha sido considerado por administradores ou engenheiros. Sua técnica principal é empregar modelos de certa maneira especial que faça a ciência propícia para manejá-los em situações não usuais. Aliada a novas formas de energia, a cibernética emerge para uma nova visão da sociedade. Em tudo isso, ela está aprendendo com os sistemas biológicos, e tratando de equiparar suas características principais. De modo que a medida da importância da cibernética é o atraso do ponto de vista atual da sociedade sobre o controle, e não a habilidade imaginada da ciência para construir um supercérebro.” (p. 236-7).

Em pós-escrito (parte 5) acrescido oito anos após a primeira edição do livro, traçou considerações (críticas) sobre a tendência seguida pela administração naquele período, aparentemente motivada pelo não reconhecimento de que a informação e a introdução, em larga escala, de computadores na empresa se devem destinar a ser um apoio à função administrativa de controle.

A obra de Beer, escrita há mais de dez anos, insere-se em um conjunto de outras, de diferentes origens, e segundo diferentes linhas teóricas que vêm revolucionando a abordagem técnica da administração, tais como, Johnson, Katz, Drucker, além de outros mais conhecidos em nosso meio como Simon, Argyris ou Etzioni.

Nesses autores, em maior ou menor dose, está presente a insatisfação com os métodos tradicionais de administrar, aliada a uma nova visão, com base em conceitos retirados da Teoria de Sistema Gerais, da cibernética e da matemática. São em grande parte prescritivos em suas obras; embora formalmente descritivos, usualmente elaboram modelos homomórficos de organizações, modelos êsses que preconizam, quase fatalmente, o que seria uma “boa administração”.

Sem questionar o valor de tais prescrições explícitas ou implícitas naquelas obras, vemos, no esforço por elaborar uma teoria das organizações humanas que permita administrá-las — ação administrativa como aquela voltada e capaz de manter os sistemas integrados e operando como tal — uma revolução nos métodos de trabalho do administrador.

Abandonamos propositalmente o que isso significa para o controle de grandes empresas internacionais ou situadas em um contexto desenvolvido altamente competitivo, porque irrelevante para o tipo de crítica aqui desenvolvida. Porém fixamo-nos na importância que tem o livro lançado por Zahar Editores para o panorama administrativo brasileiro. Militantes que somos na profissão de técnico de administração e no magistério de administração, julgamos ser totalmente aplicável ao nosso contexto a afirmativa de Beer contida no último parágrafo do prefácio de seu livro. Diz êle, referindo-se a um problema de indústria:

“Precisamos desesperadamente de alguns novos avanços radicais, algo qualitativamente diferente de todos os outros esforços, algo com o que explorar a maturidade e experiência de nossa cultura. Uma candidata é a ciência do controle. A pesquisa cibernética pode ser levada avante com poucas despesas comparando-se com aquelas necessárias para os foguetes, por exemplo. E, se não o fizermos, outros o farão” (p. 14). Tal trecho aplica-se, talvez com leves adaptações, ao nosso problema de país ainda comparativamente subdesenvolvido.

Formar uma nova mentalidade nos nossos administradores, principalmente nas futuras elites dirigentes, hoje cursando nossas universidades, é missão inadiável, como inadiável é reconhecer a defasagem existente entre o nosso estágio de desenvolvimento e o atualmente apresentado pelas nações que detêm a liderança mundial.

Necessitamos de métodos novos, fruto de uma preocupação constante e metódica com a criatividade, para enfrentarmos os problemas atuais e futuros. No que diz respeito à administração em nosso país, como na maior parte de outros países, predomina a atitude conservadora. Insistimos em enfrentar os novos desafios com soluções de há muito utilizadas.

A cibernética e a Teoria Geral de Sistemas, como a administração por objetivos ou a administração por projetos, são caminhos onde poderemos pesquisar aquelas novas formas administrativas; a administração que permita formar profissionais voltados para o futuro, embora perfeitamente integrados ao momento presente.

Obras como *Cibernética e administração industrial* são auxiliares valiosos para essa revolução tecnológica da administração. É de lamentar que esteja quase isolada na nossa literatura. Salvo um ou outro livro e uns poucos artigos publicados, o acesso a êsse enfoque administrativo só é facultado através da consulta a obras estrangeiras, raras e dispendiosas.

Em conclusão: recomendamos a profissionais e a estudantes (preferentemente a concluintes de cursos de administração) a obra aqui comentada, como uma abordagem alternativa, promissora para a solução dos problemas organizacionais.

JOSÉ ANTÔNIO PARENTE CAVALCANTE

VALOR DOCUMENTAL

As revistas da FGV não se esgotam na 1.ª leitura.

Apenas se transformam de novidades em documentos.

Adquira as coleções anuais de nossos periódicos.

ARQUIVOS BRASILEIROS DE PSICOLOGIA APLICADA — 1949,
50, 51, 52, 53, 54, 56, 58, 66, 67

CURRICULUM — 1962 a 1968

REVISTA BRASILEIRA DE ECONOMIA — 1964, 1965, 1966

CONJUNTURA ECONÔMICA PORTUGUÊSA — 1965, 1966,
1967

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS — 1965, 1966,
1967

REVISTA DE CIÊNCIA POLÍTICA — 1958, 1959, 1961, 1965,
1968

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA — 1968, 1969

Dispomos ainda de números avulsos relativos aos anos não especificados acima.

Pedidos para a Fundação Getúlio Vargas — Serviço de Publicações — Praia de Botafogo, 188 ou pelo Reembolso Postal — C.P. 21.120 — ZC-05.