

THOMPSON, Victor A. *Moderna Organização*, tradução de VITOR BRINCHES, edição publicada pela Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e a Livraria Freitas Bastos S.A., 1967, 184 p.

A ciência da Administração encontrou, na sociedade moderna, ambiente propício para desenvolver-se e aperfeiçoar-se.

Unidades sociais planejadas e estruturadas com o objetivo específico de atingir metas precisas mediante a *otimização* de recursos materiais e humanos constituem a sociedade atual. A tãda ação, porém, corresponde uma reação de igual intensidade, em sentido inverso.

O aumento da racionalidade organizacional trouxe para o homem conseqüências indesejáveis, porque frustadoras e deformadoras. Nenhuma delas, porém, consegue superar as grandes vantagens das modernas organizações.

Depois de fazer uma análise da concepção weberiana de burocracia, *Moderna Organização* examina objetivos, características, estruturas, relações e ambientes das organizações modernas para mostrá-las como geradoras constantes e férteis de ansiedade e insegurança.

O avanço da ciência e da tecnologia traz em seu bôjo desafios cruciais que levam as organizações e os homens, carentes de funções e conhecimentos adequados, a um esforço constante no sentido de diminuir o hiato entre o *status quo* e o progresso

A análise desenvolvida por VICTOR THOMPSON leva-nos a considerar a organização moderna fatalmente envolvida num crescente processo de desequilíbrio entre hierarquia e especialização.

Ao considerar a especialização sob o ângulo organizacional e pessoal o Autor procura mostrar as vantagens e desvantagens do desenvolvimento dessas duas óticas para o indivíduo e para a organização.

A burocracia moderna é composta de especialistas que, adquirindo autoridade de idéias, não-hierárquica, invadem os domínios da autoridade hierárquica criando, dentro da organização, conflitos que demonstram a maneira diferente pela qual a realidade é encarada pelos ocupantes de uma outra posição.

A obra de THOMPSON analisa, de maneira objetiva, os padrões burocráticos conferidos às modernas organizações pela especialização, rotinização, apêgo às submetas, impessoalidade, estabelecimento de categoria, resistência às mudanças. A elas deve o indivíduo adaptar-se, porque são constantes encontráveis em toda organização burocrática .

Os padrões de conduta individual que assumem, exageram e enfatizam as características típicas da organização burocrática são considerados patológicos ou burocráticos, como os denominou THOMPSON. Entre eles: ênfase excessiva no controle (fruto, em alguns casos, de insegurança pessoal do superior, cuja influência pode, e provavelmente vai, descer ao longo de toda a escala hierárquica); preferência pela resolução de problemas enquadráveis em regulamentos, normas e padrões quantitativos, em detrimento de assuntos mais importantes, porém não controláveis; exagerada impessoalidade ou indiferença dos chefes em relação aos subordinados; exagerada resistência às mudanças, ou seja, apêgo ao rotinizado, ao conhecido, ao devassado, ao não-críptico, porque é facilmente controlável; valorização dos meios, em detrimento dos fins, ou seja, ênfase exagerada no *modus faciendi* e nenhuma atenção ao *facienda*.

A conduta burocrática é quase sempre conseqüência de crescente insegurança da autoridade nas modernas organizações.¹

THOMPSON identifica ainda o padrão de conduta *burocrática* que implica reação imatura de indivíduos incapazes de adaptar-se à impessoalidade, complexidade e imparcialidade das modernas organizações.

Finalizando, *Moderna Organização* indica algumas estratégias que devem ser adotadas como preparação dos movimentos de mudança:

1. Identificar os fatores de limitação através de uma análise prévia.
2. Atribuir aos supervisores funções instrumentais específicas, além do exercício de autoridade.
3. Estabelecer duas categorias diferenciadas de salários: uma para especialistas, outra para a hierarquia.
4. Redistribuir o trabalho da organização para torná-la compatível com as necessidades de especialização, ou seja, reavaliação das categorias de especialistas da organização.
5. Objetivar a cooperação em todos os procedimentos organizacionais.

A diagnose sugerida por THOMPSON é válida para toda organização moderna. A leitura de *Moderna Organização* leva-nos a identificar com facilidade os comportamentos organizacionais puramente burocráticos ou com conotações buropatológicas. Ajuda-nos, igualmente, a compreender

¹ Este aspecto focalizado de maneira mais incisiva e crítica por LAURENCE J. PETER, em *The Peter Principles*, escrito em colaboração com RAYMOND HULL. Publicado pela Editora Morrow, em 1969.

melhor o comportamento *burótico* de seu corpo social. A Escola Brasileira de Administração Pública tem incluído conferência sobre *buropatologia* e *burose* como tema de abertura de seus Seminários para Dirigentes de Alto Nível, sempre que eles são o passo inicial de um movimento de mudança. Essas conferências têm sido úteis na preparação dos participantes para diagnosticar e tratar, de maneira mais objetiva e científica, os problemas organizacionais.²

A lógica e racionalidade do que THOMPSON nos diz em *Moderna Organização* torna essa obra objeto de leitura indispensável a quantos vivem ou estudam os problemas das organizações modernas.

ANA MARIA GOFFI MARQUESINI

JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, William E. *Introdução à Administração (Elementos de ação Administrativa)*, tradução de AURIPHEBO B. SIMÕES, São Paulo, Brasil, Editôra Atlas S. A., 1968, 530 páginas.

A obra de MICHAEL S. JUCIUS e WILLIAM E. SCHLENDER *Elements of Managerial Actions* foi lançada nos E.U.A. em 1960 e reimpressa em 1965 e 1967. A tradução para o português, lançada em meados do ano passado pela Editôra Atlas S.A., sob o título de *Introdução à Administração (Elementos de Ação Administrativa)*, baseou-se nesta última versão. Estamos, pois, face a um livro escrito há cerca de dez anos. Por que então, preocuparmo-nos em comentá-lo e a que se deve sua aceitação por parte dos leitores brasileiros?

Uma resposta exaustiva a tais perguntas obrigar-nos-ia a alongar esta nota muito além dos limites a que nos propomos. Tentaremos esquematizar algo sobre o livro em si — conteúdo, apresentação dos vários assuntos e sobre sua utilidade para o estudante ou o profissional de Administração.

Os Autores, ambos professôres de Administração da Universidade do Estado de Ohio, objetivam com sua obra auxiliar a “preencher uma lacuna sentida em suas experiências com programas de aperfeiçoamento de administração em negócios e nas aulas em universidades”. Pretendem ter elaborado uma didática que possa ser útil tanto em universidades como em programas de aperfeiçoamento de administradores. Para nós, contudo, tal objetivo foi apenas parcialmente alcançado. Vejamos por quê.

O conteúdo do livro, para efeito de análise, pode ser dividido em três grandes grupamentos: os fatores, os métodos e os instrumentos administrativos.

O estudo é iniciado com os aspectos mais gerais, tais como o sistema de valores básicos norteador de dada ação administrativa e o processo de tomada de decisões; evolui, após, para técnicas como planejamento, organização, direção e controle. Trata em seguida dos assuntos: estruturas de organização, fixação de objetivos e políticas e autoridade e respon-

² Foi da participação de THOMPSON em programas semelhantes que surgiu a idéia de *Moderna Organização*.

sabilidade; desenvolve a análise dos fatores comportamentais de ação administrativa, principalmente os aspectos ligados à formação, seleção, aperfeiçoamento, desempenho e avaliação do dirigente e termina indicando tendências modernas.

O desenvolvimento deste esquema, a nosso ver, apresenta-se algo contraditório e pouco uniforme. A análise dos aspectos formais da organização é marcada por um satisfatório grau de objetividade. Todavia, ao empreender a análise dos aspectos humanos nas organizações, na ação administrativa se prende exclusivamente a idéias hoje em dia já bastante discutíveis, como sejam os postulados da chamada corrente das Relações Humanas na Administração. Embora aborde aspectos importantes da problemática administrativa, tais como, entre outros, o moral dos trabalhadores, fatores de incentivo e motivação, seleção e treinamento de dirigentes, o faz segundo orientação que podemos chamar neo-clássica, tentando estabelecer soluções ideais para aqueles problemas, segundo um sistema de valores no qual avulta a necessidade de que as tensões entre a cúpula administrativa e o corpo funcional sejam eliminadas. A abordagem não considera fatores e variações do ambiente organizacional. Não são discutidos os problemas à luz de outras orientações do estudo de Administração como nos parece ser recomendável a um livro que será utilizado, principalmente, por aqueles que se iniciam em um novo campo do conhecimento.

Apenas no último capítulo, quase como apêndice à obra, encontramos algumas referências a modernas tendências na Administração. Porém, em momento algum, as incorporações às análises e proposições teóricas desenvolvidas no corpo do livro.

Passando a ver os problemas ligados à metodologia adotada podemos destacar alguns dos aspectos mais importantes.

Em primeiro lugar, a inclusão, no término dos capítulos, de questionários e casos para estudo, busca atender ao propósito didático que foi destacado no prefácio da obra. Por outro lado, a orientação adotada no desenvolvimento dos capítulos, utilizando larga exemplificação por vezes descamba para uma casuística que se perde em uma demasiada fragmentação. Falta, em muitas ocasiões, uma síntese dos assuntos tratados. É frequente o mesmo assunto ser abordado em diferentes capítulos e sob diferentes enfoques, sem que haja a preocupação em uni-los ou relacioná-los adequadamente. Esta característica prejudica em muito aquele objetivo didático mencionado. Cumpre destacar outro aspecto para nós relevante. As características apresentadas, uma certa dose de dogmatismo orientado pelas idéias dominantes na Teoria Administrativa nos anos 40 e a ausência de uma melhor integração dos assuntos abordados em um quadro de referência geral, fazer com que a obra de JUCIUS e SCHLENDER tenha algumas limitações para utilização em cursos universitários. Acresce a isto o livro dar ênfase principal ao aspecto ligado ao desempenho dos administradores de cúpula, deixando de fora diversas áreas funcionais, tais

como os problemas financeiros e a administração de material. Como instrumento de estudo sobre a ação administrativa, como já destacamos, não apresenta desejável grau de isenção, vinculando-se acentuadamente a uma única orientação teórica. Seus pressupostos, não explicitados, mas patentes em todo o estudo, são de que, em primeiro lugar, o conflito homem-organização é uma manifestação patológica de administração e portanto indesejável por definição; segundo, o interesse da empresa deve ser atendido prioritariamente. Esta orientação, há mais de dez anos, vem sendo questionada. JUCIUS e SCHLENDER não menciona, nem mesmo para discordar, os argumentos que a negam.

O livro, tendo em vista as características destacadas, talvez seja mais indicado para utilização em programas de treinamento para dirigentes de empresa. Em tais programas é menos importante o debate de correntes discordantes na Teoria Administrativa e dá-se mais ênfase a orientações concretas de como solucionar problemas específicos. E nesta orientação o livro que ora comentamos pode fornecer contribuição válida.

Qual o porquê, então, de sua aceitação em faculdades, nos cursos de administração? Parece-nos prender-se à carência de livros nesta área. Nossa experiência pessoal indica que, em que pese as limitações apresentadas, os pontos positivos, principalmente o estudo das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, bem como os capítulos que tratam de estrutura administrativa e de assessoria, justificam plenamente a indicação da obra de JUCIUS e SCHLENDER, quando mais não seja, como leitura suplementar aos estudantes que se iniciam no estudo da Administração. Pelo menos enquanto perdurar a insuficiência de material didático tratando de aspectos introdutórios de modo atualizado no campo da Administração.

Completando, podemos resumir o que foi dito acima afirmando que o livro *Introdução à Administração* de JUCIUS e SCHLENDER, no panorama editorial brasileiro, recomenda-se com algumas sérias restrições, aos estudantes de Administração. É mais indicado para a leitura por dirigentes de empresas ou em programas de treinamento para administradores de médio e alto nível.

JOSÉ ANTÔNIO PARENTE CAVALCANTE

ETZIONE, AMITAL. *Organizações Modernas*, tradução de MIRIAM MOREIRA LEITÃO, São Paulo, Editôra Pioneira, 1967, 190 p.

AMITAI ETZIONI, Professor da Universidade de Colúmbia e Diretor do Center For Policy Research, Washington, .C., é autor bastante conhecido não só pelo número de obras já publicadas, como também pelo vigor e clareza dos conceitos que emite. Creio ser este livro, *Organizações Modernas*, por seu conteúdo, uma das obras indispensáveis àqueles que pretendem dedicar-se à administração porque nêle ETZIONI apresenta um pensamento próprio e amadurecido denominado, pelo próprio autor, de estruturalista. Partindo dos aspectos estruturais descritos pelas Escolas

de Administração Científica e das Relações Humanas e delas distinguindo, porque representa nova forma de colocar o problema, tendo-se refinado com o emprêgo da análise comparativa, êle, sem dúvida, ampliou o raio de alcance do estudo da organização até limites ainda não estudados.

Os estruturalistas reconhecem que as tensões são inevitáveis e que “podem ser reduzidas, mas não eliminadas”, e que os conflitos cumprem importante papel social, permitindo o aparecimento de diferenças autênticas. Criticam também o “falso sentimento de participação e autonomia, intencionalmente provocado, a fim de despertar a cooperação dos empregados e seu compromisso para com a iniciativa da organização”. Reconhecem que as recompensas sociais, estima e afeição, são importantes, mas não diminuem a importância da recompensa material. Analisa também ETZIONI a contribuição de MAX WEBER, a quem chama de o primeiro estruturalista, para o estudo das organizações quanto ao poder, autoridade e legitimidade; na terminologia weberiana, as organizações foram denominadas burocracias. Salienta aí que as formas de autoridade (mais ou menos burocrática) variam conforme o momento que vive a organização; dá-nos um exemplo muito claro mostrando que a autoridade nos exércitos varia, sendo muito mais burocrática em tempo de paz; não reconhece, assim, a importância exagerada dada aos diferentes tipos de autoridade.

Organizações Modernas consta de dez capítulos e enfoca o lugar e a importância das organizações na sociedade moderna, sem esquecer, entretanto, de salientar que elas praticamente existiram ao longo de toda a história da humanidade; é, contudo, na época em que vivemos que elas se multiplicaram, visando a atender numerosas e crescentes necessidades. Salienta que hoje as organizações são muito mais eficientes e racionais implicando, êste fato, em um preço humano e social que o homem necessariamente tem que pagar, isto é, assim como cresceram as organizações, também se multiplicaram as formas de alienação e frustração. Apesar dêste alto preço humano e social há quase que acôrdo unânime em considerar as conseqüências indesejáveis como incapazes de superar as vantagens que nos propiciam as organizações.

O Autor mostra a necessidade de um aumento de esforços no sentido de minimizar as conseqüências deformadoras, frustradoras e alienantes e, se possível, aumentar a eficiência organizacional.

Estuda demoradamente os objetivos das organizações, suas funções, modificações, expansões ou substituições, usando os estudos de ROBERT MICHELS, ROBERT MERTON, PHILIP SELZNICK e DAVID SELLS. Mostra que há casos em que os objetivos reais da organização não são coincidentes com os estabelecidos e definidos. Nelas atuam fôrças, provenientes do interior e exterior, através de um mecanismo complicado de poder para o estabelecimento ou modificação dêstes objetivos.

ETZIONI procura deixar claro que as organizações, pressionadas pela racionalidade, procuram aferir sua competência e eficiência. Há entretanto nesta preocupação um grande perigo que consiste na mensuração mais intensa do que os outros. É na área do contrôle que é mais evidente a tensão entre as necessidades da organização e do funcionário. Eviden-

temente, quando os dois tipos de necessidade são compatíveis, não há tensão. Mas isto é muito difícil de se obter na vida concreta.

Estuda ETZIONI os meios de controle, chamando todo aquele que tem por base aplicação de meios físicos de poder coercitivo; o que é baseado na concessão de meios materiais constitui o poder utilitário e aquele baseado em símbolos puros é denominado poder normativo. Naturalmente que o emprego de poder coercitivo é mais alienador do que o utilitário e este mais em relação ao normativo. Obviamente o poder normativo implica em maior compromisso que qualquer outro.

Toda organização emprega mais de um tipo de controle, sendo os menos alienadores usados nas camadas superiores. Assim, ao fazer comparações, não se pode perder de vista esta realidade.

ETZIONI também estuda o papel dos tipos de liderança nas diferentes organizações, procurando relacioná-los com a alienação, a importância da seleção e a socialização, discutindo suas inter-relações. Mostra que quanto mais elevado é o grau de seleção na organização menor a necessidade de controle, que é variável segundo as organizações sejam coercitivas, utilitárias ou normativas.

O Autor conclui que as organizações altamente seletivas são mais eficientes, despertam maior identificação. Evidentemente a socialização sofre influência dos meios de controle. Reconhece o Autor que sabemos pouco sobre os fatores que influem no controle e como influem. Mesmo nos países desenvolvidos este fato é pouco conhecido, constituindo um desafio para os cientistas sociais.

ETZIONI também analisa como variam a autoridade burocrática e do especialista nos diferentes tipos de organização, discutindo os fatores que condicionam a maior ou menor importância de um ou outro nas organizações e as tensões existentes entre os dois grupos.

A seguir, discute as inter-relações existentes entre a organização moderna e o cliente, partindo da premissa de que servir ao público é um ideal de nossa sociedade. Chama a atenção para o fato do consumidor ser uma das muitas formas de pressão que ocorrem, ainda que não seja organizada nem poderosa.

Neste contexto a eficiência da comunicação é da máxima importância. O Autor sugere que ela é freqüentemente não-representativa, não atingindo as camadas superiores da organização. Relata experiências feitas mostrando que em "muitas organizações é experiência relativamente frustradora ser manifestamente orientado para o cliente e transmitir para cima as suas exigências". Há organizações que utilizam a cooptação (às vezes mais aparente do que real) para criar pelo menos uma ilusória comunicação. Evidentemente que sem o poder de influir nas decisões não cumpre a comunicação nenhuma função real. Este poder que nas sociedades modernas é muito menos econômico que político se expressa "freqüentemente através de pressões sobre as autoridades que então interferem, limitadamente, nos processos econômicos através de uma série de mecanismos".

As organizações modernas desenvolveram-se porque as mudanças na estrutura social criaram condições especiais (secularização e racionalização) que permitem o estabelecimento de novas unidades sociais e a formação de unidades sociais artificiais, isto é, planejadas intencionalmente para o desempenho de novas funções.

ETZIONI mostra que também transformações psicológicas ocorrem no homem que hoje é, mais que nunca, um homem de organizações, habituado a transitar entre elas, onde nem sempre vigoram as mesmas normas, tolerante à frustração e à capacidade de adiar a recompensa e orientado para a realização.

Evidentemente não há uma personalidade da organização mas tipos diferentes desta personalidade, onde atributos se combinam de maneira diversa, ocupam posições diferentes e vivem papéis diferentes dentro da organização.

As organizações, via de regra, selecionam seu pessoal de modo a admitir aqueles que apresentam características semelhantes; nesta direção, torna-se importante a ação de outras agências de socialização como a família e a escola, que produzem o tipo de pessoa que será o homem da organização.

A interação entre as organizações é regulada, até certo ponto, pelo Estado, cuja ação varia da ideologia do *laissez-faire* à do planejamento global, passando por aquela que regula uma série relativamente grande de organizações e pelo sistema do planejamento indicativo, onde o Estado apresenta uma lista de "objetivos econômicos que têm a probabilidade de obter o apoio governamental nos anos seguintes".

Naturalmente não existe um padrão único regulador das interações entre as organizações numa sociedade, mesmo nas sociedades mais totalitárias, apesar de haver uma "tendência geral para o desenvolvimento da organização pública; o que, portanto, aumenta a amplitude do controle direto do governo". O padrão real de interação é determinado pela dinâmica dos processos sociais, avaliando-se o poder relativo das organizações empiricamente pelo nível em que ocorrem as interações.

Reconheceu ETZIONI que é importante o estudo das organizações havendo ainda um longo caminho antes "de se fazer justiça à questão decisiva da organização das organizações".

Parece-nos que alguns aspectos do livro são realmente relevantes. ETZIONI é um dos primeiros a reconhecer a clientela como parte da organização e não como elemento alheio a ela; focaliza as deformações da personalidade do homem da organização; discute também a participação e a atuação do administrador nas organizações modernas. É, contudo, mais valioso, parece-nos, no seu esforço de facilitar a comunicação entre os cientistas sociais pela utilização do conceito de organização em substituição a outros, que causam conflitos e dificultam a compreensão da realidade social. Assim, organização deveria ser o conceito usado para expressar a "unidade social estruturada intencionalmente para atingir objetivos específicos".

LEDA CORRÊA DE NORONHA

Nações Unidas. *A System of National Accounts*, Nova Iorque, Departamento de Estudos Econômicos e Sociais, 1968, 246 p.

Praticamente desde sua constituição, o Departamento de Estudos Econômicos e Sociais das Nações Unidas, tem-se preocupado com um *Sistema Nacional de Contas* capaz de permitir a agregação do complexo de transações de uma economia nacional. O primeiro Sistema de Contas (SCN) com as respectivas tabelas foi publicado em 1953. Seu objetivo era criar um quadro coerente para registrar e apresentar os fluxos principais de produção, consumo, poupança e comércio exterior.

Como se verifica, e é do conhecimento geral, o Sistema de Contas Nacional (SCN) tem por objetivo principal consolidar, de modo uniforme, as estatísticas para cálculo do Produto Interno Bruto, sendo, sem dúvida, a base para a contabilidade nacional, que não se confunde com a contabilidade pública.

Durante os últimos quinze anos o assunto tem sido objeto do mais cuidadoso estudo e análise dos técnicos do Departamento de Estudos Econômicos e Sociais das Nações Unidas, na busca de um sistema de contas nacionais mais aperfeiçoado. Dêsse modo, o sistema ora apresentado pelas Nações Unidas reflete a prática, a experiência e a ótica de inúmeras autoridades em estatística econômica de vários países, escolhidos de tal maneira que reflitam sistemas econômicos e sociais diferentes e em diversos estágios de desenvolvimento. O novo SCN resulta, pois, de estudos e discussões internacionais levados a efeito, durante os últimos quatro anos, aproximadamente.

Na verdade, permanecem os mesmos os objetivos centrais do SCN, ou seja, dar orientação geral para o desenvolvimento das estatísticas em cada país e criar a base para que o país possa preparar seus relatórios estatísticos relativos à renda nacional. Isto permite às Nações Unidas elaborar o *Livro do Ano das Estatísticas das Contas Nacionais* e possibilitar informações para outros organismos internacionais.

“Será possível que, em futuro não distante, a partir desses elementos se possa levantar o Produto Nacional Bruto da Terra e, com base no mesmo, planejar para que a vida seja digna de ser vivida em qualquer hemisfério?” Esta é uma pergunta que pode ser feita por um habitante de um país subdesenvolvido, se antes já não tivesse esse pensamento sido expresso, de outro modo, por uma das maiores autoridades em economia internacional, técnico das Nações Unidas e professor na Universidade de Estocolmo. Referimo-nos, é claro, a GUNNAR MYRDAL.*

A diferença entre o sistema anterior e o atual é que este, com um escopo mais amplo, aumenta o grau de informação de modo que se possa obter resultados mais reais.

O sistema anterior girava em torno de seis contas fundamentais, ora reduzidas para quatro: consumo, produção, poupança (acumulação) e resto do mundo, o que evita, de saída, muitos mal-entendidos.

* MYRDAL, Gunnar. *Perspectivas de uma Economia Internacional*, tradução de J. Régis, Rio de Janeiro, Editora Saga, 1967.

O novo SCN faz extensivo uso de análise matemática, a partir do cálculo matricial, com a vantagem de que “as matrizes permitem que cada transação possa ser representada por um único lançamento (*entry*) e a natureza da transação possa, então, ser inferida da sua posição na matriz”. Nesta forma de apresentação, cada conta é representada por uma linha e por uma coluna, e convencionou-se que nas linhas se inscrevem as entradas (débito) e nas colunas as saídas (crédito), como se vê no quadro abaixo, sendo que os algarismos das colunas representam as mesmas contas das linhas.

As Quatro Contas Nacionais em Forma de Matriz.

	1	2	3	4	Total
1. Produção		210	47	52	309
2. Consumo	255		-19	5	241
3. Acumulação		27			27
4. Resto do Mundo	54	4	- 1		57
TOTAL	309	241	27	57	

Verifica-se, assim, que, em tal economia nacional, a produção teria acumulado 47 unidades, ao passo que o consumo teria desacumulado 19 e o resto do mundo 1, produzindo uma acumulação líquida de 27.

O tratamento matemático torna-se hoje imprescindível. Não há outro método, não há outra saída, face ao volume de elementos a compulsar, de modo que só a computação eletrônica pode ser a instrumentação adequada. Para cumprimento de suas novas funções é que a matemática se moderniza, visando a atender à demanda que lhe impõem os novos processos lógicos de raciocínio ligados aos números e à rapidez do cálculo com os computadores.

Falamos anteriormente em contabilidade nacional, em contabilidade pública, em débito e crédito. Longe de nós, porém, a idéia de transmitir ao leitor um falso conceito de que a contabilidade nacional não se opera em termos de partidas dobradas, como a contabilidade empresarial ou governamental. O tratamento dado à contabilidade nacional é estritamente estatístico, dentro de premissas eminentemente técnicas cuja descrição, obviamente, foge ao escopo do presente trabalho, que se propõe apenas ser informativo.

Estabelecida a estrutura do novo sistema no Capítulo II, os dois seguintes tratam respectivamente da análise da relação “insumo/consumo” e das bases para a quantificação e comparação de preços, cada qual com seu tratamento matemático apropriado. Esses constituem, na verdade, assun-

tos excessivamente complexos para serem discutidos em uma apresentação elementar do trabalho das Nações Unidas como é o presente. Aliás, o estudo minucioso deve ficar inteiramente a cargo dos economistas e estatísticos especializados em renda nacional. Dada a carência de literatura nesse campo, em língua portuguesa, seria talvez o caso de algumas organizações interessada, tal como a Fundação Getúlio Vargas, publicar em tradução completa o novo *Sistema de Contas Nacionais*, ora proposto pelas Nações Unidas, tal como o DASP vem de fazer com o *Manual de Orçamento-Programa*, também daquele organismo internacional, embora ainda no prelo.

Convém aqui salientar que, sobre este campo de estudos metodológicos da renda nacional, a revista *Statistiques Et Etudes Financières*, do Ministério da Economia e das Finanças do Governo francês, publicou, há cerca de dois anos, um trabalho de alta categoria. Seria talvez a oportunidade de conjugar ambos os estudos (o do Governo francês e o das Nações Unidas) em um ou dois volumes para o aperfeiçoamento da metodologia dos cálculos da renda nacional no Brasil e, sobretudo, para ampliar o material de leitura para os jovens economistas e estatísticos.

O Capítulo IV estuda, pormenorizadamente, os agentes residentes econômicos do sistema e das unidades estatísticas. Os primeiros são os que realizam as transações do sistema e são classificados em duas categorias: primeira, a dos que fazem transações em bens e serviços, e estão em conexão com as contas de produção, despesas de consumo e formação de capital; a segunda está em relação ao fluxo financeiro e, dois, com as contas do capital financeiro. A primeira classe se relaciona com as unidades de produção e a segunda com as unidades de financiamento. Tais agentes são relacionados com os centros decisórios da economia, como convém a um estudo de tão alta categoria. Nesse capítulo encontramos ainda uma classificação dos setores e subsetores institucionais da economia, bem como uma classificação de acordo com o tipo de atividade econômica. Pareceu-nos de especial importância a classificação dos propósitos governamentais, constantes das páginas 87 e 88, que poderá servir de base para uma classificação funcional das transações governamentais.

O Capítulo VI trata das transações sobre produção, despesas de consumo e de formação de capital. No seguinte, estudam-se as transações sobre a renda, capital fixo e capital financeiro. No Capítulo VIII encontram-se as contas padrões e tabelas. O Capítulo IX é dedicado à adaptação do sistema aos países em desenvolvimento. O volume termina com um glossário dos principais termos, da maior utilidade, aliás, mas cuja aplicação prende-se diretamente ao Sistema Nacional de Contas.

O trabalho foi publicado em 1968 na Série F, n.º 2, Rev. 3, *Estudos em Métodos*, com o número de venda E.69.XVII.3, ao preço de 3.50 dólares norte-americanos ou equivalente em outras moedas, sendo encontrado em três línguas: inglês, francês e espanhol.

J. TEIXEIRA MACHADO JR.

HORNGREN, Charles T., *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*, Englewood Cliffs, Nova Jérsei, Prentice-Hall Inc., 1962, 801 páginas.

A Contabilidade de Custo é uma disciplina em transição. O livro do Prof. HORNGREN acompanha essa mutação e é ao mesmo tempo uma de suas forças. Seu livro sobre Contabilidade¹ também apresenta essas características. A contabilidade é parte integrante do sistema de informações. Ela tem a finalidade de acumular dados, organizá-los de forma especial e apresentá-los, como informações, às pessoas que têm a responsabilidade de planejar e controlar as atividades, estabelecer as políticas e objetivos e tomar as melhores decisões dentre muitos rumos de ação. HORNGREN é membro de uma escola de novos autores que faz a dissociação da Contabilidade a qual, para êstes pesquisadores, pode perfeitamente ser dividida em dois ramos: a Contabilidade Geral que se orienta para o mundo exterior, de modo que muitos autores e alguns praticantes passaram a chamá-la de Contabilidade Financeira. Êste ramo tem a finalidade de acompanhar o patrimônio no que diz respeito às suas relações com fornecedores, clientes, govêrno e investidores. O objeto do outro ramo, a Contabilidade Administrativa ou Decisorial,² é o mundo interno. Enquanto que a Contabilidade Geral se prende rigidamente aos princípios contábeis geralmente aceitos e à orientação regulatória do govêrno, a Contabilidade Decisorial se prende simplesmente às necessidades internas da Administração. Êste ramo precisa moldar-se aos objetivos da empresa e não ajustar-se às restrições tradicionais e legais. É muito mais dinâmico. Sua metodologia pode ser alterada de acôrdo com os usos que a Administração pretende fazer. A Contabilidade de Custos é parcela significativa da Contabilidade Decisorial.

As informações de custos se destinam a atender a três finalidades diferentes: 1) determinação do custo, 2) planejamento e contrôle das operações e 3) auxílio ao administrador na solução de problemas especiais. Por isso mesmo, HORNGREN salienta que existem tipos diferentes de custos para atender a cada um daqueles objetivos. A acumulação e organização dos dados de custos é uma das funções do contador de Custos; os dados existem porque são coletados dos documentos originais. A organização específica que o Contador de Custos lhes dá é que vai atender a uma ou outra finalidade.

Embora a determinação do custo seja um aspecto bastante importante, o Prof. HORNGREN se preocupa mais em apresentar as técnicas empregadas na organização dos dados para o cumprimento dos dois últimos objetivos. Como HORNGREN mesmo diz, o objetivo de seu livro é apresentar a Contabilidade de Custos como um instrumento quantitativo bem aperfeiçoado para auxiliar os administradores a escolher e alcançar seus objetivos.

¹ HORNGREN, Charles T. *Accounting for Management Control: An Introduction*, Nova Jérsei, Prentice-Hal Inc., 1965. Comentando na *Revista de Administração Pública*, n.º 4.

² PARANHOS, José Luiz B. *Contabilidade Decisorial: Um sistema integrado de informações para Diretores e Gerentes in Revista de Administração de Empresas*, Fundação Getúlio Vargas, vol. 9, n.º 1, março de 1969, p. 72-92.

Antes da Segunda Guerra Mundial a Contabilidade de Custos formava uma técnica orientada para finalidade diferente. Os seus aspectos formais de acumulação e organização de dados eram os mais relevantes. A sua finalidade era a determinação do custo para efeitos de avaliação dos inventários e apresentação dos relatórios convencionais. Era também tratada mais como uma técnica do controle de produção. Fazia parte integrante do sistema de Engenharia e Fabricação.

O seu campo de ação, porém, evoluiu assim como todas as técnicas administrativas. Muitos fatores contribuíram para essas transformações. Em primeiro lugar a necessidade de tratar os vários processos de Administração como fazendo parte de um sistema integrado. Todos, assim, contribuíram para auxiliar a gerência a planejar, controlar e tomar decisões. Em segundo lugar, verificou-se a aplicação cada vez maior dos instrumentos de análise matemática e estatística aos problemas de administração. Dentro desse movimento é que surge a Pesquisa Operacional. Esses fatores foram auxiliados pelo amplo emprego dos computadores eletrônicos. Por isso, a Contabilidade de Custos é olhada por HORNGREN e por vários outros estudiosos, como uma técnica em tradição. Nós estamos vivendo essa transformação. O futuro da disciplina, como instrumento de apoio à Administração, auxiliada pelo uso do equipamento de processamento eletrônico de dados e das técnicas da Pesquisa Operacional, é vasto.³

HORNGREN em seu livro diz que o contador de custos "deve saber que a metodologia da Contabilidade de Custos tem uma relação vital com outras áreas, tais como engenharia, estatística, matemática, economia, teoria de organização, teoria de decisão e psicologia social". O contador de custos não será um especialista em cada um desses campos, mas precisa estar ciente de que alguns desses conceitos podem servir a sua matéria.

O livro foi organizado para permitir flexibilidade na escolha dos assuntos a serem estudados. Por exemplo, os primeiros quatorze capítulos apresentam os conceitos básicos da Contabilidade de Custos. Os últimos capítulos, devido a sua natureza, são independentes e podem ser estudados em qualquer ordem. Estes últimos capítulos refletem a preocupação do Autor em expor não só os instrumentos da Contabilidade de Custos que servem de apoio ao administrador como também a interdependência das técnicas de custos com outras áreas da Administração e os recursos que ela pode obter de outras disciplinas como a Estatística, a Matemática e a Pesquisa Operacional, além de oferecer campo para os estudos da aplicação da computação eletrônica de dados.

O objetivo do livro é apresentar a Contabilidade de Custos como instrumento poderoso de auxílio à Gerência. Dentro dessa orientação, o Autor retira do corpo do livro assuntos de certo modo rotineiros. Assim, a escrituração, problemas de administração de material e de pessoal, detalhes de acumulação de custos são tratados, normalmente, como apêndices.

³ ANTON, Hector R. e FIRMIN, Peter A. *Contemporary Issues in Cost Accounting*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1966, parte oitava.

Uma vez que o livro pretende focalizar os custos para planejamento, controle e tomada de decisões, alguns assuntos são mais estudados. Dêsse modo, o Autor apresenta o papel do contador de custos na organização, as relações custo-volume-lucro, a contabilidade pela responsabilidade, os custos-padrão, os orçamentos flexíveis e os custos relevantes para a solução de problemas especiais.

O primeiro capítulo é introdutório apresentando as relações entre a Contabilidade de Custos e as diversas áreas da Administração. Saliencia, de um modo geral, quais as funções do contador de custos de um sistema integrado de informações.

Os capítulos dois, três e quatro apresentam os conceitos fundamentais da Contabilidade de Custos, desde a classificação dos Custos para a determinação do lucro e avaliação dos inventários até as relações custo-volume-lucro, passando pelos processos de acumulação dos custos por ordem de produção, por processo e por departamento.

A seção dois, compreende sete capítulos, trata dos custos para o planejamento e o controle das operações correntes. Estuda os custos padrão, desde o material direto até as despesas indiretas de fabricação. Em relação a este último fator, o Prof. HORNGREN se estende e se aprofunda. Mostra, com detalhes, as análises das variações e suas causas. Além disso, num só capítulo, trata do problema do rateio dos custos indiretos e de sua departamentalização.

O capítulo 12 estuda o custeio direto. Esta técnica apesar de largamente estudada e apresentada na literatura especializada de quinze anos para cá, ainda é muito controvertida quanto a sua aplicação prática.⁴

Os capítulos 13 e 14 tratam das técnicas de custos que servem de auxílio às decisões sobre investimentos de capital. Embora seja um ponto bastante complexo e que muitos autores não sejam felizes em apresentá-lo, HORNGREN é bastante claro e cumpre sua missão. O Autor vai mais além do que outros pesquisadores pois se aprofunda na manipulação desses problemas, apresentando os resultados de seus estudos ainda nos capítulos 20 e 21, onde inclusive insere o fator tributário.⁵

A seção quatro trata de estudos que o Autor recomenda sejam posteriormente estudados com mais detalhes em algum outro livro mais especializado, ou mesmo de Contabilidade de Custos mais avançados. Os problemas são os seguintes: Co-Produção e Subprodução; Custos por Processo; Perdas, Estrados, Produção Defeituosa; Custos de Distribuição e Avaliação; e Controle e Planejamento dos Inventários.

HORNGREN apresenta na seção cinco alguns problemas relacionados à escrituração. Trata dos documentos originais, dos registros convencionais, dos controles internos. Nesta seção, o que é bastante acertado, pelo menos inicialmente, é que ele apresenta as técnicas de computação eletrônica de dados.

⁴ Veja *Revista de Administração de Empresas* da Fundação Getúlio Vargas, volume 2, SCHOEPS Wolfgang. O método do Custeio Direto, p. 57-75. Volume 10, SÁ MOTTA Ivan, Métodos de Custeio e Lucro Real, p. 111-125.

⁵ Veja nota de livro de CHARLES T. HORNGREN, *Accounting for Management Control: an Introduction*, in *Revista de Administração Pública*, da Fundação Getúlio Vargas, volume 4.

A seção final do livro é dedicada a uma Contabilidade de Custos do futuro. As técnicas estatísticas e matemáticas de probabilidade, de riscos e de incerteza são ainda empregadas apenas nos meios acadêmicos e não formaram corpo prático de instrumento que auxilie o administrador no processo de tomada de decisões. Por isso mesmo, o emprêgo acentuado destas técnicas é que vai transformar a Contabilidade de Custos em disciplina diferente do aspecto que toma hoje.

GEORGE LEONE

FLORENTINO, Américo M. *Custos: Princípios, Cálculo e Contabilização*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1968, 2.^a ed., 244 p.

Dia a dia, reconhece-se cada vez mais a importância e utilidade da análise dos custos operacionais, como instrumento de verificação de racionalidade, organização, eficiência e rentabilidade e, ainda, como argumento básico para o estabelecimento de preços.

Nos países em desenvolvimento, muitas vezes a braços com um processo de inflação, a organização de custos nas emprêsas é de grande valia, tendo em vista os problemas de reposição de estoques e de investimentos para fazer face à desvalorização da moeda.

O Professor AMÉRICO M. FLORENTINO, estudioso incansável das áreas contábil e econômico-financeira e autor de vários livros sobre o assunto, expõe, com tanta clareza, em *Custos: Princípios, Cálculo e Contabilização* a problemática de custos, que torna o livro bastante acessível mesmo aos mais leigos na matéria. Sua clareza se traduz no uso abundante de esquemas ilustrativos de procedimentos, rotinas, cálculo e contabilização; quadros demonstrativos, modelos de formulários parcialmente preenchidos e exemplos práticos em quantidade bastante dosada, a ponto de ajudar a compreensão da matéria, sem, no entanto, tirar do leitor a noção de conjunto. O livro destina-se a estudantes principiantes na área de custos e a técnicos, economistas, contadores, administradores, empresários e demais leitores que tenham algum interêsse voltado para o assunto e necessitem familiarizar-se com o mesmo.

O livro está dividido em três grandes partes, evidenciadas parcialmente em seu próprio título: Princípios, Organização e Cálculos e Contabilização.

A primeira parte, mais generalizada, apresenta em seus oito capítulos a teoria e os princípios dos custos: as várias espécies; o problema do ponto de equilíbrio dos custos e o lucro como componente do preço de venda e de rentabilidade; a influência do tempo de produção, tempo de estocagem e de circulação e volume de capitais alheios e próprios; os custos artificiais como instrumento de redistribuição da renda; o contrôle dos custos e outros aspectos gerais.

Como instrumento de contrôle dos custos, o autor apresenta, em linhas gerais, a utilização da técnica PERT, em suas modalidades de tempo e custo, que fornecerá elementos para a tomada de decisões no sentido da

aceleração ou redução de programas, em função de alterações nos custos operacionais.

Na primeira parte também encontra-se incluído, num capítulo referente a inflação e custos, onde o autor evidencia a necessidade de reposição de estoques e investimentos, a aceleração da rotação de estoques e reavaliações dos custos, para fazer face à instabilidade da moeda, decorrente da inflação.

A segunda parte do livro, já mais específica, diz respeito à organização interna da empresa em função da contabilidade de custos e, para isto, torna-se necessária a elaboração de uma técnica adequada de coleta de dados e a identificação dos centros de custos.

Para a elaboração de uma técnica adequada de coleta de elementos para cálculos de custos, não se pode perder de vista o tipo, a mecânica e a periodicidade da produção, bem como a perfeita identificação dos centros formadores de custos e a organização interna da empresa como um todo.

Ao se iniciar um empreendimento produtivo, a primeira noção de custos que surge é o problema de material. Deve-se, ter em mente a necessidades de organizar os depósitos e almoxarifados, com vistas à redução sistemática e conseqüente apuração dos mesmos, com base na elaboração de todo um sistema de mapas, formulários e fichas.

O mesmo fenômeno ocorre com os custos de pessoal, que deverão estar organizados em função do processo produtivo, para que, através de um sistema previamente escolhido: contagem de tempo ou unidades produzidas ou outro qualquer, sejam automaticamente computados dos custos da produção. Não se pode perder de vista, também, os custos de mão-de-obra indireta, que deverão ser distribuídos posteriormente, por rateios, aos custos de produção.

Os custos indiretos, por sua vez, deverão ser distribuídos mediante a seleção de coeficiente para rateio, compatíveis com as necessidades da empresa. O Autor, no capítulo quarto da segunda parte, demonstra aos leitores os critérios mais comumente utilizados para este rateio e a funcionalidade de cada um deles. Também neste capítulo, encontra-se abordado o problema da determinação dos custos dos produtos derivados.

Outro problema enfocado consiste na presença da depreciação nos custos. O Autor apresenta alguns métodos de cálculo de depreciação e aconselha a adoção daqueles que distribuem o ônus da depreciação pelas unidades produzidas frisando, também, a importância da uniformidade na manutenção do método escolhido. Independentemente, o Autor recomenda a existência de fundos de depreciação e de recompletamento para atender aos efeitos da inflação monetária e a obsolescência de equipamento, os quais poderão ser aplicados em estabelecimentos bancários, de modo a serem facilmente reconversíveis quando houver necessidade.

Nos casos de indústrias altamente mecanizadas, não se pode deixar de considerar o custo da energia que deverá ser computado aos custos das máquinas e equipamentos. Estes, assim, passarão a constituir-se em centros de custos, já que lhes serão apropriados os custos de manutenção, reparos,

operações e energia. Por sua vez, seus custos serão fixos ou variáveis e deverão ser distribuídos aos setores de produção.

Por fim, deve-se ainda considerar os custos oriundos das operações de vendas, que, basicamente, são os seguintes: publicidade, fretes e seguros de transportes, embalagens, salários e viagens de vendedores. Estes custos variam com a extensão da área geográfica abrangida pela empresa, e deverão ser distribuídos mediante critérios estabelecidos previamente.

A terceira e última parte do livro relaciona-se com toda a problemática de cálculos e contabilização dos custos.

O Autor inicia esta parte mencionando as implicações da criação de um setor de contabilidade de custos e apresenta as duas hipóteses de funcionamento deste teor: custos integrados à Contabilidade Geral e custos paralelos à Contabilidade Geral. Tece a seguir considerações sobre cada uma delas, esquemas de funcionamento e, por fim, aconselha a adoção, sempre que possível, do sistema de contabilidade de custos paralelo.

A análise dos custos apropriados só é válida se estes forem recentes e constantes. Para isto, torna-se necessária a elaboração de um fluxo de distribuição de custos, isto é, a arrumação do fluxo de dados em função de uma escala prioritária espécie-custo-produto, não se deixando de lado o problema de descargas e redescargas de custos entre os centros. O Autor apresenta os princípios fundamentais de organização para as descargas e redescargas.

Para melhor compreensão do assunto, o Autor apresenta uma série de modelos de formulários para cálculos de custos, parcialmente preenchidos, acompanhados de normas para preenchimento e interpretação dos dados contidos, assim como um modelo de mapa de apuração de custos.

No capítulo quarto, o Autor, visando à compreensão pragmática do leitor, apresenta exemplos práticos, bastante claros e elucidativos, de apuração de custos.

Relativamente à apuração de custos de produtos em elaboração, o Autor demonstra os dois processos existentes para a determinação teórica dos custos unitários.

Entrando na área de contabilização propriamente dita, observa-se todo o mecanismo contábil da apuração de custos, a funcionalidade de cada uma das contas e subcontas necessárias às análises dos custos, e a inclusão de cada uma delas no plano de contas geral da empresa. Não se pode deixar de mencionar o esforço do autor em demonstrar esquemática e graficamente todo este mecanismo, possibilitando, assim, aos leitores mais leigos, o perfeito entendimento do assunto.

O livro estaria incompleto se não discorresse sobre o sistema de custos *a priori*, ou custos *standard*, o mecanismo de contabilização de suas variações em face dos custos reais e o controle contábil da efetivação desses custos.

As hipóteses de inclusão dos custos nas Demonstrações de Lucros e Perdas são apresentadas pelo Autor em capítulo especial, mostrando a

intercalação das contas de resultado industrial e comercial e os consequentes descarregamentos entre estas contas e Lucros e Perdas.

Para finalizar, o Autor apresenta modelos de fichas analíticas de custos; os vários tipos de Razão na contabilidade de custos, com esquemas e exemplos demonstrando o funcionamento de cada um deles; a necessidade do desdobramento das contas para facilitar a análise dos custos e a importância de balancetes periódicos para controle da evolução dos custos, sugerindo alguns modelos de formulários para estes balancetes.

Concluindo, o livro de AMÉRICO M. FLORENTINO deve ser lido por todos que tenham alguma curiosidade nesta área, já que êle fornece uma base bastante consistente a quem desejar partir para as grandes questões da problemática dos custos, ou para quem desejar apenas adquirir os conhecimentos básicos sobre o assunto.

LUCIA MARCIA KLÜPPEL CARRARA

WALDO, Dwight. *The Novelist on Organization and Administrative: an Inquiry into Relationship Between Two Worlds*, Institute of Governmental Studies, University of California, 1968, 158 p.

DWIGHT WALDO, professor da Universidade de Siracusa (N. I.), é conhecido entre nós pelos seus livros *O Estudo da Administração Pública, Problemas e aspectos da Administração Pública*, já traduzidos para o português, *The Administrative State e Perspectives of Administration*.

Êste livro que ora apresentamos é resultado de uma longa pesquisa do Autor na literatura mundial contemporânea, (literatura de língua inglesa em sua maior parte, pois, segundo WALDO, o inglês é a língua que possui maior número de romances administrativos). Neste trabalho, êle buscou estudar o tratamento dado a temas administrativos em várias formas literárias, entre elas a biografia que, diz o Autor, é muito importante, pois nos informa sobre a função política-administrativa, tema já tão discutido por WALDO em seus outros trabalhos. O Autor refuta a tese de WEBER de que o administrador não é sujeito de biografia por ser apenas parte de um mecanismo; para êle as biografias nos oferecem eventos difíceis de serem observados cientificamente, sendo, portanto, muito úteis para o estudioso da organização, a elas só se equiparando o método do caso.

A outra forma literária bastante explorada pelo Autor é o romance, para cuja análise êle dedica quase todo o livro. Os romances sobre administração, em especial, que, segundo êle, complementam a literatura científico-profissional atual, ajudam a estabelecer entendimentos sobre aquilo que está omitido nos livros técnicos: o concreto, o subjetivo, o emocional. A leitura desses romances favorece, segundo o autor:

1. a melhor compreensão do que se sabe, isto é, dá um significado mais profundo a uma experiência pessoal em organização.
2. a expansão dos limites do nosso conhecimento; podemos aprender sobre administração em tempos, países e atividades distantes da nossa época.

3. a aproximação dos aspectos psicológicos e morais do processo decisório que, em sua vivência, está restrito a uma minoria.

4. o auto-conhecimento do administrador, através da visão que os *outsiders* têm dele.

As outras formas literárias como contos e poesias são apenas mencionadas pelo Autor, da mesma forma quanto outras formas artísticas como cinema e teatro, em cuja análise êle não se detém.

Quanto à poesia, o Autor cita-nos apenas *The Managers* de W. H. AUDEN. A mensagem do poeta é importante para o Autor apenas pela sua escolha deliberada de outros temas, sua predisposição não-burocrática e não-social.

Com relação aos contos WALDO menciona apenas aqueles de consumo popular (gênero romanesco e policial) que têm seu cenário no escritório. Tais contos não têm a menor importância para o seu estudo pois nêles o escritório é apenas um palco, um pano de fundo para os temas comuns de romance, humor, intriga e violência, não tendo significado histórico e sociológico. A nosso ver, é uma pena que o Autor não tenha se detido mais nesta forma literária, tão importante na língua inglêsa. O conto de ORWELL *A Revolução dos Bichos*, por exemplo, mereceria ter entrado em sua bibliografia.

Passemos então a apresentar a análise que o Autor faz sôbre aquilo que chama romance administrativo.

Em todo o trabalho de WALDO está presente a dificuldade em determinar com limpidez o que é romance administrativo. Segundo a definição de H. J. FRIEDSAM em seu livro *Bureaucrats as Heroes* o "romance burocrático é aquêle em que o desenvolvimento do enredo está situado nas malhas das relações burocráticas nas quais o herói está envolvido. Não basta que êle seja um burocrata, mas é preciso que o que êle faz e o que é feito a êle derive do fato de êle ser burocrata". Distingue-se, então, o romance em que a organização aparece incidentalmente, daquêle em que a organização é essencial para o desenvolvimento da narração, afetando as ações de seus personagens.

Todavia, dizer que romance administrativo aquêle em que a organização não aparece como mero cenário não é uma definição. O Autor diz-se ressentir da falta de um esquema classificatório para o romance administrativo, como o chama, esquema êsse que poderia ser encontrado partindo-se da definição do que se chamaria microorganização e macroorganização: seria de microorganização aquêle romance que mostrasse o funcionamento de determinada entidade, suas relações com os seus membros etc.; e de macroorganização os que ultrapassam tal fronteira, colocando-se num plano universal, apresentando a sociedade em sua globalidade, como *1984*, *The Lord of The Flies*, *The Bitter Box*, todos os romances político-administrativos atuais que, como o autor mesmo o diz, "são uma espécie de resposta ao complexo de instituições que GRAHAM WALLAS chamou a Grande Sociedade".

Històricamente tal tipo de romance é recente, porque, além de sê-lo como forma literária, surge com a defasagem que passou a existir entre

os valores do artista e os da sociedade. Nada há até o século XX, exceção feita a *Robinson Crusoe* que, segundo DWIGHT WALDO, é um romance sobre organização e administração, à parte sua ventura.

WALDO cita a *Burocracia* de BALZAC como um dos primeiros romances administrativos (nêle os processos e a tragédia de M. RABOURDIN estão intimamente relacionados a sua posição na burocracia governamental francesa), e a trilogia CONINGSBY, SYBIL e TANCRED, de BENJAMIN DISRAELI (1840), juntamente com a *Cabana de Pai Tomás* (*Uncle Tom's Cabin*) de HARRIET BEECHER STOWE, como os primeiros romances políticos (que o Autor termina por identificar com os romances administrativos: macro-organização).

Ressalte-se, no entanto, a preocupação que tem o Autor de não ser tomado como um apologista dêste tipo de romance. Diz êle ser muito mais importante para a preparação de uma *performance* competente do administrador ler livros de primeira classe que tratem de qualquer assunto do que ler romances administrativos de segunda classe. Sua importância está em que, através dêles, tomamos uma perspectiva do mundo organizacional visto pelos *outsiders* e, tomando-os em conjunto, numa visão cronológica, êsses romances nos dão, na sua evolução, um perfil da administração como repercussão de sua época.

Modelos Administrativos e Romances

Fazemos aqui um pequeno destaque porque esta é, a nosso ver, a parte mais importante da obra, que é a tentativa que faz o Autor de identificar modelos administrativos com algumas formas literárias (na verdade apenas uma abordagem, mas fica a sugestão para outros estudos).

Quase por definição, diz êle, um romance relacionado com organização apresenta suas anormalidades e seus distúrbios. O autor de um romance é um *outsider*, um homem marginal, não pertencente ao sistema; daí, quase todos os romances administrativos que surgem identificarem-se com modelos de ARGYRIS e ETZIONI, explorarem as implicações de disciplina, moral e autoridade, (como o fazem os livros sobre a guerra), e nunca se identificarem com o modelo formal weberiano, que é um modelo ideal. Poder-se-ia tentar ligar, (o que, infelizmente, o Autor não fez mais detalhadamente), o modelo ideal de MAX WEBER aos livros de *science-fiction* que apresentam uma estrutura organizacional social, também ideal, desconhecadora de classes sociais, baseada numa autoridade legal, desmistificada, voltada para a total racionalidade.

Para complementar a imagem desta obra de DWIGHT WALDO apresentamos agora, esquematizadas, as principais conclusões a que chega o Autor no decorrer do seu trabalho e que poderiam, cada uma, oferecer tema para análise que, nesta apresentação, não nos cabe fazer:

1. o romance do mundo organizacional é um romance de patologia administrativa.
2. o mundo administrativo real e o imaginário correm alheios, nunca colidindo, mas também nunca se comunicando.

3. o tratamento artístico-literário dos temas administrativos é um aspecto importante da cultura contemporânea. Há uma diferença dos tempos passados — poeta ao lado do rei — para o atual, em que o trabalho do artista é um protesto contra o seu mundo.
4. êste tipo de literatura é mais abundante nos E.U.A., (cujo foco central são os negócios), na Inglaterra, (onde êsses romances dizem respeito à administração pública, especialmente à colonial), e na Rússia (burocracia econômica). Esta última afirmação, entretanto, não pode ser ilustrada pela bibliografia citada, que é tôda pré-revolucionária.
5. o autor de um romance administrativo é um homem marginal.
6. são poucos os romances de microorganização que tratam de média e alta administração: quase sempre focalizam o homem de escalão inferior (*man at the bottom*), vítima da engrenagem da organização formal.

Esta obra de DWIGHT WALDO não é um ensaio literário, o que veio a dificultar, em parte, seu método de abordagem pois, se o Autor partisse de uma estrutura da literatura contemporânea, teria podido aprofundar-se em sua identificação com o pensamento administrativo. Contudo, embora não pretenda esgotar o assunto, é um trabalho dos mais relevantes, inovador, apontando novos campos de indagações e pesquisas úteis, sobretudo para a compreensão do momento em que vivemos.

Para os estudantes de administração, êste é um trabalho de leitura obrigatória, ficando a sugestão para que se faça o mesmo com relação à literatura brasileira.

SELENE HERCULANO DOS SANTOS

ADQUIRA AS EDIÇÕES DA FUNDAÇÃO
GETÚLIO VARGAS

EM QUALQUER DAS SUAS LIVRARIAS

- Praia de Botafogo 188
Tel. 246-4010 — r/110
- Avenida Graça Aranha 26
Lojas C e H — Tel. 222-4142
Rio de Janeiro — GB
- Super Quadra 104 — Bloco A
Loja 11 — Tel. 42-4689
Brasília — DF
- Avenida Nove de Julho 2029
Caixa Postal 5534 — Tel. 36-1187
São Paulo — SP.

EM UM DE SEUS AGENTES:

- Ceará Ciência e Cultura
Rua Edgar Borges 89
Fortaleza — CE
- Almir Viggiano Antunes
Avenida Guararapes 50
Edifício Seguradora — s/402
Recife — PE
- Agência Van Damme
Rua Goitacazes 103 — s/1310
Belo Horizonte — MG
- Fornecedor de Publicações Técnicas
M. M. de Oliveira Marques
Avenida Ipiranga 20 — Loja 40
São Paulo — SP
- Organização Sulina de Representações
Avenida Borges de Medeiros 1030
Pôrto Alegre — RS

OU PELO REEMBÓLSO POSTAL.

PEDIDOS PARA:

— FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

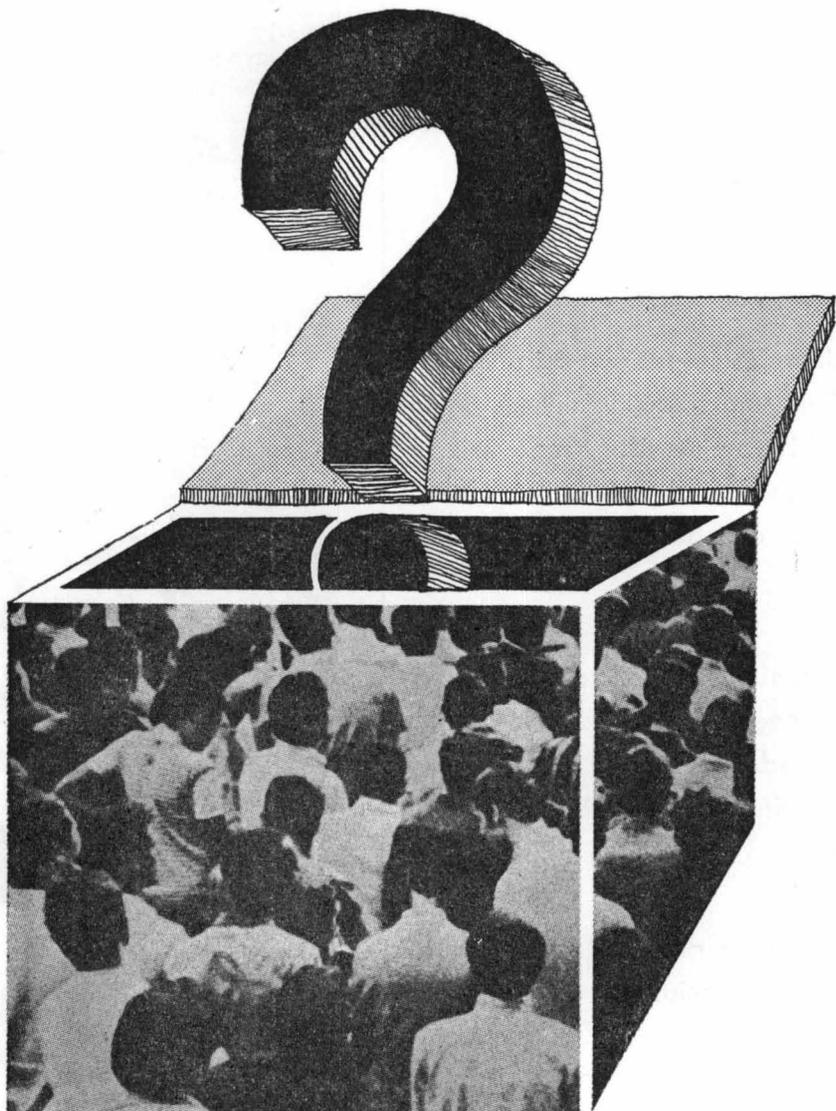
Serviço de Publicações
Praia de Botafogo 188
Caixa Postal 29 — ZC-02
Rio de Janeiro — GB

PARA ASSINATURAS, PROCURE:

- Francisco Nery Leal
Rua Rio de Janeiro 285 — Liberdade
Campina Grande — PB
- KAPP — Indústria e Comércio Ltda.
Rua Doutor Vila Nova 321
São Paulo — SP
- Lázaro de Mello Guides
Representações Guides Ltda.
Rua Barão do Rio Branco 63 — C/1301
Tel. 4-9411 — r/263
Curitiba — PR
- Livraria Ghignone
Rua Quinze de Novembro 423
Curitiba — PR
- Cláudio de Lima Ávila
Rua dos Andradas 1137 — s/1815
Pôrto Alegre — RS

EM LISBOA, PORTUGAL, PROCURE
NOSSOS REVENDADORES:

- Eduardo R. Ferreira
Livraria Quadrante
Avenida Luiz Bivar 85 C
Tels. 53-4262 e 53-3766
- Centro do Livro Brasileiro — CBL
Rua Rodrigues Sampaio 30-B



A política é ainda uma caixa de segredos para muita gente. Os acontecimentos se sucedem e as pessoas são incapazes de entendê-los e prever o seu desenvolvimento. Este, no entanto, não é o caso da equipe e dos leitores da REVISTA DE CIÊNCIA POLÍTICA, onde alguns dos principais cientistas políticos brasileiros estão reunidos pela Fundação Getúlio Vargas para, trimestralmente, servirem a mais acurada análise dos problemas nacionais e internacionais. Para eles a política não tem mistérios. Pedidos à Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, Praia de Botafogo 186 - CP 29 - ZC-02.

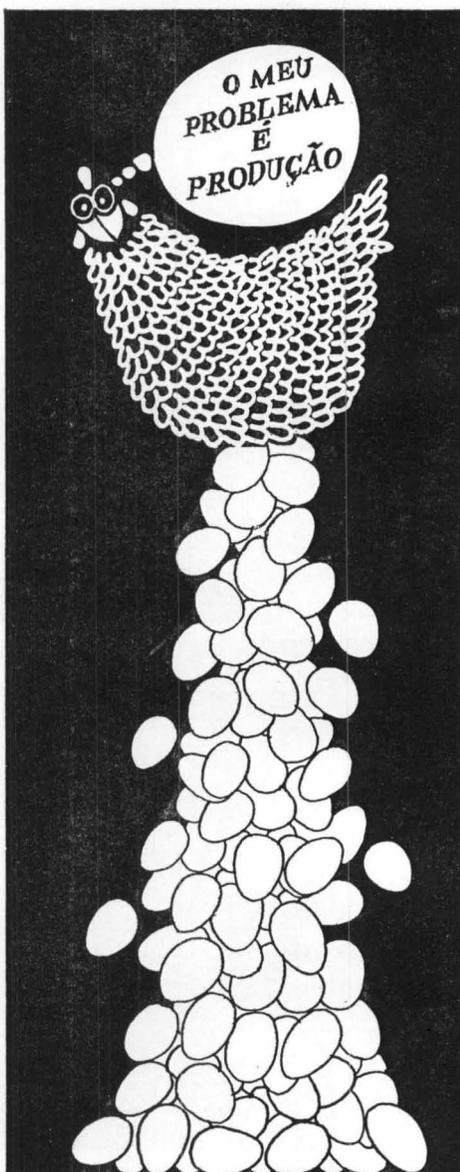
BÔNUS DA UNESCO

Facilidades especiais para importações, sem saída de divisas nacionais. Livros, revistas, materiais científicos e audiovisuais são obtidos através dos bônus da UNESCO.

Os bônus são utilizados também para pagamentos de anuidades de sociedades científicas e culturais, e de direitos autorais.

Atendem-se pedidos de bônus por correspondência.

Informações: Praia de Botafogo,
186 — Cx. Postal 29 — ZC-02



... e o nosso também! O Manual de Administração da Produção, em dois volumes, trata, com objetividade e rigor científico, dos mais graves problemas que enfrentam empresários e administradores para controlar e ampliar a quantidade e a qualidade da produção industrial. Obra da responsabilidade de vários especialistas, recomenda-se aos economistas, administradores e estudantes. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Serviço de Publicações, Praia de Botafogo 186, C.P. 29 ZC-02, Rio, GB.

TABELA DE PREÇOS DE PERIÓDICOS

(Para o Brasil)

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Serviço de Publicações

Praia de Botafogo 186 – Caixa Postal 29 – ZC-02

Rio de Janeiro, GB – Fone: 246-4010

PERIÓDICOS	NÚMERO AVULSO	ASSINATURAS		
		Porte Simples	Porte Simples c/Registro	Via Aérea
Conjuntura Econômica Portuguesa (CE-P)	2,00	20,00	—	32,00
Conjuntura Econômica Internacional (CE-I)	3,00	30,00	—	42,00
Revista de Direito Administrativo (br.) (RDA)	12,00	—	40,00	45,00
Revista de Direito Administrativo (enc.)	15,00	—	50,00	55,00
Curriculum (CUR)	3,00	12,00	—	18,00
Revista de Administração de Empresas (RAE)	5,00	18,00	—	24,00
Revista de Ciência Política (RCP)	4,00	14,00	—	16,00
Revista Brasileira de Economia (RBE)	4,00	14,00	—	16,00
Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (ABPA)	5,00	18,00	—	24,00
Revista de Administração Pública (RAP)	6,00	10,00	—	12,00

ENVIE UM EXEMPLAR
AOS SEUS AMIGOS ...

INTEIRAMENTE GRÁTIS

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
Praia de Botafogo, 188

— Serviço de Publicações
— Caixa Postal 29 — ZC-02

Rio de Janeiro — GB

— BRASIL

Favor enviar um exemplar da REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA às
pessoas abaixo relacionadas:

Para:

NOME

ENDERÊÇO

(rua, n.º)

.....
(cidade, estado, país)

* * *

NOME

ENDERÊÇO

(rua, n.º)

.....
(cidade, estado, país)

* * *

NOME

ENDERÊÇO

(rua, n.º)

.....
(cidade, estado, país)

* * *

Remetente:

NOME

ENDERÊÇO

(rua, n.º)

.....
(cidade, estado, país)

MANTENHA-SE ATUALIZADO

Impact: Science et Societé, 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, 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 efetivos, com os mais respeitados especialistas brasileiros.

Assinatura anual:

Porte simples 10,00
Porte aéreo 12,00
Número avulso ou atrasado 6,00

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 1,00
Porte aéreo 16,00
Número avulso ou atrasado 4,00

Revista de Ciência Política (RCP)

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

Assinatura anual:

Porte simples 14,00
Porte aéreo 16,00
Número avulso ou atrasado 4,00

Revista de Direito Administrativo (RDA)

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

Assinatura anual:

Brochura sob registro 40,00
Encadernado sob registro 50,00
Brochura via aérea 45,00
Encadernado via aérea 55,00
Exemplar avulso ou atrasado
Brochura 12,00
Encadernado 15,00

Índices

Preço unitário (venda avulsa)
Brochura 12,00
Encadernado 15,00

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

Nome _____

Endereço _____

Cidade _____ Estado _____

MANTENHA-SE ATUALIZADO

Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (ABPA)

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

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

Conjuntura Econômica (CEP e CEI)

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

Curriculum (CUR)

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

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

Revista de Administração de Empresas (RAE)

Publicação Trimestral do Centro de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, destina-se a fornecer elementos e critérios mais atualizados da moderna administração de empresas; focalizar ângulos e interpretação dos fatos e problemas; abrir novas perspectivas para uma atuação mais produtiva e relevante.

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.

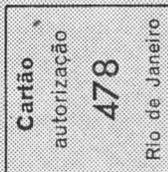
Assinatura anual: NCr\$ 12,00
 Número avulso: NCr\$ 3,00

Crônica 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

Praia de Botafogo 186, C. P. 29 - ZC-02 - Rio Gb



O mundo da era espacial se faz com técnicos e cientistas.

A FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS procura contribuir para o nôvo Brasil formando técnicos e editando os livros e revistas indispensáveis ao nosso desenvolvimento. Faça a sua parte, lendo-os. Serviço de Publicações, Praia de Botafogo 188, CP 29, ZC-02, Rio de Janeiro, GB

**o que acontece no mundo
você está presente**

adquirir
comunicação na era espacial
um livro da
Unesco
editado pela Fundação Getúlio Vargas