

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

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

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

A partir de um processo de inter-relacionamento entre estes dois sistemas e suas quatro características, o autor propõe a gênese de um terceiro sistema econômico denominado "capitalismo do Estado de bem-estar". Este terceiro sistema teria duas características principais: 1. uma participação dominante do Estado no fornecimento de bens e serviços² e 2. a determinação dos preços através do mercado.

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

A crescente participação do Estado nas sociedades capitalistas é um fato consumado. Quanto à determinação dos preços no mundo socialista, é algo cada vez mais comum —

vide caso Iugoslávia, Hungria, Tchecoslováquia e Bulgária.³

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

Luis Roberto de Moraes
Junqueira

Administração de pessoal (Desenvolvimento de recursos humanos)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Luis Cesar G. de Araújo

Strategie pour demain

Por Mihajlo Mesarovic e Eduardo Pestel, Seul, 1974.

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

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