The image features a large, stylized graphic of the letters 'R' and 'P' on a tan, textured background. The letter 'R' is formed by a green shape, and the letter 'P' is formed by a red shape. The text 'DASP' is printed in white, bold, sans-serif capital letters within the green 'R' shape.

**DASP**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO PESSOAL CIVIL — DASP**

**DIRETOR-GERAL :**

**Darcy Duarte de Siqueira**

**CHEFE DE GABINETE :**

**Marcello Alves de Abreu**

**REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO**

**DIRETOR :**

**José Medeiros**

**SECRETÁRIO :**

**Luiz Carlos T. Freitas**

**Revista do serviço público, Ano 1 - n. 1 - nov. 1937 -  
Brasília, DASP.**

**v. trimestral**

**Mensal 1937 - 1961; trimestral 1962 - 1965; irregular 1966 -  
1969; quadrimestral 1970 - 1973; trimestral 1974.**

**De nov. 1937 - jul. 1938 ed. pelo Conselho Federal do Servi-  
ço Público Civil.**

**Publicado no Rio de Janeiro até 1959**

**Índices 1937 - 1963**

**1. Administração pública — Periódicos. I. Brasil.  
DASP, ed. II Título**

**C.D.D. 350.0005**

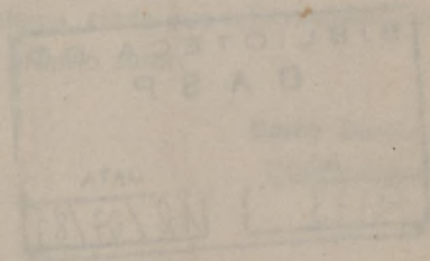
**C.D.U. 35 (05)**

DOAÇÃO

ATIVIDADE  
DO  
SERVIÇO  
PÚBLICO

APRESENTAÇÃO

# REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO



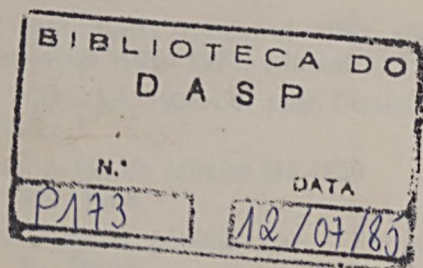
R. Serv. Públ.	Brasília	v. 109	n. 4	p. 1 - 96	out./dez. 1974
----------------	----------	--------	------	-----------	----------------



**REVISTA  
DO  
SERVIÇO  
PÚBLICO**

**Redação e  
Administração :**

Edifício-Sede do DASP  
Bloco 7 — 5.º andar  
Tels. : 24-7099 e  
24-2305 — Ramais 66 e 110  
70000 — Brasília — Distrito Federal



**Vol. 109 — Out./Dez. — 1974 — N.º 4  
Número Especial**



## APRESENTAÇÃO

É com satisfação que o DASP edita mais um excelente trabalho de A. Fonseca Pimentel.

Com "Introdução à Administração Internacional de Recursos Humanos", o autor pretendeu e conseguiu muito bem preencher uma lacuna na bibliografia brasileira sobre Administração de Pessoal.

No momento em que passa a ser quase rotina o envio de profissionais para o exterior, a oportuna panorâmica apresentada por A. Fonseca Pimentel será de grande valia, pois aborda todos os aspectos do problema, ainda que informativamente, como desejou o próprio autor.

**Darcy Duarte de Siqueira**  
Diretor-Geral do DASP



A. Fonseca Pimentel

Assessor do Presidente da Fundação Getúlio Vargas

e

Membro da Comissão de Serviço Civil Internacional das Nações Unidas\*

INTRODUÇÃO  
À  
ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL  
DE  
RECURSOS HUMANOS

---

\* Os conceitos expressos neste estudo representam o pensamento do autor, podendo não coincidir com os adotados oficialmente pelas insígnies organizações a que presta sua colaboração.





## Do Autor

### Administração :

- **Da Apuração do Merecimento**, Rio de Janeiro, DASP, 1945, 76 p.
- **A Apuração do Merecimento no Serviço Federal Brasileiro**, Rio de Janeiro, DASP, Serviço de Documentação, 1954, 31 p.
- **Alguns Aspectos do Treinamento**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966, 2.<sup>a</sup> ed., 51 p. (1.<sup>a</sup> ed. em 1954).
- **Pequena Bibliografia sobre Treinamento**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1954, 28 p.
- **A Educação e o Treinamento por Correspondência**, Rio de Janeiro, DASP, 1955, 119 p.
- **La Administración de Personal en América Latina**, San José, Costa Rica, Escuela Superior de Administración Pública América Central, 1968, 31 p. (Este ensaio, escrito em espanhol e publicado originariamente, em 1966, na Revista do Instituto Internacional de Ciências Administrativas de Bruxelas, foi traduzido para o francês e o inglês por iniciativa daquele Instituto e da UNESCO e incluído nos volumes **La Fonction Publique (Etudes et choix de textes commentés)**, Bruxelles, 1966, e **Civil Service Systems (Essays and Texts)**, Brussels, 1967, organizados por Louis Fougère, Conselheiro de Estado da França).
- **O Sistema Comum de Salários, Vantagens e Outras Condições de Serviço das Nações Unidas**, Brasília, DASP, 1970, 22 p.

### Ciência Política :

- **Politics and Administration**, ed. lim. do autor, Roma, 1967, 60 p.
- **A Paz e o Pão (Desafio às Nações Unidas)**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971, 2.<sup>a</sup> ed., XX e 116 p. (1.<sup>a</sup> ed. em 1970).
- **Desenvolvimento, Política e Administração**, inédito, estudo sobre as relações entre a classe política e os tecnocratas e os respectivos papéis no processo de desenvolvimento. (A sair em 1975).

## Literatura :

- **O Teatro de Nelson Rodrigues**, Rio de Janeiro, Edições "Margem", 1951, 123 p.
- **Machado de Assis e Outros Estudos**, Rio de Janeiro, Irmãos Pongetti Editores, 1962, 243 p.
- **Machado de Assis**, plaqueta, Roma, ed. lim. do autor, 1968, 54 p. (Inclui a separata do "Journal of Inter-American Studies", da Universidade de Miami, **Machado de Assis — Brazilian Writer**, escrita em inglês pelo autor especialmente para aquele periódico).
- **Vicente de Carvalho**, discurso de posse na Academia Brasileira de Letras, juntamente com o discurso de recepção de Domingos Carvalho da Silva, Brasília, 1972, 44 p.
- **A Presença Alemã na Obra de Machado de Assis**, Rio de Janeiro, Livraria São José, 1974, 42 p.



## Palavras Preliminares

Este trabalho é uma introdução ao estudo de um dos aspectos mais novos da ciência da administração, ou seja, a administração internacional de recursos humanos.

Ele inicia o leitor interessado na matéria, situando-a no campo mais amplo da administração internacional, como um todo, e situando esta, por sua vez, no campo mais amplo ainda da administração, **tout court**, da qual se dá uma visão panorâmica desde o célebre estudo de Woodrow Wilson aos nossos dias. Em apêndice, dá-se também uma visão global, como complemento, da evolução do pensamento administrativo e do pensamento político através dos tempos, para uma perspectiva comparada entre a história da ciência da administração e a história da ciência política.

Os aspectos mais característicos e significativos da administração internacional de recursos humanos — tais como o recrutamento e a seleção, o treinamento, a remuneração, a ética administrativa, a chefia e a liderança — são, a seguir, analisados e apreciados, pondo-se em realce as suas peculiaridades.

Após, examina-se a posição da Organização das Nações Unidas — o mais importante complexo de organismos internacionais existente — em face da administração internacional de recursos humanos, procurando-se, em seguida, antever o futuro da administração internacional, em seu conjunto, e dando-se, em outro apêndice, um quadro dos principais organismos internacionais do mundo contemporâneo. Num terceiro apêndice, oferece-se ao leitor, na íntegra, o estatuto da Comissão de Serviço Civil Internacional (**International Civil Service Commission**), criada pela ONU em sua última Assembléia Geral e que constitui agora o mais alto órgão consultivo e normativo de utilização de recursos humanos na esfera internacional.

Com isso espera o autor haver preenchido uma lacuna na bibliografia brasileira sobre a administração, almejando que outras obras se sigam a esta, ampliando e aprofundando o estudo, entre nós, de um dos mais recentes e palpitantes desenvolvimentos da ciência da administração, do qual este despretensioso ensaio, como simples introdução ao seu estudo, dá apenas uma visão geral e, por assim dizer, panorâmica.

A.F.P.



# S U M Á R I O

	Págs.
I — INTRODUÇÃO	13
II — ORIGEM E ATUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL	17
III — A ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS	23
IV — ASPECTOS ESPECÍFICOS DA ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS :	27
a) Recrutamento e Seleção	28
b) Treinamento	32
c) Remuneração	34
d) Ética Administrativa	37
e) Liderança e Chefia	40
f) Outros Aspectos	42
V — A ONU E A ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS	43
VI — O FUTURO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNACIONAL	49
Apêndice A : Evolução do pensamento político e do pensamento administrativo através dos tempos	55
Apêndice B : Principais organismos internacionais do mundo contemporâneo	61
Apêndice C : Estatuto da Comissão de Serviço Civil Internacional das Nações Unidas	65
Bibliografia	77
Índice Analítico das Matérias	81
Índice Onomástico	89





# I - Introdução

Faz quase um século que Woodrow Wilson publicou no **Political Science Quarterly** (1887, June, vol. II) o seu famoso e hoje clássico ensaio **The Study of Administration**, chamando a atenção do público norte-americano para uma nova ciência que os Estados Unidos simplesmente ainda ignoravam, mas que já começava, segundo as próprias palavras do autor, a medrar em solo estranho, a saber, na França e na Alemanha.

Registrava, assim, Wilson o nascimento, como disciplina autônoma, da **ciência da administração**, que, conforme ainda suas palavras, tardiamente captava a atenção da mente humana, em contraste com a sua, por assim dizer, irmã mais velha, a **ciência política** que já contava, então, com mais de dois mil anos de existência e impressionante elenco de autores e obras eminentes através dos tempos (1).

Neste apenas um século de história, desenvolveu-se, contudo, a ciência da administração por tal forma que se apresenta hoje como uma das mais pujantes de todas as ciências sociais. E, ainda em vida de Woodrow Wilson e talvez para surpresa e admiração sua, tornaram-se os Estados Unidos os líderes incontestes, em todo o mundo, do estudo da nova disciplina.

Tendências e orientações as mais variadas influenciaram e marcaram-lhe os rumos nestes seus primeiros cem anos de existência.

A princípio, mostrou-se ela, predominantemente, teórica e acadêmica, aspirando a estabelecer princípios gerais de administração, válidos para todas as épocas e para todas as latitudes.

Depois, principalmente com Taylor e Fayol, assumiu um caráter sobretudo prático e pragmático, que impressionou, inclusive, os próprios líderes da Revolução Russa, a ponto de Lênin haver recomendado o estudo do **taylorismo** aos novos dirigentes do Estado Soviético como meio de aumentar a produção, um dos objetivos capitais e, mais do que isso, vitais do sistema socialista, então recém-instalado no antigo império dos czares como sua primeira experiência prática na face da terra (2).

---

(1) Para uma comparação entre a evolução do **pensamento político** e do **pensamento administrativo** através dos tempos, veja-se o **Apêndice A**.

(2) Benedito Silva, **Taylor e Fayol**, Rio de Janeiro, Cadernos de Administração, Fundação Getúlio Vargas, 1960, pp. 32-33.



Assim, de um enfoque, de início, em grande parte político ou jurídico, adotado principalmente pelos seus iniciadores franceses e alemães, passava a ciência da administração a um enfoque eminentemente técnico ou de "engenharia humana", na expressão de Taylor, perfilhado, sobretudo, pelos seus estudiosos norte-americanos.

Nessa dicotomia já se continha a bifurcação básica da nova disciplina em dois ramos diferentes, que, todavia, em vez de se hostilizarem, como pareceu ocorrer de início a certos respeito, intercambiam-se e auxiliam-se mutuamente em nossos dias para proveito de ambos: a administração pública e a administração de empresas.

Por outro lado, já haviam começado a nascer as especialidades, por assim dizer, **internas** da nova ciência, que hoje florescem nessa quantidade de disciplinas, entre tantas outras, denominadas Administração de Pessoal ou de Recursos Humanos, Administração de Material, Organização e Métodos, Administração Financeira e Orçamentária, Contabilidade Geral e de Custos, Produção, **Marketing**, Comunicações, Relações Públicas, Análise Administrativa, Chefia e Liderança, para não falar nos Fundamentos da Administração, que são como que a sua filosofia e a base da Gerência Geral, objeto de acurados estudos, já há cerca de meio século, de um Henri Fayol, na França, e de um W. F. Willoughby ou um Leonard D. White, nos Estados Unidos.

Pouco mais tarde, principalmente no período que antecedeu a Segunda Guerra Mundial, dedicou-se ela, com especial interesse, ao estudo dos problemas da administração municipal, dando origem a um de seus ramos hoje mais prósperos e no qual se pôde casar de maneira feliz os ensinamentos da administração pública e da administração de empresas, na fórmula engenhosa e criativa do **city-manager** (3).

No que concerne aos enfoques ou prismas sob os quais tem sido encarada, oferece ela vasta gama de perspectivas, do enfoque **ecológico**, preconizado há trinta ou quarenta anos por Frankfurter e Gaus, ao moderno enfoque **sistêmico**, de nossos dias, que não deixa de ter parentesco ou afinidade com aquele; e do enfoque da **eficiência**, também tão em moda na década dos 30 e mais preocupado, quase exclusivamente, com o bom desempenho das atividades-meio, ao da **eficácia**, hoje em voga e levando em conta a organização como um todo.

Em relação às técnicas de que se utiliza, apresenta hoje a administração vastíssimo arsenal que quase assombra o leigo e compreende, entre outros instrumentos, a análise de sistemas; a análise de custo-benefício; o sistema de planejamento, programação e orçamento (PPBS); Pert e CPM; a pes-

---

(3) International City Managers' Association, **Municipal Personnel Administration**, 5th edition, Chicago, Illinois, 1950.



quisa operacional; a programação linear e dinâmica; a teoria das filas; a teoria do processo decisório; a previsão tecnológica; o planejamento de redes; a teoria dos jogos; a dinâmica de grupo; o laboratório de sensibilidade; a teoria do incidente crítico; o desenvolvimento organizacional (OD); para não falar na cada vez mais ampla utilização da computação eletrônica para os mais variados fins (4).

É, assim, impressionante e admirável o desenvolvimento da ciência da administração, desde o ensaio de Woodrow Wilson aos dias atuais, como o revela esta visão panorâmica e parcial a que acabamos de proceder em relação às suas **escolas, tendências, enfoques, concepções e técnicas** mais em evidência ou em uso neste seu primeiro século de existência.

Essa efervescência de idéias, atividades e movimentos nem sempre é conflitante e excludente, uns em relação aos outros, se assim se pode dizer, revelando-se antes, com freqüência, de natureza cooperativa e complementar.

Disso resulta que neste seu primeiro século de existência tem a ciência da administração se enriquecido, sobremaneira, em conteúdo e profundidade, como o evidencia a vastíssima bibliografia que se desenvolveu por toda a parte em torno dela, as inúmeras instituições que se criaram em todo o mundo para fazer investigações a seu respeito e os incontáveis cursos, universitários ou não, que se ministram para a sua divulgação.

A par disso, porém, cresce ela também em extensão e âmbito de ação.

Se na década dos 30, como tivemos a oportunidade de ver, se interiorizou, por assim dizer, para atender aos problemas das cidades e comunidades locais, transformando-se em administração municipal, em nossos dias, seguindo direção oposta, extrapola as fronteiras nacionais e ganha nova e palpitante dimensão, que será objeto de estudo, em seus aspectos fundamentais, neste ensaio : **a dimensão internacional**.

- 
- (4) Veja-se, a propósito, "O Uso de Concepções e Técnicas Administrativas Modernas na Administração Pública", por Faqir Muhammadí in "Revista do Serviço Público", vol. 108, n.º 2 (maio-agosto, 1973), pp. 173-208. Veja-se também : Rensis Likert, **Novos Padrões de Administração**, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1971; e Robert N. Lehrer, **The Management of Improvement**, New York, Reinhold Publishing Corporation, 1965.





## II - Origem e Atualidade da Administração Internacional

Como se pode ver pelo ensaio de Woodrow Wilson — que é uma espécie de fotografia de infância da administração — nasceu ela, por assim dizer, em **solo nacional**, ou seja, focalizada para os problemas de um país ou nação.

Transplantada para o terreno mais restrito das **cidades**, sofreu — como qualquer planta que muda de **habitat** — transformações mais ou menos consideráveis, adquirindo características próprias e convertendo-se na **administração municipal**, como nos foi dado o ensejo de assinalar, ainda que de relance, no capítulo introdutório desta obra.

Transportada, por outro lado, para o **solo internacional**, mais amplo e diversificado, experimenta ela, igualmente, alterações bastante profundas e significativas, num de seus mais recentes desenvolvimentos.

Tudo isso é muito natural e compreensível, principalmente após a formulação do enfoque ecológico da administração, pois, como já o observava John Merriman Gaus há um quarto de século, "changes in place, or the use of the resources and products of a place, are coercitive in their effects upon public administration" (5).

E o que Gaus afirma da administração pública, evidentemente, é válido, por igual, para a administração de negócios e para a administração de modo geral.

Ou, como Lyman A. Keith e Carlo E. Gubellini colocaram a questão, encarando-a pelo prisma dos negócios e da perspectiva norte-americana:

"American business cannot operate abroad in the same way as it does at home. Business, no matter where it is conducted, is a creature of its environment" (6).

Uma nova modalidade ou disciplina administrativa, a administração internacional, com características e peculiaridades próprias, está, pois, em pro-

---

(5) **Reflections on Public Administration**, Alabama, University of Alabama Press, 1948, p. 13.

(6) **Introduction to Business Enterprise**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1971, p. 579.



cesso de formação desde o fim da Segunda Guerra Mundial e, em especial, nestes últimos quinze ou vinte anos, conforme vem sendo assinalado por vários autores.

John Fayerweather, por exemplo, em volume consagrado exclusivamente à administração internacional de negócios, escreve :

“Os negócios internacionais, de certo modo, contam com milhares de anos de existência e remontam, além dos fenícios, aos primeiros comerciantes dos tempos primitivos. Mas, no sentido atual de um grande número de empresas com produção interligada e operações de vendas em toda a terra, constituem eles fenômeno recente, que somente apareceu nos anos 50” (7).

Richard N. Farmer, em obra já traduzida para o vernáculo, — depois de afirmar que a administração internacional, como campo específico de investigação e prática, é conceito tão recente que ainda não se chegou a um consenso sobre as suas próprias delimitações ou fronteiras — registra, por sua vez :

“Até a década de 1960, pouca reflexão haviam merecido as questões de administração internacional, mas a crescente maré de atividades multinacionais, postas em prática por firmas americanas, resultou em uma explosão de publicações de materiais dedicados aos negócios e à administração internacionais” (8).

É o que também afirma, por outras palavras, Franklin R. Root, prefaciador do livro de John Fayerweather :

“Os negócios internacionais constituem jovem e exuberante campo de estudo”.

E mais adiante :

“Com o advento da empresa multinacional, o estudo dos negócios internacionais explode em todas as direções” (9).

O mundo de nossos dias está, assim, sob o impacto de uma nova dimensão da administração : a dimensão internacional.

---

(7) **International Business Management : A Conceptual Framework**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1969, p. 1.

(8) **Administração Internacional**, São Paulo, EPV — Editora Pedagógica Universitária Ltda., 1973, p. 3. (Foi respeitada a redação do tradutor da obra para o português).

(9) John Fayerweather, **Op. cit.**, p. vii.

A empresa ou organização — tanto pública ou semi-pública, como privada — se internacionaliza; e a administração, que é a ciência ou arte de gerir empresas ou organizações, tem de acompanhá-las, internacionalizando-se também.

A dimensão internacional que a administração foi obrigada a assumir em nossos dias resulta, em verdade, sobretudo de dois novos tipos de organização, que passaram a proliferar na face da terra, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial :

- a) os organismos internacionais;
- b) as empresas multinacionais.

Os primeiros começaram a surgir depois da Primeira Guerra Mundial, com o advento da Sociedade ou Liga das Nações, criada em 1919 pelo Tratado de Versalhes (10).

Foi, todavia, após a Segunda Guerra Mundial, com a criação da Organização das Nações Unidas (ONU), que esses organismos, em verdade, passaram a se multiplicar sobremaneira.

A ONU, por exemplo, o mais conhecido e eminente de todos os organismos internacionais, compreende hoje uma família de dezesseis organizações com quase 50.000 servidores e sedes em vários países, como se pode ver pela discriminação a seguir :

#### Em Nova Iorque :

- Nações Unidas, propriamente ditas, ou ONU, *tout-court*, criada a 24 de outubro de 1945.

#### Em Washington :

- Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), ou Banco Mundial, criado a 27 de dezembro de 1945.
- Fundo Monetário Internacional (FMI), criado a 27 de dezembro de 1945.
- Corporação Financeira Internacional (CFI), criada em julho de 1956.

---

(10) Umás poucas organizações internacionais, que hoje fazem parte da família das Nações Unidas, como a União Internacional de Telecomunicações (UIT) e a União Postal Universal (UPU), foram criadas no século passado, a saber, em 1865 e em 1875, respectivamente. Mas, são exceções.



- Associação Internacional de Desenvolvimento (AID), criada a 24 de setembro de 1960 (11).

#### **Em Montreal :**

- Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), criada a 4 de abril de 1947.

#### **Em Genebra :**

- União Internacional de Telecomunicações (UIT), criada em 1865.
- União Postal Universal (UPU), criada em 1875.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT), criada a 11 de abril de 1919.
- Organização Mundial de Saúde (OMS), criada a 22 de julho de 1946.
- Organização Meteorológica Mundial (OMM), criada a 23 de março de 1950.
- Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), criado em 1948.

#### **Em Paris :**

- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), criada a 4 de novembro de 1946.

#### **Em Roma :**

- Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO), criada a 16 de outubro de 1945 (12).

#### **Em Londres :**

- Organização Consultiva Marítima Intergovernamental (OCMI), criada a 6 de março de 1948 (apesar de que, praticamente, só em 1958 ha-ja entrado em funcionamento efetivo).

---

(11) Não confundir, obviamente, com a USAID (United States Agency for International Development), que é o organismo da administração norte-americana para o desenvolvimento internacional.

(12) As siglas, praticamente universais, do GATT, da FAO e da UNESCO, resultam das suas denominações em inglês: **General Agreement on Tariffs and Trade**, **U.N. Educational, Scientific and Cultural Organization** e **Food and Agriculture Organization of the U.N.**



### Em Viena :

- Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA), criada a 29 de julho de 1957 (13).

As empresas multinacionais, por sua vez, surgiram em data mais recente ainda, conforme ficou indicado atrás, ou seja, principalmente nos últimos três ou quatro lustros.

Resultaram, sobretudo, da necessidade que tiveram os países desenvolvidos de mudarem a sua política comercial e industrial para com boa parte dos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento.

Em verdade, até a Segunda Guerra Mundial, limitavam-se, praticamente, os países desenvolvidos a **comerciar**, pura e simplesmente, com os países em desenvolvimento, exportando-lhes bens manufaturados que produziam em seu próprio território com administração e pessoal nacionais.

Após a Segunda Guerra Mundial e, em especial, a partir da década de 1950, passaram as grandes indústrias das nações desenvolvidas a instalar-se nas nações em desenvolvimento, não só para ampliar os seus mercados e, inclusive, utilizar equipamentos tornados em parte obsoletos nos países de origem pelos progressos da tecnologia, como também por exigência de muitos governos das nações em desenvolvimento, que aspiravam também a industrializar-se e deixar de serem meros produtores de matérias-primas, que exportavam, nem sempre a preços convenientes, em troca de bens manufaturados.

É o que reconhece, entre muitos outros, Franklin R. Root, ao escrever as seguintes palavras, que deixamos de traduzir para não lhes tirar o sabor típico :

"Before World War II the characteristic response of American companies to market opportunities abroad was via direct export from home-based plants. Although direct exports remain important, the most dynamic form of international business today is the transfer of management, technology, and capital via direct investment in foreign economies. A new business organization — the multinational corporation — has come to the fore, and it now sets the pace for international business throughout the world" (14).

E Herbert Hicks não pode, igualmente, deixar de reconhecer, por sua vez :

(13) A. Fonseca Pimentel, **A Paz e o Pão (Desafio às Nações Unidas)**, 2.ª ed., Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971, pp. 14-17. — Para uma visão panorâmica dos principais organismos internacionais do mundo contemporâneo, veja-se o Apêndice B.

(14) John Fayerweather, **Op. cit.**, p. vii (Editor's Foreword).

"Acham-se em marcha algumas tendências altamente significativas no sentido de se moverem os negócios cada vez mais em operações internacionais. A título de exemplo, mencione-se que cerca de 137 corporações norte-americanas possuem, cada uma, subsidiárias em um número de países que variam entre 10 e 14. Companhias holandesas têm 35 subsidiárias nos Estados Unidos, enquanto empresas norte-americanas contam com 530 subsidiárias na Holanda. Dentro das fronteiras do Japão existem 465 firmas internacionais, das quais 17 têm sede na Alemanha Ocidental, 33 na Inglaterra e 373 nos Estados Unidos.

"Essa internacionalização dos negócios criou uma quantidade de novos desafios para a administração de firmas multinacionais. Especialmente complexa é a avaliação das potencialidades de mercado para a organização nas contingências econômicas, políticas e sociais, não raro pouco conhecidas, de outros países. Há muita possibilidade de que não poucos leitores do presente texto venham a lidar com tais problemas. Em vez de se deslocarem para outro ponto do país — como foi usual nos últimos cinquenta anos — o formando de hoje tem cada vez mais chance de despendar uma boa parte de sua vida trabalhando no exterior" (15).

Em breves palavras, como se expressam Keith e Gubellini, já citados :

"Over the years our involvement business overseas has shifted from foreign trade — buying and selling in foreign markets — to the building and operating of business abroad" (16).

Como resultado disso tudo, conforme o demonstraram, inclusive ao mundo leigo, Jean-Jacques Servan-Schreiber e James McMillan & Bernard Harris, as multinacionais, principalmente de origem norte-americana, dominam, de modo absoluto, o mundo dos negócios internacionais (17).

Dáí a necessidade, como exigência inelutável de nossos dias, de uma administração internacional, apta a lidar adequadamente com os problemas de produção, recursos humanos, orçamento, organização e métodos, material, comunicações, serviços gerais etc., desse complexo de organismos internacionais e empresas multinacionais que caracterizam o mundo de hoje.

(15) **The Management of Organizations : A Systems and Human Resources Approach.** 2nd ed., New York, McGraw-Hill Book Company, 1972, p. 488.

(16) Lyman A. Keith e Carlo E. Gubellini, **Op. cit.**, p. 579.

(17) **Le défi américain**, Paris, Editions du Seuil, 1967, do primeiro, e **A Invasão Econômica Americana**, Rio de Janeiro, Editora Expressão e Cultura, 1968, dos últimos.



### III - A Administração Internacional de Recursos Humanos

Obviamente, a dimensão internacional, adquirida pela administração em nossos dias, afeta, em maior ou menor escala, praticamente todas as suas áreas ou campos de atuação, ou seja, as suas chamadas especializações.

No que concerne à estrutura ou organização, por exemplo, assim se expressa Herbert Hicks :

"Um dos problemas dos negócios internacionais é a estruturação das relações organizacionais multinacionais. Tradicionalmente, têm as firmas estabelecido organizações centrais das quais conservam pleno controle sobre o planejamento estratégico e a tomada de decisões. Contudo, fatores tais como o isolamento da alta direção das operações de além-mar, a barreira lingüística e complexas legislações governamentais próprias de cada lugar tornaram essa forma de organização um tanto obsoleta. Como alternativa, as empresas internacionais, não raro, são descentralizadas geograficamente, com superintendentes de área para várias localidades. Esses superintendentes dispõem, com freqüência, de grande autonomia em relação à matriz para gerir os seus negócios. Quando uma firma se acha assim descentralizada, cada divisão se encontra em melhor posição para responder à cultura em que opera" (18).

A influência do ambiente internacional sobre as comunicações é evidente e dispensa maior comentário ou demonstração.

O mesmo se pode dizer, sem hesitar, no que concerne às relações públicas.

Ambos esses domínios — nos quais a utilização da linguagem, sob as suas mais variadas formas e modalidades, é fundamental e primordial — são, como é patente, fortemente afetados, para não mencionar outros fatores, pela tão enfatizada barreira lingüística.

Daí Erik Linder falar de uma **propaganda internacional** como matéria específica e caracterizada para ser estudada com especial atenção, dando o seguinte exemplo para pôr bem em evidência a sua idéia :

---

(18) Op. cit., p. 488.



"Que aconteceria se o gerente de propaganda da Coca-Cola, por exemplo, sugerisse à sua companhia 50 campanhas de propaganda diferentes no mercado americano, uma para cada Estado? Estaria ele ainda na folha de pagamento no mês seguinte?

"Se, por outro lado, propusesse 18 campanhas diferentes e 18 agências de propaganda diferentes para comercializar um produto na Europa Ocidental hoje, poderia ser indicado para uma promoção" (19).

A administração de material e, em particular, o sistema de compras, ao mudar de **habitat**, podem defrontar-se e, comumente, se defrontam, não só com a barreira lingüística e práticas diferentes de comércio, como também com outros códigos de ética que, não raro, transformam em faltas e, até mesmo, em crimes, atos perfeitamente legítimos em outros ambientes.

Não é de admirar, assim, que A. A. Sherbini procure identificar um **marketing internacional**, com características próprias e distintivas, a muitos respeito, de seu correspondente de âmbito nacional (20).

E não é, outrossim, de causar surpresa que Gerhard G. Mueller, por sua vez, chegue a falar também de uma **contabilidade internacional** como disciplina a ser incluída nos currículos universitários (21).

Mas, evidentemente, de todos os campos ou áreas de especialização da administração, a mais afetada pela sua internacionalização é a dos recursos humanos.

Isso é perfeitamente natural e compreensível.

O homem, em verdade, é o único ser **vivo** das organizações, revelando-se todos os demais elementos — **material, equipamento, dinheiro, estrutura, chefia, liderança** etc. — coisas inanimadas ou abstratas, por ele manobradas, manuseadas ou manipuladas, em uma palavra, geridas ou administradas (22).

É, assim, óbvio que o elemento humano seja o que, por assim dizer, mais **sofre** com o transplante da administração do **habitat** nacional para o **habitat** internacional.

As diferenças ambientais com que ele se defronta na administração internacional são de quatro tipos principais: 1) físico ou espacial; 2) sócio-eco-

---

(19) Richard N. Farmer, **Op. cit.**, p. 243. Veja-se, todavia, todo o capítulo sobre o assunto, pp. 243-252.

(20) **Idem**, *ibidem*, pp. 253-263.

(21) **Idem**, *ibidem*, pp. 227-241.

(22) A. Fonseca Pimentel, **Alguns Aspectos do Treinamento**, 2.<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966, pp. 4-6.

nômico; 3) sócio-cultural; 4) técnico, para não mencionar a maior ou menor distância geográfica que o separa do meio familiar e social em que está habituado a viver.

A capacidade de resistir a essa **separação**, por um período de tempo mais ou menos longo, é um teste em que muito funcionário, altamente qualificado do ponto de vista profissional, não tem passado, malogrando, por isso, na missão e retornando antecipadamente ao solo pátrio, não raro com prejuízos para a organização e para ele próprio.

O ambiente **físico** ou **espacial** põe, a miúdo, o funcionário internacional em regiões de condições climáticas diametralmente opostas às de sua terra nativa, como, por exemplo, no caso de um brasileiro que vá servir nos países escandinavos ou vice-versa. Expõe-no também a freqüentes riscos de saúde, quando se trata de missão ou posto em locais remotos e destituídos das condições sanitárias desejáveis, como ocorre em diversos países da África, da Ásia e da América Latina.

O ambiente **sócio-econômico** faz o funcionário internacional confrontar-se, não raro, em países muito subdesenvolvidos, com o espetáculo de uma miséria generalizada, que confrange o coração e torna a sua permanência no local, às vezes, muito desagradável.

O ambiente **sócio-cultural** oferece, com freqüência, ao funcionário internacional, além da barreira lingüística, costumes estranhos, que ele não entende e, de bom grado, não aceitaria, assim como também, muitas vezes, a indiferença ou mesmo hostilidade dos círculos locais. Isso, quando ocorre, torna-lhe extremamente difícil o desempenho de sua missão, obrigando-o, outrossim, às vezes, a abandoná-la, se não possuir as qualidades necessárias para resistir a essa prova.

Finalmente, o ambiente **técnico** — que se relaciona diretamente com a sua função e as suas capacidades profissionais — pode revelar-se, não raro, completamente diferente daquele em que ele está acostumado a trabalhar, obrigando-o a tremendos esforços para dominar instrumentais que ele mal conhece, seja por se mostrarem mais sofisticados ou mais rudimentares do que aqueles com que ele está habituado a lidar.

Tudo isso leva ao resultado de que a taxa de **turnover** ou de movimentação de pessoal na administração internacional costuma ser alta, de 15 a 20%, segundo alguns especialistas (23).

A situação foi muito bem sintetizada por Endel J. Kolde com as seguintes palavras:

---

(23) Franklin R. Root e David A. Heenan, "Staffing in Overseas Unit" in *Handbook of Modern Personnel Administration*, Editor-in-Chief, Joseph J. Famularo, New York, McGraw-Hill Book Company, 1972, Cap. 56, p. 4.



"A diferença fundamental entre os negócios internacionais e domésticos reside em suas molduras ambientais e nas reações organizacionais e comportamentais que fluem dessas molduras. Quando uma empresa extravasa de um meio nacional, a sua moldura ambiental muda progressivamente em inúmeros respeitos. Aparecem novas disposições ou regulamentações estabelecidas pela lei, pelos costumes e pela cultura; novos valores éticos; novas contradições externas; e novas oportunidades, assim como novas incertezas. Quanto mais largo o âmbito de ação internacional da companhia, maiores serão as diversidades ambientais que a circundam" (24).

Disso resulta, no âmbito internacional, uma administração de recursos humanos com fisionomia própria e características bem marcadas, como se verá, pela análise de alguns de seus aspectos, no próximo capítulo.

---

(24) Citado por Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig in **Organization and Management: A Systems Approach**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1970, p. 591.



## IV - Aspectos Específicos da Administração Internacional de Recursos Humanos

Vimos, no capítulo anterior, que a transferência de ambiente da administração — do **habitat** nacional para o internacional — afeta, em maior ou menor escala, praticamente todas as suas especialidades.

Vimos, outrossim, que, de todas essas especialidades, a mais afetada é a administração de recursos humanos pelo fato simples e lógico de que ela lida com o único elemento **vivo** das organizações — o ser humano — ao passo que todas as demais especialidades lidam com coisas inanimadas ou abstratas, tais como, dinheiro, material, equipamento, estrutura, organização e métodos, chefia e liderança etc. (25).

Dentro do capítulo da administração de recursos humanos ocorre, **mutatis mutandis**, fato ou fenômeno semelhante.

O transplante, por exemplo, da classificação de cargos, propriamente dita, do meio nacional para o internacional poucas alterações produz, à semelhança do que ocorre com o mesmo transplante da esfera nacional para a municipal.

Outros capítulos da administração de recursos humanos são, todavia, seriamente afetados pela sua transferência do ambiente nacional para o internacional.

Alguns deles são, a título de ilustração, os referentes ao recrutamento e seleção, ao treinamento, à remuneração, à ética administrativa e à chefia e liderança, para dar apenas os exemplos que nos parecem mais marcantes.

Analisá-los-emos aqui, sucintamente, um por um, pondo em realce as principais diferenciações por que eles passam.

---

(25) O fato de algumas organizações primitivas ou especializadas usarem animais em suas atividades não invalida, obviamente, a observação acima, que repete a de página 24.

a) **Recrutamento e Seleção**

Os problemas de recrutamento de uma pequena ou média municipalidade de qualquer país afiguram-se pouco significativos e, em alguns casos, até mesmo quase risíveis, pela simplicidade e singeleza, quando comparados, por exemplo, com os da Organização das Nações Unidas.

No primeiro caso, basta à municipalidade anunciar com algum atrativo, no jornal local, se houver, ou, caso contrário, afixar o aviso de vacância do cargo a ser preenchido à entrada do próprio edifício, e o problema de recrutamento estará praticamente resolvido.

No caso das Nações Unidas, organização internacional atualmente com 138 Estados-membros espalhados pelo mundo (além de estar ela própria, como se viu, dispersa por dois continentes) e com cinco idiomas oficiais (inglês, francês, espanhol, russo e chinês), o aviso de vacância deve, para começo de conversa, ser detalhadamente especificado em todos os seus aspectos importantes (qualificações, remuneração, local de trabalho etc.) em cinco línguas diferentes e ser praticamente distribuído por toda a superfície terrestre, para conhecimento dos interessados em todos os Estados-membros, tendo em vista a exigência da justa distribuição geográfica existente na Organização Mundial para o preenchimento dos cargos técnicos dos chamados **headquarters**, ou seja, a sede de cada uma das organizações-membros.

É evidente que a comparação é, praticamente, entre dois extremos, ou seja, uma pequena ou média municipalidade, de um lado, e, de outro, uma organização internacional que aspira à **universalidade** e que, a rigor, já está em vias de atingi-la plenamente (26).

De permeio, existem, porém, os organismos internacionais de âmbito regional — tais como, para dar uns poucos exemplos abrangendo o mundo ocidental, o mundo socialista e o chamado terceiro mundo, o Mercado Comum Europeu (MCE), o Conselho de Ajuda Econômica Mútua (COMECON), a Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Organização da Unidade Africana (OUA) — cujos problemas são, em escala reduzida, os mesmos da ONU, a saber: distância geográfica, variedade de idiomas e multiplicidade de nações envolvidas no processo de recrutamento.

Especificamente e em outras palavras, abstraindo-nos dos demais aspectos do problema, o **campo de recrutamento** de uma administração municipal acha-se, não raro, confinado a uma cidade ou a um conjunto de localidades.

---

(26) Até 1972, as Nações Unidas compreendiam praticamente todo o mundo independente, com exceção da República Popular da China, as 2 Alemanhas, as 2 Coreias e os 2 Vietnams. Com o ingresso da China e das 2 Alemanhas, pouquíssimo falta às Nações Unidas para concretizar plenamente o seu ideal de universalidade.



des vizinhas. O de uma administração nacional está, como regra, dentro do próprio país em que ela se situa; e, com exceção de uns quatro ou cinco, de proporções, por assim dizer, continentais — como a URSS, os Estados Unidos, a República Popular da China, o Canadá ou o Brasil, — a maioria dos países existentes são de dimensões médias ou pequenas e caracterizados, ademais, em geral, por uma certa unidade de idioma, de costumes, de cultura etc., o que, obviamente, facilita muito a tarefa do recrutamento. O campo de recrutamento de um organismo internacional ou de uma empresa multinacional é, com freqüência, um conjunto de países diferentes pela língua, história, cultura etc. E, no caso das Nações Unidas, esse campo é, praticamente, a própria terra em toda a sua extensão e com todas as suas diversidades geográficas, históricas, etnológicas, culturais etc.

Cumpra acrescentar que, além dos funcionários assim recrutados **internacionalmente**, que são, como regra, os dirigentes ou os profissionais de nível universitário, contam ainda os organismos internacionais e as empresas multinacionais com funcionários, geralmente da categoria dos chamados serviços gerais, recrutados **localmente**, mais ou menos nas mesmas bases e condições dos nacionais dos países em que se situam aqueles organismos e empresas.

E, para complicar ainda mais a cena, em algumas dessas organizações internacionais, como, por exemplo, as Nações Unidas, conforme veremos no próximo capítulo, já se desenvolve uma terceira categoria de servidores, chamados **semilocais**, porque recrutados **internacionalmente** para funções tipicamente **locais**, à vista de sua escassez ou mesmo falta no mercado de trabalho do país que abriga a organização internacional, como é o caso, para dar um só exemplo, dos taquígrafos bi-ou-multilingües.

Isso é suficiente, cremos, para oferecer uma idéia dos tremendos problemas com que se defronta o recrutamento na administração internacional, nada mais nos parecendo necessário acrescentar a respeito neste trabalho, que visa, tão só, a proporcionar ao leitor interessado uma visão panorâmica ou *à vol-d'oiseau* desse novo e promissor ramo da administração, de que nos ocupamos aqui e que é a gerência ou gestão de recursos humanos a nível internacional.

No que concerne à seleção propriamente dita, os problemas com que se defrontam os organismos internacionais e as empresas multinacionais não se revelam menores.

Como no caso do recrutamento, há igualmente, sempre presentes, a distância geográfica, a barreira lingüística e a multiplicidade de nações as mais diversas envolvidas no processo.

Isso obriga a seleção a adotar métodos e técnicas de menor uso nas administrações nacionais e, sobretudo, municipais.

Um concurso ou prova competitiva, do tipo tão merecidamente em voga nas administrações nacionais e municipais mais evoluídas, seria totalmente impraticável, salvo casos excepcionais, na seleção de funcionários recrutados internacionalmente, pelos altíssimos custos que envolveria e por muitas outras e óbvias razões.

Por outro lado, o bom êxito em missões internacionais exige, além das qualificações técnicas indispensáveis, um conjunto de fatores especiais, que são enfatizados pelos especialistas na matéria e têm, necessariamente, de ser objeto de acurada investigação, por processos seletivos os mais seguros e dignos de confiança.

Franklin R. Root e David A. Heenan, por exemplo, baseando-se na vivência de experimentados dirigentes de organizações e empresas internacionais, de modo geral, mencionam, como alguns desses fatores :

- a) **Sensibilidade por ambiente estrangeiro**, ou seja, em síntese, sentimentos de simpatia e solidariedade humana, aliados a decidido desejo de aprender o idioma nativo e compreender a cultura local, em seu sentido mais amplo.
- b) **Flexibilidade**, ou seja, facilidade de adaptação a novos ambientes, sem maiores problemas.
- c) **Motivação para servir no exterior**, sem o que os demais requisitos serão inócuos.
- d) **Adequado suporte familiar**, pois está comprovado que técnicos altamente qualificados em tudo o mais têm malogrado em suas missões internacionais pelos conflitos domésticos resultantes da inadequação das respectivas famílias ao ambiente alienígena (27).

Ernest Dale, mais metódico, enumera sete fatores, dos quais quatro parecem ser básicos e três adicionais, a saber :

1. Racional motivação para servir no exterior.
2. Fluência em idiomas e conhecimento do meio ambiente.
3. Ausência de preconceitos no que concerne a raças, religiões ou culturas.

---

[27] "Staffing the Overseas Unit" in *Handbook of Modern Personnel Administration*, Joseph J. Famularo, Editor-in-Chief, New York, McGraw-Hill Book Company, 1972, Cap. 56, p. 8.



4. Ausência de excessivo apego ao país natal.
5. Flexibilidade, ou seja, facilidade de mudança de hábitos alimentares, habitacionais e sociais, de modo geral.
6. Inventividade, ou seja, capacidade de criar derivativos para entreter-se em situações solitárias ou de pouco convívio humano (como pode ocorrer, principalmente no início de uma missão internacional).
7. Laços familiares ou emocionais, ou seja, em outras palavras, o **suporte familiar** a que se referem Root e Heenan (28).

Robert C. Zuehlke — depois de afirmar que o sucesso em missões internacionais depende basicamente de quatro fatores, a saber, **saúde, facilidade de idiomas, qualificações técnicas e traços pessoais** — enumera, entre estes :

1. Facilidade de adaptação.
2. Espírito social.
3. Auto-suficiência.

E, como processos mais indicados para a boa seleção de funcionários internacionais, menciona Robert Zuehlke :

- a) o exame físico;
- b) a verificação de **curriculum** e referências;
- c) a entrevista pessoal em profundidade (**depth interview**);
- d) testes psicológicos;
- e) a entrevista psiquiátrica.

"Ademais", — acrescenta Zuehlke — "ao considerar candidato para missão internacional, a esposa e outros membros de sua família imediata devem ser também objetos de avaliação" (29).

(28) Ernest Dale, **Management: Theory and Practice**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1969, Part 4 — "Management of Foreign Operations", p. 653.

(29) "Hiring Employees for Foreign Assignments" in **International Handbook of Management**, edited by Karl E. Ettinger, New York, McGraw-Hill Book Company, 1965, pp. 191-195.

Como se vê, a seleção para cargos ou funções típicas da administração internacional difere consideravelmente, tanto em conteúdo como em processos, da seleção para cargos ou funções comuns das administrações nacionais.

Concluindo este tópico, cremos poder afirmar que o recrutamento e a seleção internacionais apresentam características próprias, que os distinguem nitidamente do recrutamento e da seleção comuns às administrações nacionais e municipais.

E as dificuldades existentes são de tal ordem que um eminente autor inglês chega a propor o estabelecimento de um Serviço de Pessoal Mundial (**World Personnel Service**) para atender às demandas em recursos humanos internacionais qualificados das organizações e empresas internacionais, em geral:

“Esse serviço de pessoal deveria ser o mecanismo mais simples possível para pôr em contato pessoas capazes e desejosas de servir no exterior com governos e companhias que as quisessem empregar. Por outro lado, estudantes e treinandos à busca de oportunidades para aprender seriam postos em contato com aqueles que estivessem oferecendo tais oportunidades de aprendizagem” (30).

#### b) Treinamento

O treinamento ou desenvolvimento de recursos humanos é outro capítulo da administração de pessoal que assume nova feição no ambiente internacional.

Isso como resultado dos mesmos fatores que influenciam em sentido semelhante a seleção, a saber: a barreira lingüística, a necessidade de adaptação ao meio ambiente, não raro completamente diverso daquele em que vive o servidor, e a necessidade de compreensão de outras culturas e outros padrões de conduta, sem falar nas qualificações profissionais, que muitas vezes têm necessidade de ser aprimoradas, já que **seleção e treinamento**, diversamente do que muita gente pensa, são processos complementares e não competitivos ou exclusivos, um em relação ao outro.

Quando um organismo internacional ou uma empresa multinacional admite um profissional para enviá-lo a seu serviço ao exterior, já se espera, na imensa maioria dos casos, que esse profissional possua o instrumental lingüístico necessário ao bom desempenho de sua missão, o que é, geralmente, verificado no processo seletivo. Em uns poucos casos, porém, como observa, ainda, Robert C. Zuehlke, se as qualidades profissionais e os traços pessoais de um

---

(30) Stanley Hyman, **Management and World Development**, London, Sir Isaac Pitman and Sons, 1967, pp. 107-108.



candidato se mostram excepcionais ou fora do comum, vale a pena admiti-lo, mesmo que o seu conhecimento lingüístico seja deficiente, e submetê-lo a intensivo e bem planejado programa de treinamento nesse particular, como se faz, por exemplo, com astros de cinema (31).

Parte importante e indispensável do treinamento é, todavia, a que se destina a suprir as deficiências ou mesmo carência do candidato no que concerne ao conhecimento do país em que vai servir e seu meio ambiente tanto físico como social, com o objetivo de facilitar a sua adaptação e a de sua família ao seu novo local de trabalho. Aqui, mais uma vez, se evidencia a importância extraordinária do suporte familiar para o bom êxito da missão do funcionário internacional, pois, como observa Ernest Dale, "mesmo às esposas é atribuída participação em alguns programas de preparação" (32).

Até agora, nesta visão panorâmica do problema, o temos encarado somente do prisma do envio de técnicos de um país a outro para aí desempenharem as suas funções internacionais. Mas, há também o reverso da medalha, ou seja, o treinamento de nacionais do próprio país que hospeda a empresa multinacional ou o organismo internacional, para nele exercerem funções de responsabilidade dentro da organização. Isso, porém, é mais comum nas empresas multinacionais, porque grande parte dos organismos internacionais, inclusive e sobretudo a ONU e sua família de organizações, preferem, salvo casos excepcionais, não ter nacionais de um país trabalhando em sua própria pátria em funções ditas "profissionais" (de nível universitário) ou diretivas.

Encarando o problema sob outro prisma e quase exclusivamente no interesse das empresas multinacionais, escrevem Root e Heenan :

"Programas intensivos de desenvolvimento de recursos humanos se mostram particularmente necessários pelas seguintes características inerentes à carreira internacional :

1. Supercentralização das decisões operacionais pela matriz da empresa.
2. Descompasso informacional entre a subsidiária do exterior e a matriz.
3. Exigência no sentido de que gerentes amadurecidos no exterior retornem, em alguma oportunidade, a atividades regionais ou na matriz para funções diretivas.

---

(31) Op. cit., p. 194.

(32) Op. cit., p. 653.

4. Tendência para acelerado desenvolvimento de nacionais locais, não só nas organizações subsidiárias, mas também nas regionais e na matriz (33).

Qualquer que seja a modalidade ou tipo de treinamento, uma coisa é, contudo, certa, conforme assinala Ernest Dale :

“Realizando substancial investimento no pessoal que enviam ao exterior, as companhias levam o treinamento de seus candidatos tão a sério como a sua seleção” (34).

Isso é também verdadeiro em relação aos organismos internacionais e, nas empresas multinacionais, também em relação aos técnicos locais treinados para assumirem nelas postos de responsabilidade, conforme se viu.

### c) Remuneração

Se, no terreno do recrutamento, seleção e treinamento, a multiplicidade de línguas e a diversidade de meios ambientes constituem um obstáculo e um desafio à argúcia do administrador de recursos humanos na esfera internacional, no campo da remuneração nos deparamos, paralelamente, com :

- a) a multiplicidade de moedas;
- b) a diversidade dos níveis de custo de vida.

Esses são apenas dois fatores, por assim dizer, extrínsecos, que complicam, ainda mais, o problema da remuneração dos funcionários internacionais, sejam das empresas multinacionais, sejam dos organismos internacionais.

Vendo o problema do prisma do profissional norte-americano que se expatria para servir alguma empresa internacional no estrangeiro, Alfred J. Figliola escreve :

“A remuneração do expatriado norte-americano destina-se a :

- 1) conferir-lhe uma renda líquida pelo menos igual à do indivíduo que desempenha na terra natal trabalho semelhante e do mesmo **status** financeiro;

- 2) proporcionar-lhe um incentivo ou prêmio financeiro razoável, capaz de induzi-lo a trabalhar e residir no exterior. Isso compreende o pagamento de um salário básico, um prêmio de serviço estrangeiro e adicionais de moradia

(33) *Op. cit.*, Cap. 56, p. 9

(34) *Op. cit.*, p. 653.



e de condições de vida. Quando não combinada com o prêmio de serviço estrangeiro, uma gratificação separada por motivo de **hardship** ou "choque cultural" é também paga. Em acréscimo, protege-se convenientemente o expatriado contra taxações excessivas de imposto de renda e, sempre que adequado, concede-se-lhe um auxílio para custos de educação. Na essência, essas considerações representam os diversos fatores que são normalmente levados em conta para cada país ou local de serviço. Neles está implícito o reconhecimento das diferenças de interesse existentes por lugares diversos em razão de condições climáticas ou outras de natureza permanente. E, por meio deles, procura-se, outrossim, tornar mais fáceis as transferências de pessoal, eliminando ou minimizando o efeito sobre os funcionários das variações de convenção prevalecentes em distintas áreas ou locais de serviço" (35).

E Alfred Figliola — que é um dos Vice-Presidentes do **First National City Bank** de Nova Iorque, no setor de atividades internacionais, e ali responsável pelo desenvolvimento e pesquisa de sistemas de salário — enumera especificamente, analisando uma por uma, as diversas vantagens de natureza financeira ou semelhante que se atribuem, como regra, aos funcionários internacionais das empresas multinacionais, a saber :

- Salário básico (**base pay**).
- Prêmio de serviço estrangeiro (**foreign service premium**).
- Adicional de custo de vida (**differential cost of living allowance**).
- Gratificação de subsistência por separação (**separate maintenance allowance**).
- Adicional de moradia (**housing allowance**), que pode assumir também a forma de fornecimento de dependências não mobiliadas (**unfurnished quarters**), de ocupação de moradias possuídas ou alugadas pela companhia (**company leased or ownership of homes**) ou de aquisição de casas (**purchase of homes**) com o auxílio da companhia.
- Auxílio-educação (**education allowance**).
- Licença para visitar o país natal (**home leave**), com as vantagens a ela ligadas, a saber : bilhetes de viagem e despesas correlatas (**home leave travel allowances**) e gastos de subsistência em trânsito (**living expenses in transit**).
- Reembolso por imposto de renda (**reimbursement of income taxes**) pago indevida ou excessivamente (36).

(35) "Compensation of Overseas Personnel" in **Handbook of Modern Personnel Administration**, Editor-in-Chief, Joseph J. Famularo, New York, McGraw-Hill Book Company, 1972, Cap. 57, pp. 2-16.

(36) **Idem, ibidem**, Cap. 57, pp. 2-16.

**Mutatis mutandis**, não só no que concerne à terminologia empregada, mas também à diferença de características próprias de cada tipo de organização, possui a ONU e sua família de organizações um sistema de remuneração semelhante, que compreende, entre outras, as seguintes vantagens, além do salário básico :

- Salário-família (**dependency allowance**). — Pago em relação a três tipos de dependentes : 1) mulher ou marido dependente; 2) filho ou filha dependente; e 3) dependente secundário, como tal entendendo-se progenitor, irmão ou irmã dependente. O conceito de dependência, rigorosamente averiguado para qualquer dos casos enumerados, é condição **sine qua non** para o pagamento da vantagem.
- Auxílio-educação e viagem correspondente (**education grant and related travel**). — Pago em relação a cada filho de funcionário internacional que sirva fora de seu país natal, desde que estude, em regime de tempo integral, em uma escola, universidade ou instituição educacional similar. O auxílio corresponde basicamente a 75% das despesas efetuadas, sujeito a um limite máximo, e a viagem é concedida anualmente.
- Ajuda de custo (**installation allowance**). — Paga a todo funcionário que, em virtude de nomeação ou transferência, é obrigado a mudar de local de trabalho. A ajuda de custo para cada membro da família corresponde à metade do que é atribuível ao funcionário.
- Gratificação de exercício ou local (**assignment allowance**). — Paga a funcionário designado para servir fora de seu país natal por um período de, pelo menos, um ano e que não transporte a sua mudança por conta da organização. Essa vantagem não pode ser paga por período superior a cinco anos.
- Gratificação por idioma (**language allowance**). — Paga a funcionário que demonstre conhecimento adequado de mais de um dos idiomas oficiais da organização.
- Indenização por dispensa (**termination indemnity**). — Paga a funcionário que é dispensado por iniciativa da organização. Não é devida a quem deixa a organização voluntariamente, se aposenta ou é dispensado por motivos disciplinares.
- Indenização de repatriamento (**repatriation grant**). — Paga a funcionário que a organização é obrigada a repatriar após o término dos serviços. Não é devida a quem seja dispensado por motivos disciplinares. Destina-se a assistir o funcionário nas despesas de reinstalação em seu país natal, após um mínimo de tempo de serviço no exterior.



- Auxílio Funeral (**grant on death**). — Pago aos dependentes de funcionário que morre em serviço após um mínimo de tempo na organização.

Menção à parte, pela sua peculiaridade, merece o **post-adjustment**, de que ainda falaremos adiante e é a parte da remuneração do funcionário das Nações Unidas destinadas a cobrir as diferenças de custo de vida existentes entre os diversos países em que elas operam, os quais são, praticamente, todos do mundo. A finalidade do **post-adjustment** — dentro do mais rigoroso espírito do sistema comum — é fazer com que os funcionários das mesmas categorias, servindo em localidade de custo de vida diferente, tenham o mesmo poder aquisitivo, ainda que ganhando diversamente ou, melhor, por isso mesmo.

Para fins de estabelecimento de adequados quantitativos de **post-adjustment**, os países ou localidades em que as Nações Unidas têm serviços são periodicamente classificados em um certo número de categorias, de acordo com os índices de custo de vida apurados pela ONU e pela OIT, com a colaboração de todas as demais organizações.

Eis, em linhas gerais e em resumo muito breve, como funciona e em que consiste, no que se refere tão somente às principais vantagens de ordem salarial ou financeira, o sistema comum de salários, vantagens e outras condições de serviço das Nações Unidas, ao qual voltaremos a nos referir no capítulo V, quando tratarmos especificamente da ONU e a administração internacional de recursos humanos (37).

#### d) **Ética Administrativa**

A ética administrativa é outro capítulo da administração de recursos humanos que sofre considerável transformação quando transportado para o ambiente internacional.

A vida particular de um servidor nacional, por exemplo, é, salvo casos excepcionais, assunto privativo dele. E há casos concretos de excelentes servidores no interior das repartições, mas que fora, na rua ou no lar, são péssimos cidadãos e piores chefes de família. A repartição a que ele pertence nada tem a ver, obviamente, com esses aspectos particulares de sua vida, desde que eles não interfiram em sua atividade profissional ou não se constituam em notórios casos de escândalo público.

Na administração internacional — assim como também na diplomática da maioria dos países — as coisas não são e não podem ser assim.

---

(37) A. Fonseca Pimentel, **O Sistema Comum de Salários, Vantagens e Outras Condições de Serviço das Nações Unidas**, DASP, Centro de Documentação e Informática, 1970.

O funcionário nacional em seu próprio país é uma classe de empregado ou trabalhador da nação, como o comerciante, o industrial, o bancário, com uns poucos privilégios ou restrições a mais. No fundo, porém, pode-se dizer que é um servidor como os outros.

O mesmo não ocorre com o funcionário internacional, principalmente dos organismos internacionais propriamente ditos, e os diplomatas de modo geral.

Estes são encarados na terra em que servem como a personificação de seu próprio país natal, que representam, não só diplomaticamente, mas também física, cultural e moralmente perante os cidadãos do país hospedeiro.

E aqueles — os funcionários internacionais — são, por sua vez, vistos pela comunidade local, além de como técnicos, também como representantes físicos, culturais e morais dos organismos a que pertencem.

Ambos — diplomatas e funcionários internacionais — formam, pois, no seio da sociedade em que se inserem, classes distintas e, por assim dizer, de elite, cuja conduta é permanentemente acompanhada e observada pela comunidade, que deles espera atitudes de respeito para com seus usos e costumes, seus hábitos, suas crenças, suas tradições, seus padrões culturais etc.

Daí que a ética administrativa de um diplomata há de ser bem mais estrita e rigorosa do que a de um funcionário comum em seu próprio país natal. E a do funcionário internacional — que tantos pontos de contato apresenta com o diplomata — há de ser pelo menos do mesmo nível de rigor deste, senão mesmo superior, pois o organismo internacional, além de não constituir nação soberana que trate com o país hospedeiro de igual para igual, representa, por outro lado, se bem que apenas técnica e administrativamente, um conglomerado maior ou menor de nações.

Como consequência, as exigências de ordem ética feitas ao funcionário internacional — pelo menos dos organismos internacionais propriamente ditos, conforme já se mencionou — revelam-se muito rigorosas.

As próprias **Staff Regulations** — principal documento legal sobre pessoal — das Nações Unidas se ocupam do assunto, dispendo :

"301.014 Os funcionários da Organização comportar-se-ão em todas as oportunidades de maneira adequada a seu **status** de servidores civis internacionais. Não participarão de qualquer atividade que seja incompatível com o conveniente exercício de seus deveres com a Organização. Evitarão qualquer ação e, em particular, qualquer espécie de pronunciamento público que possa adversamente refletir em seu **status**. Ainda que não se espere que renunciem aos seus sentimentos nacionais ou às suas convicções políticas e religiosas, deverão eles ter sempre em vista a reserva e o tacto com que deverão agir em qualquer tempo por motivo de seu **status** internacional.



301.015 Os funcionários da Organização observarão a mais completa discrição no que concerne a todos os assuntos oficiais. Não comunicarão a qualquer pessoa nenhuma informação que conheçam em razão de sua posição oficial e que não tenha sido tornada pública, exceto no exercício de seus deveres ou com autorização do Secretário-Geral. Nem usarão eles, em qualquer oportunidade, tais informações para proveito pessoal. Essas obrigações não cessam com o desligamento da Organização.

301.016 Nenhum funcionário da Organização aceitará qualquer honra, condecoração, favor, presente ou remuneração de qualquer governo, salvo por serviço de guerra; não aceitará, outrossim, qualquer honra, condecoração, favor, presente ou remuneração de fontes externas à Organização, sem primeiro obter a aprovação do Secretário-Geral. Tal aprovação somente será concedida em casos excepcionais e quando a aceitação não for incompatível com os termos das Disposições 301.012 e 301.0121 e com o **status** da pessoa como servidor civil internacional." (38).

E mais :

"301.017 Qualquer funcionário da Organização que se candidatar a função pública de caráter político se exonerará de seu cargo na Organização."

Em consequência, não pode o funcionário internacional fazer nada, mesmo em sua vida privada, que possa trazer descrédito para a organização a que pertence.

O assunto é levado tão seriamente que já foi objeto de um estudo-investigação no seio das Nações Unidas, do qual resultou importante documento a respeito : **Report on Standards of Conduct in the International Service**, United Nations, 1954 (COORD/CIVIL SERVICE).

Nesse documento, lê-se textualmente :

"A fim de que a sua (do funcionário internacional) vida privada não traga descrédito para a Organização, deve ele seguir alto padrão de conduta pessoal, mais complexo a vários respeito do que é exigido dos servidores civis nacionais. Deve o funcionário internacional ter sempre em mente que a sua conduta, esteja ou não ligada ao desempenho de funções oficiais, há de ser tal que não fira quaisquer interesses claros da Organização a que ele serve, não a coloque em descrédito ou ofenda

---

(38) As disposições citadas determinam que o servidor internacional está sob a autoridade do Secretário Geral, sujeito às suas ordens e com todo o seu tempo à disposição dele.

a comunidade em que ele vive. Não somente deve o funcionário interacional ser, ele próprio, cuidadoso e discreto, mas, outrossim, deve transmitir aos membros de sua família a necessidade de manterem, igualmente, esse alto padrão de conduta."

É um folheto de treinamento destinado a consultores internacionais repete :

"O consultor deve ter sempre a consciência do fato de que aos olhos das autoridades locais e da comunidade ele representa a sua Organização e as Nações Unidas e que o seu comportamento pessoal se reflete imediatamente no prestígio das organizações internacionais." (39).

Como resultado, não parece exagero dizer que os padrões de conduta ética dos servidores internacionais dos organismos internacionais afiguram-se mais elevados do que os da esmagadora maioria das administrações nacionais, inclusive, tal como expostos de forma rigorosa, em um dos livros clássicos sobre a matéria (Paul H. Douglas, **Ethics in Government**, Cambridge-Massachusetts, Harvard University Press, 1952).

No que concerne aos privilégios e imunidades de que gozam os funcionários internacionais, são as **Staff Regulations** muito cuidadosas ao estabelecer as condições de seu uso :

"301.018 Os funcionários da Organização gozam dos privilégios e imunidades a que se refere o artigo VIII da Constituição e a Convenção sobre Privilégios e Imunidades das Agências Especializadas, nos casos em que essa Convenção tenha sido ratificada pelos governos interessados. Esses privilégios e imunidades são concedidos no interesse da Organização. Não devem eles, porém, servir de motivo de excusa, por parte dos funcionários que gozam deles, para deixarem de cumprir suas obrigações particulares ou as leis e regulamentos policiais. Em qualquer caso em que esses privilégios e imunidades sejam postos em questão, deve o funcionário informar imediatamente o Secretário-Geral, a quem, única e exclusivamente, cabe decidir sobre a renúncia ou não a ditos privilégios e imunidades."

#### e) Liderança e Chefia

O problema da chefia e liderança, um dos mais cruciais em qualquer tipo de administração, conforme o demonstrou magistralmente Estelita Campos em obra que é hoje um dos clássicos de nossa literatura administrativa (40),

---

(39) United Nations, **Briefing of International Consultants**, New York, United Nations, 1964.

(40) **A Chefia, sua técnica, seus problemas**, 6.<sup>a</sup> ed., Fundação Getúlio Vargas, 1973.



assume complexidade excepcional na administração internacional, como é fácil de perceber.

Em primeiro lugar, surge aqui também a barreira lingüística. Liderança e chefia adequadas exigem comunicações claras e precisas. O dirigente internacional, entretanto, é obrigado, não raro, a comandar e liderar, oralmente e por escrito, em um idioma que não é o seu e, muitas vezes, em mais de um idioma. O seu domínio de tais idiomas deve, pois, ser perfeito, mais do que é exigido de um simples profissional subordinado; do contrário, faltar-lhe-á um dos instrumentos básicos da chefia e da liderança, que é a comunicação.

Ademais, o dirigente internacional comanda, com freqüência, equipes cosmopolitas, ou seja, compostas de elementos de nacionalidades e raças as mais diversas, cada um com as suas crenças, religião, superstições e a sua escala de valores, não raro incompatíveis umas com as outras.

Isso, como é óbvio, complica, sobremaneira, o problema das relações humanas do grupo, exigindo do dirigente qualidades excepcionais de tato, diplomacia, paciência e criatividade, para evitar choques e conflitos sempre pendentes, como uma espada de Dâmoqueles sobre o moral da organização e altamente prejudiciais para o **esprit de corps** da equipe.

A isso acresce que, às vezes, esse comando, já extremamente difícil em si mesmo, complica-se, ainda mais, por ter que se efetuar à distância e, às vezes, à distância de milhares de quilômetros.

Dá haver um autor escrito com razão :

"Assim, uma pessoa pode adquirir competência como **administrador internacional** de pessoal, o que é mais amplo do que a competência na administração de pessoal de um específico país estrangeiro e distinto da competência em administração de pessoal de seu próprio país natal." (41).

É o que afirma também G. A. Costanzo com toda a sua responsabilidade pelos negócios internacionais do **First National City Bank**, de Nova Iorque :

"O homem que tem sido um dirigente eficaz em operações nacionais nem sempre é igualmente eficaz num contexto internacional. A experiência sugere que os homens de negócios internacionais devem possuir certas qualidades que não são essenciais para o sucesso nos negócios dentro do próprio país, embora possam fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso nas operações internacionais."

---

(41) John Fayerweather, **Op. cit.** .p. 2.

E, entre essas qualidades, menciona o autor: a disposição para viver e trabalhar fora de seu **habitat** natural; elevada flexibilidade ou capacidade de adaptação a situações novas e a culturas estrangeiras; mente perscrutadora e analítica, com alta capacidade de decisão mesmo em face de insuficiência de dados; empatia no modo de encarar novas pessoas e novas situações; atitude diplomática no trato com pessoas de todos os níveis; autêntico interesse em laços mais estreitos entre as nações e sentido de envolvimento na tarefa do desenvolvimento econômico, na melhoria dos padrões de vida em todo o mundo.

A essas qualidades ou características pessoais adiciona o autor **conhecimentos e habilitações** tais como: conhecimento do **idioma** do lugar em que o dirigente vai atuar; posse de **instrumentos profissionais aperfeiçoados e adequados**, no sentido mais amplo da expressão; familiaridade com o **que está acontecendo no mundo**; conhecimento básico de **economia internacional** (42).

#### f) Outros Aspectos

Vários outros capítulos da administração de recursos humanos são, obviamente, afetados de maneira sensível pela dimensão internacional ou multinacional que a administração vem recentemente assumindo.

Infelizmente, não nos será possível tratar de todos eles nesta obra, que, conforme se esclareceu, é apenas uma **introdução** ao estudo da nova disciplina que emerge no vasto e prolífico campo da administração e uma como que chamada de atenção para ela no que concerne aos possíveis e numerosos interessados em seu estudo e aplicação prática.

Não podemos, todavia, deixar de mencionar, ainda que só de passagem, tais capítulos, a saber: o da movimentação de pessoal ou **turnover**; o do regime disciplinar, o dos recursos (**appeals**), o do regime jurídico e, **last but not least**, o da formação de dirigentes especificamente para a administração internacional ou multinacional, a que se acaba de fazer menção, de passagem.

---

(42) "O Dirigente Multinacional". Cap. 18 da obra de Peter Drucker e outros **Formação de Dirigentes**, Rio, Editora Expressão e Cultura, 2.<sup>a</sup> ed., 1971, pp. 325-26.



## V - A ONU e a Administração Internacional de Recursos Humanos

Reconhecendo tudo isso e lidando, segundo se viu, com uma família de organizações composta de 16 membros e de quase 50.000 servidores espalhados pelo mundo, tem a ONU dedicado especial atenção ao problema da administração de recursos humanos em ambiente internacional ou multinacional.

Assim, no correr dos tempos foi ela criando vários órgãos assessores de administração de recursos humanos, que assistem, em função de **staff**, aos seus órgãos decisórios em relação à matéria.

Esses órgãos assessores são, atualmente, em número de três, a saber :

- 1) **ICSAB (International Civil Service Advisory Board)**, que, como o seu nome o está indicando, cuida dos principais aspectos da política de pessoal da ONU e sua família de organizações.
- 2) **ECPA (Expert Committee on Post-Adjustment)**, que, como o seu nome também o indica, cuida, especificamente, do sistema de **post-adjustment** (43).
- 3) **CCAQ (Consultative Committee on Administrative Questions)**, o primeiro dos órgãos assessores em matéria administrativa criado na ONU. Durante algum tempo, assessorou com exclusividade os órgãos decisórios em todos os aspectos relacionados com a administração em geral, inclusive a obtenção e utilização de recursos humanos. Posteriormente, transferiu parte de suas atribuições ao ICSAB e ao ECPA, continuando, porém, a assessorar os órgãos decisórios em matérias administrativas, de modo geral, inclusive pessoal, quando solicitado ou em questões que escapam a competência do ICSAB e ECPA.

A esses três órgãos de assessoramento, girando em torno da Comissão Administrativa de Coordenação (**Administrative Committee on Co-ordination**),

---

(43) O **post-adjustment** é um pagamento suplementar pela ONU aos seus funcionários internacionais em função do custo de vida do local em que eles servem, conforme já foi esclarecido.

competete, em suma, velar pela manutenção e aperfeiçoamento do **sistema comum** de salários, vantagens e outras condições de serviço, que prevalece no seio da família das Nações Unidas.

No momento, dando mais um passo adiante na sua política pioneira no campo da administração internacional de recursos humanos, acaba a ONU de instituir a Comissão de Serviço Civil Internacional (**International Civil Service Commission**), que, para o bom entendimento do leitor brasileiro, será uma espécie de DASP colegiado e de âmbito internacional, ou, melhor ainda, a **Civil Service Commission** norte-americana elevada à categoria internacional.

Ao novo órgão — cuja criação deveria ter-se dado na XXVIII Assembléia Geral (1973), mas ficou adiada para a XXIX — cabe, em suma, a missão de procurar estabelecer para toda a família de organizações das Nações Unidas, segundo as próprias palavras de seu Estatuto, "a single unified international civil service through the application of common personnel standards, methods and arrangements".

Especificamente, é sua atribuição, de acordo ainda com o citado Estatuto, fazer recomendações à Assembléia Geral das Nações Unidas no que concerne :

- a) aos princípios básicos para o estabelecimento das condições de serviço de pessoal;
- b) às escalas de salário e de **post-adjustment** para o pessoal de categoria profissional e escalões superiores;
- c) ao **staff assessment** (44).

No desempenho de suas atribuições, cabe à Comissão do Serviço Civil Internacional :

- 1) estabelecer os métodos de acordo com os quais serão aplicados os princípios relativos à determinação das condições de serviço;
- 2) fixar os níveis das vantagens e benefícios (exceto pensões), as condições de habilitação aos mesmos e os padrões de viagens em serviço;
- 3) classificar os locais de serviço para fins de concessão do **post-adjustment**;
- 4) estabelecer padrões de classificação de cargos para todas as categorias de pessoal em áreas de atividades comuns a mais de uma organização;

---

(44) Plano da ONU destinado, basicamente, a compensar seus servidores internacionais — isentos do pagamento de impostos relativos às suas atividades profissionais — por tributação dessa natureza, que, porventura, venha a recair sobre eles em virtude de legislação nacional em sentido contrário.



5) propor às organizações-membro :

- a) padrões de recrutamento;
- b) o desenvolvimento de fontes de recrutamento, inclusive o estabelecimento de registros centrais de candidatos qualificados, principalmente para os níveis iniciais de admissão;
- c) a organização de provas competitivas ou processos alternativos de seleção;
- d) o desenvolvimento de carreiras, programas de treinamento, inclusive interorganizacionais, e a avaliação do pessoal;
- e) o estabelecimento de disposições comuns sobre pessoal;

6) fazer recomendações às organizações-membro da família das Nações Unidas sobre toda e qualquer outra matéria que ela considere necessária para a melhor colimação dos objetivos do Estatuto.

Com o estabelecimento da Comissão de Serviço Civil Internacional — o mais alto órgão consultivo em administração internacional de recursos humanos — deverão deixar de existir o ICSAB e o ECPA na estrutura da família de organizações das Nações Unidas.

E instalando aquela Comissão, dá a ONU, no campo da administração de recursos humanos a nível internacional, um exemplo que poderá ser útil, não só a outras organizações internacionais, como até mesmo a muitas empresas multinacionais.

### O Funcionário Internacional

Graças, principalmente à ONU, surgiu, assim, no mundo a figura do **funcionário internacional**, que difere, a muitos respeito, do **funcionário nacional** e não se confunde com o **diplomata**, apesar de ter com este vários pontos em comum.

A principal peculiaridade do funcionário internacional é que — diversamente do diplomata e do funcionário nacional — deve ele lealdade, em primeiro lugar e acima de tudo, inclusive de seu próprio país de origem, à organização internacional a que serve, como determina, expressa e taxativamente, o art. 301.013 das **Staff Regulations** (Normas Básicas de Pessoal ou Estatuto de Pessoal) das Nações Unidas :

"301.013 No desempenho de suas funções, os funcionários da Organização não procurarão nem aceitarão instruções de qualquer governo ou de qualquer outra autoridade externa à Organização." (45).

Isso está também contido no juramento que os funcionários das Nações Unidas são obrigados a fazer, de acordo com o artigo 301.019, ao assumir suas funções :

"301.019 Os funcionários da Organização subscreverão o seguinte juramento ou declaração :

"Eu solenemente juro (prometo, me obrigo a) exercer, com toda a lealdade, discrição e consciência, as funções a mim confiadas na qualidade de servidor civil internacional das Nações Unidas, desempenhar essas funções e regular minha conduta tendo em vista somente os interesses das Nações Unidas, e não procurar nem aceitar, no que concerne ao desempenho de meus deveres, instruções de qualquer governo ou de qualquer outra autoridade externa à Organização."

Durante o tempo em que ele serve às Nações Unidas fica, pois, o funcionário internacional como que com a sua nacionalidade "suspensa", se assim se pode dizer.

Isso, aliás, que à primeira vista parece estranho, é perfeitamente compreensível e justificado. Pois, se dentro da ONU, cada servidor internacional fizesse o jogo dos interesses de seu país e se pusesse inteiramente a serviço deles, a organização transformar-se-ia em autêntico "saco de gatos", cada um "puxando a brasa para a sua sardinha" e não trabalhando em prol da organização e, por conseguinte, da humanidade como um todo.

E este é precisamente, de acordo com a sua Carta, o objetivo supremo da Organização das Nações Unidas, surgida dos escombros da Segunda Guerra Mundial: servir à humanidade, procurando livrá-la da guerra, da fome, da miséria.

Como os diplomatas, gozam também os funcionários internacionais das Nações Unidas de imunidades e privilégios indispensáveis ao bom desempenho de suas funções. Isso é também necessário porque, sem tais privilégios e imunidades, ficaria, muitas vezes, o funcionário internacional tolhido em sua ação em prol da organização a que serve e representa. Não permite, porém, a ONU que haja abuso desses privilégios e imunidades ou que sejam eles usados exclusivamente no interesse pessoal do servidor, conforme se viu no capítulo anterior.

---

(45) Utilizaram-se, nesta e em outras transcrições, as **Staff Regulations** da FAO. Tais **Regulations** são, porém, basicamente padronizadas para a ONU e toda a sua família de Organizações.



Essas duas características não são, todavia, atribuídas ou reconhecidas aos funcionários internacionais de empresas multinacionais. A razão é simples. Estes, em verdade, são funcionários internacionais de empresas privadas, ao passo que os da ONU e outras organizações, que representam a conjugação de esforços de vários Estados soberanos, constituem, por assim dizer, funcionários internacionais públicos ou semipúblicos.

Há, assim, lugar para uma clara e básica distinção, no que concerne a **status**, entre o funcionário internacional dos organismos internacionais e os funcionários internacionais das empresas multinacionais.

Por outro lado, impõe-se a ênfase na denominação de **funcionários internacionais** de ambos esses tipos de organização porque, conforme já foi mencionado anteriormente, contam eles também com **funcionários locais**, recrutados nos próprios países em que estão situados e basicamente como os próprios nacionais desses países em suas atividades públicas ou empresariais. A esses funcionários não é reconhecido nenhum tipo de privilégio ou imunidade ou **status** especial, seja a qualquer título. Em algumas organizações, principalmente das Nações Unidas, já se está também desenvolvendo, conforme foi mencionado, uma terceira categoria de funcionários que se poderia chamar de **semi-locais**: são aqueles — principalmente taquígrafos e datilógrafos bi-ou-multilíngues, tradutores etc. — que deveriam ser recrutados **localmente**, mas, devido à sua falta no mercado local ou nacional de trabalho, são recrutados **internacionalmente** e adquirem, então, alguns dos privilégios, imunidades ou vantagens especiais do funcionário internacional.

Como se vê, a administração internacional já deu origem a novos tipos ou categorias de funcionários perfeitamente caracterizados e antes insuspeitados.

É para regularizar e disciplinar as relações desses novos tipos de funcionários com as organizações internacionais a que servem que a ONU, pelo menos com vistas aos próprios domínios, ou seja, a sua família de organizações, acaba de criar a Comissão de Serviço Civil Internacional, com sede em Nova Iorque e quinze membros recrutados, de preferência, entre especialistas de administração internacional de recursos humanos com larga experiência e elevadas qualificações profissionais (46).

---

(46) Para mais perfeito conhecimento, por parte do leitor interessado, do que é a Comissão do Serviço Civil Internacional das Nações Unidas, reproduzimos na íntegra, no **Apêndice C**, o seu Estatuto, aprovado na XXIX Assembléia Geral, recém encerrada.





## VI - O Futuro da Administração Internacional

O mundo — por imperativo de sua própria sobrevivência — caminha inexoravelmente, de bom ou de mau grado, para uma era de crescente **cooperação internacional**, em substituição à era de impiedosa e desumana **competição internacional**, que prevaleceu, até agora, de modo predominante, nas relações entre os povos.

Isso decorre, necessariamente, acima de tudo, do tremendo desenvolvimento das armas de guerra, com o aparecimento dos artefatos nucleares, e da necessidade de se procurar preservar deles a humanidade.

Como é óbvio, tudo indica que o planeta terra está tentando a primeira via, a da cooperação internacional.

A evidência disso acha-se em fatos concretos e positivos de natureza política e administrativa.

Politicamente, assistimos, entre outros eventos marcantes, à busca de entendimentos entre as duas superpotências, à quebra do isolamento da China em relação ao resto do mundo e ao clima geral de distensão que se procura estabelecer no globo.

Administrativamente, testemunhamos, de forma paralela, o surgir de um número cada vez maior de organismos internacionais e de empresas multinacionais, a trabalharem, desinteressadamente ou com fins lucrativos, em toda a face da terra, interligando povos, culturas, religiões, crenças e aspirações.

A própria Igreja, com o seu "aggiornamento" e o seu ecumenismo, participa desse movimento, como nem podia deixar de ser, buscando o diálogo com os fiéis de outros credos e até mesmo com os não-crentes.

Em suma, a política, os negócios, as crenças, internacionalizam-se, cada vez mais, abandonando velhos tabus, incompatibilidades e nacionalismos intransigentes.

Ou, como se expressam Keith e Gubellini, já tantas vezes citados:

"We are aware that, in terms of time, the earth continues to shrink in size; and little by little we are forced to think more in global terms than national terms." (47).

---

(47) Op. cit., p. 567

Como resultado, conforme vimos nas páginas precedentes, surgiu, na face da terra, em nosso século e, especialmente, nos últimos vinte e cinco anos, uma administração internacional, que está sendo exercitada, na prática, pelos organismos internacionais e pelas empresas multinacionais, cujo número, em ambos os casos, como também vimos, cresce de dia para dia.

Importa e urge, agora, analisar esse fenômeno, como já o estão fazendo numerosos tratadistas e estudiosos da matéria, sobretudo nos Estados Unidos, e extrair dessa análise as lições doutrinárias que ela comporta.

Ou, segundo as palavras de Franklin R. Root, vendo o problema do prisma das empresas multinacionais :

"Todo o âmbito das funções da alta gerência e dos negócios, com as suas múltiplas interações em relação aos aspectos econômicos, políticos e culturais de um ambiente internacional complexo e cambiante, já é trigo para o moinho do educador (**is now grist for the educator's mill**, expressão típica norte-americana, principalmente dos meios universitários, para indicar que algo está maduro para estudo). Pois, há clamorosa necessidade de bases conceptuais que nos ajudem a relacionar os vários e aparentemente desconexos elementos dos negócios internacionais em um conjunto compreensivo e harmônico." (48).

A administração internacional — sobretudo, pelas razões expostas, no que concerne aos recursos humanos — é, assim, sem sombra de dúvida, uma nova dimensão da administração em nossos dias.

E — salvo a eventualidade apocalíptica de uma hecatombe nuclear, que destruiria, então, os próprios fundamentos da civilização — o seu rápido e progressivo desenvolvimento se acha plenamente assegurado. Pois, a cooperação internacional que já caracteriza a nossa época tende a crescer cada vez mais, entrelaçando nações em esforços comuns para lutar contra os verdadeiros inimigos da humanidade, que são a fome, a miséria, a ignorância, a doença, e não os povos entre si.

Em conseqüência, as organizações internacionais de modo geral, sejam do tipo dos organismos internacionais propriamente ditos, sejam do tipo das empresas ou corporações multinacionais, vão se multiplicar e proliferar cada vez mais, exigindo um número crescente de administradores e funcionários internacionais altamente qualificados para equacionar e solucionar os tremendos e complexos problemas que esse novo tipo de convivência mundial exige, principalmente do administrador e, em especial, do administrador de recursos humanos.

---

(48) John Fayerweather, **Op. cit.**, p. vii (Editor's Foreword).



Daí o haver escrito com muita razão eminente autor norte-americano :

"Se o movimento no sentido das operações internacionais continua como se processa atualmente, calcula-se que mais da metade dos graduados universitários em administração de empresas (dos EE.UU.) dedicar-se-ão por toda a sua vida a tais atividades. Com a crescente ênfase nos negócios internacionais, os estudantes interessados em administração de pessoal terão necessidade de estudar e compreender os problemas peculiares ligados à obtenção e gerência de pessoas para operações internacionais, pois o processo de internacionalização afeta todos os campos de atividades de uma empresa, mas, em particular, o de pessoal." (49) .

Há, assim, necessidade de preparar amplos contingentes das novas gerações para esse novo tipo de administração, aparelhando-os com instrumental lingüístico apropriado, com aprofundados conhecimentos da história e da geografia humanas, com uma visão larga dos problemas mundiais, compreensão e simpatia por outras culturas e tipos diferentes de civilização, sem o que as funções internacionais, sejam de que tipo forem, não podem ser convenientemente exercidas.

Há, em suma, a necessidade de preparar as novas gerações para a administração internacional pois ela, ao que tudo indica, será a **sua** administração, ou seja, a administração de nossos filhos e nossos netos.

Este livro, como foi dito nas Palavras Preliminares, é modesta e sucinta tentativa nesse sentido. E o autor se dará por amplamente recompensado se o seu esforço contribuir, por qualquer forma, para a intensificação dos estudos da administração internacional, entre nós, e, em especial, da administração internacional de recursos humanos.

---

(49) Leon C. Megginson, **Personnel: A Behavioral Approach to Administration**, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., revised edition, 1972, p. 701.





## APÊNDICES





# Apêndice A

## Evolução do Pensamento Político e do Pensamento Administrativo Através dos Tempos.

O que poderíamos chamar o "fenômeno político" atraiu a atenção humana, no curso da história, muito mais cedo do que o "fenômeno administrativo".

Como resultado desse fato histórico, a evolução do pensamento político apresenta uma história muito mais extensa do que a do pensamento administrativo.

Na verdade, há mais de dois mil anos, como observava Wilson em seu famoso ensaio, já haviam os gregos desenvolvido uma **ciência política** completa (ao menos para as necessidades da época), que se corporificava, para dar apenas uns poucos mas conspícuos exemplos, em obras como a **República**, as **Leis**, o **Político** e **Minos**, de Platão; a **Política** e a **Constituição de Atenas**, de Aristóteles (1).

Em Roma, para fornecer um só exemplo, escrevia Cícero, alguns séculos depois, os seus famosos tratados sobre as **Leis** e a **República**, ambos fortemente influenciados pelo pensamento político de Platão.

Nas obras acima mencionadas — todas elas importantes mesmo para a ciência política de nossos dias — as instituições políticas, reais ou ideais, dos gregos e dos romanos são descritas, analisadas e criticadas com critério e exatidão dignos de nossa mais irrestrita admiração.

Durante a Idade Média, não obstante o fato de estarem as instituições políticas extremamente depreciadas, em consequência das peculiaridades do

---

(1) **A Constituição de Atenas**, ou em tradução literal, **a Constituição dos Atenienses**, esteve perdida durante a Idade Média e somente foi redescoberta no Egito em 1891. Assim, durante cerca de quinze séculos, permaneceu desconhecida da humanidade, com exceção de uns poucos fragmentos transcritos em algumas obras da antiguidade.

sistema feudal (2), atraíram elas, mesmo assim, a atenção de grandes teólogos e pensadores, como, por exemplo, Santo Agostinho e Santo Tomás de Aquino, que dominaram o pensamento político da alta e da baixa Idade Média, respectivamente, através de obras como **De civitate Dei**, do primeiro, e **De regimine principum**, **De regimine Judaeorum** e **In Politicam Aristotelis commentaria**, do último.

Posteriormente, em princípios do século XIV, aquele período que alguns historiadores chamam de Pré-Renascença, isto é, a transição da Idade Média para a Renascença propriamente dita, produziram-se, ainda, importantes obras de ciências política, como **De Monarchia** (1309), de Dante, e **Defensor pacis** (1324), de Marsílio de Pádua, ambas com o propósito deliberado de inovar e romper com o passado (3).

Veio, então, a própria Renascença e, com ela, o nascimento das modernas nacionalidades, cujas instituições políticas, **in concreto** ou **in abstracto**, tornaram-se objeto de estudo por parte de grande número de cientistas políticos, pensadores, filósofos, teólogos, historiadores, juristas etc., através de obras fundamentais, como, para dar apenas alguns exemplos :

- 1) **Il Principe** (1513) e **Discorsi sopra la prima decada de Tito-Livio** (1520), de Maquiavel (1469-1527) (4).
- 2) **Utopia** (1516), de Tomás Morus (1478-1535) (5).
- 3) **Six livres de la république** (1576), de Jean Bodin (1530-1593).
- 4) **Politica metodice digesta exemplis sacris et profanis illustrata** (1603), de Johannes Althusius (1557-1638).
- 5) **La città del sole** (1623), também publicada em latim sob o título de **Civitas Solis**, de Campanella (1568-1639).

- 
- (2) Hermann Heller afirma mesmo que a própria expressão "Estado medieval" é mais do que discutível, acrescentando: "É claro que por meio milênio, na Idade Média não houve um Estado no sentido de unidade bem estabelecida, independente em seus negócios tanto internos como externos, que atuasse continuamente e estivesse claramente delimitada no que concerne ao povo assim como ao território". (**Teoria del Estado**. p. 142, 5.<sup>a</sup> ed., Fondo de Cultura Econômica, México, 1963).
  - (3) **De Monarchia**, apesar de escrita por Dante em 1309, somente foi publicada pela primeira vez dois séculos e meio depois, ou seja, em 1559.
  - (4) Maquiavel é considerado o fundador da chamada "fase positiva" do estudo da política.
  - (5) Originariamente publicado em latim e somente traduzido para o inglês em 1551.



- 6) **De jure belli ac pacis** (1625), de Hugo Grotius (1583-1645).
- 7) **The New Atlantis** (1627), traduzido para o latim sob o título de **Nova Atlantis**, de Francis Bacon (1561-1626).
- 8) **The Leviathan** (1651), de Hobbes (1588-1678) (6).
- 9) **Oceana** (1656), de James Harrington (1611-1677).
- 10) **De jure naturae et gentium** (1672), de Samuel von Pufendorf (1632-1694).
- 11) **La politique tirée des paroles propres de l'Ecriture Sainte** (1678-79), de Bossuet (1627-1704).
- 12) **Two Treatises of Government** (1690), de Locke (1632-1704).
- 13) **Tractatus theologico-politicus** (1670) e **Tractatus politicus** (1677), de Spinoza (1632-1677) (7).
- 14) **Prinzipii di una scienza nuova** (1725), de Vico (1668-1744).
- 15) **Essays, Moral, Political and Literary** (1741-42), de Hume (1711-1776).
- 16) **L'esprit des lois** (1748), de Montesquieu (1689-1755).
- 17) **Du contrat social** (1762), de Rousseau (1712-1778).

A lista acima não pretende, evidentemente, ser completa e chega somente até o século XVIII. Por essa razão, não incluí as obras de muitos autores eminentes posteriormente atuantes, tais como, Adam Smith, A. Ferguson, Kant, Burke, von Herder, Bentham, J. de Maistre, de Bonald, Fichte, Haller, Hegel, Schelling, Savigny, Dahlmann, Comte, Stuart Mill, A. de Tocqueville, Marx, Engels, Spencer, Bagehot, Bryce, Nietzsche, Jellinek, von Wieser, G. Wallas, H. Preuss, Franz Oppenheimer, Max Weber, Charles Maurras, Lênin, Baumgarten, Guglielmo Ferrero, Carl Schmitt, Kelsen, Laski, Wilhelm Andreal, Bernard Lavergne, Hermann Heller, Charles Merriam, assim como, em nossos

---

(6) Hobbes já havia escrito anteriormente os seus **Elementa philosophica de cive** (1642).

(7) Esta última obra de Spinoza ficou inacabada, havendo sido publicada postumamente pelos editores do autor, no mesmo ano de sua morte.

próprios dias, Madariaga, Bertrand Russell, C.J. Friedrich, Walter Lippman, Albert Weisbord, Jacques Maritain, Jules Konnis, Robert McIver, A. Carlyle, G. Schwarzenberger, A. Grabovsky, R. Hauser, R. Guardini, E. Voegelin, A. Portman, Ludwig Freund, Walter Theimer, Ferdinand Hermens, Raymond Aron, Maurice Duverger, et al. (8).

Esses são alguns pontos altos na evolução do pensamento político através dos tempos.

Em comparação, a evolução do pensamento administrativo se mostra, na melhor das hipóteses, pouco significativa.

Em verdade, pode-se dizer que, em geral, a antiguidade, a Idade Média e os tempos modernos (até a segunda metade do século XVIII) demonstraram pouco interesse pela administração. Tem-se que esperar até mais ou menos o tempo da publicação do **Contrato Social** de Rousseau para divisar os primeiros e ainda um tanto confusos esforços para estudar a administração.

Tais tentativas pouco conhecidas foram levadas a efeito então principalmente por autores italianos e franceses, em obras ainda vagas e difusas como : **L'uomo di governo**, de Nicolás di Donato, Veneza, 1760; **Del governo dei popoli**, de Marco Antônio Vogli, Moderna, 1791; **La scienza del governo**, de Giuseppe Govon, Milão, s/d; **Cours d'administration et du droit administrative**, de L. A. Macarel, Paris, 1852; **Etudes Administratives**, de A. F. A. Vivien, Paris, 1852 etc.

Mas, essas obras encontram-se hoje quase totalmente esquecidas, não havendo nem os italianos nem os franceses conseguido então estabelecer sequer um conceito válido e aceitável da administração.

Isso deveria ser logrado, em parte, na segunda metade do século XVIII por von Stein (1815-1890), com a sua densa e compacta **Verwaltungslehre (Teoria Administrativa)** em oito volumes, publicada de 1865 a 1884 e com o seu **Handbuch der Verwaltungslehre (Manual de Teoria Administrativa)**, publicado em 1870.

Era, principalmente, a essas obras que Wilson aludia em seu famoso ensaio, ao escrever, referindo-se à recém-criada, em seu entender, ciência da administração :

"Mas onde cresceu essa ciência? Por certo, não deste lado do oceano. Em nossas práticas administrativas observam-se poucos métodos

- 
- (8) Para uma detalhada visão da evolução do pensamento político ocidental, veja-se, entre outras obras : Jon Bowle, **Western Political Thought**, an historical introduction from the origins to Rousseau, Oxford University Press, New York, 1949; William Y. Elliott and Neil A. Donald, **Western Political Heritage**, Prentice-Hall, Inc., New York, 1955; Juan Beneyto Perez, **Historia de las Doctrinas Políticas**, Aguilar S. A. de Ediciones, Madrid, 1950



científicos. A atmosfera envenenada do governo municipal, os torpes segredos da administração estadual, a confusão, o sinecurismo e a corrupção, de vez em quando descobertas nas repartições governamentais de Washington, nos impedem de crer que já seja amplamente comum nos Estados Unidos qualquer noção do que constitua uma boa administração. Não, os autores norte-americanos não tomaram até agora parte muito importante no progresso dessa ciência. Ela encontrou os seus doutores na Europa e não foi feita por nós. É uma ciência estrangeira, falando pouco o inglês ou o americano. Somente emprega idiomas estrangeiros e nada expressa que não seja para nós idéias estrangeiras. Seus objetivos, seus exemplos, suas condições estão, quase exclusivamente, fundados na história de raças estrangeiras, em precedentes estrangeiros, em lições de revoluções estrangeiras. Ela foi desenvolvida por professores alemães e franceses e, por conseguinte, acha-se, em todas as suas partes, adaptadas às necessidades de um Estado compacto e feita sob medida para as formas grandemente centralizadas de governo, ao passo que, para atender aos nossos propósitos, tem ela de ser adaptada, não a um Estado simples e compacto, mas a um Estado complexo e multiforme e feita sob medida para as formas grandemente descentralizadas de governo. Se nós formos utilizá-la, devemos americanizá-la, não do ponto de vista formal, simplesmente na linguagem, mas radicalmente, no pensamento e em princípios, assim como em suas finalidades. Ele deve saber de cor nossa constituição, extirpar de suas veias a febre burocrática, aspirar ao ar livre da América." (9).

Mas, o conceito de von Stein sobre a administração revela-se ainda muito próximo da ciência política, porque ele, como aliás, o próprio Wilson, encaravam a administração principalmente em suas linhas gerais de estrutura e funcionamento, quase exclusivamente como parte integrante do Estado. Era o conceito que denominamos da "administração vista de fora" ou o conceito "macro-analítico" da administração.

Outro enfoque, deveria aparecer, todavia, que punha mais ênfase na administração como elemento de eficiência de negócios do que como pura parte do Estado. Os seus iniciadores deveriam ser um gerente de empresa norte-americano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), autor dos **Principles of Scientific Administration** (1911), e um engenheiro francês, Henri Fayol (1841-1925), autor da **Administration Générale et Industrielle** (1916). É o conceito que denominamos de "administração vista de dentro" ou o conceito "microanalítico" da administração, sem, obviamente, nenhuma conotação pejorativa ou diminutiva.

---

(9) Trab. cit., pp. 201-202.

Somente então começou a aparecer uma autêntica literatura sobre a administração, composta, paradoxalmente, quando se pensa nas palavras de Wilson, de maneira esmagadoramente predominante de obras norte-americanas e inglesas como as de Frank B. Gilbreth e sua esposa, Henry L. Gantt, James D. Mooney, Luther Gulick, L. Urwick, W. F. Willoughby, Ordway Tead, Leonard D. White, Elto Mayo, F. J. Roethlisberger, Mary Parker Follet, Chester Barnard, James C. Charlesworth, Robert Rienow, John D. Millet, Dwight Waldo, Paul H. Appfeby, John Merriman Gaus, Herbert Simon, John Pfiffner, Vance R. Presthus, Felix Nigro, Marshall Dimock, Chris Argyris, E. W. Bakke, K. E. Boulding, James Burnham, Peter Drucker, R. L. Kahn, Daniel Katz, R. Likert, F. C. Mann, A. S. Tannenbaum, e toda essa plêiade de tratadistas e autores de trabalhos sobre a ciência da administração, que se estende brilhantemente até nossos dias e que seria longo demais mencionar aqui em toda a sua integridade.



## Apêndice B

### PRINCIPAIS ORGANISMOS INTERNACIONAIS DO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Além da ONU e sua família de organizações, relacionadas nas páginas 19-21, encontra-se abaixo uma pequena lista de alguns dos principais organismos internacionais, civis ou militares, políticos, econômicos ou técnicos, espalhados pelo mundo :

#### **Américas :**

- Organização dos Estados Americanos (OEA), criada em 1948. — Sede : Washington, D.C., EE.UU.
- Associação Latino-Americana Livre Comércio (ALALC), criada em 1960. — Sede : Montevideu, Uruguai.
- Mercado Comum Centro-Americano (MCCA), criado em 1960 — Sede : Cidade de Guatemala, Guatemala.
- Assistência Recíproca Petrolífera Estatal Latino-Americana (ARPEL), criada em — Sede : Montevideu, Uruguai.

#### **Europa Ocidental :**

- Comunidade Econômica Européia ou Mercado Comum, criado em 1958 — Sede : Bruxelas, Bélgica.
- Comunidade Européia do Carvão e do Aço (CECA), criada em 1950. — Sede : Bruxelas, Bélgica.
- Comunidade Européia de Energia Atômica (EURATOM), criada em 1958. — Sede : Bruxelas, Bélgica.
- Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), criada em 1961. — Sede : Paris, França.
- Conselho da Europa, criado em 1949. Sede : Estrasburgo, França.
- União da Europa Ocidental, criada em 1948 — Sede : Londres, Inglaterra.
- Associação Européia de Livre Comércio, criada em 1960. — Sede : Genebra, Suíça.

- Organização Internacional de Normatização, criada em 1947. — Sede: Genebra, Suíça. A ela se encontra filiada a Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- Comité Internacional da Organização Científica, criado em 1927. — Sede: Milão, Itália.
- Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), criada em 1949. — Sede: Bruxelas, Bélgica, anteriormente Paris.
- OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), criada em 1960. Sede: Viena, Áustria.

#### **Bloco Socialista :**

- Comissão de Ajuda Econômica Mútua (COMECON), de sua denominação em inglês: **Council for Mutual Economic Assistance**, criado em 1949. Sede: Moscou, URSS. — Denominação em russo: **Soviet Ekonomitcheskoi Vzaimopomochtchi** (SEV).
- Organização do Pacto de Varsóvia, criada em 1955 — Sede: Varsóvia, Polónia.

#### **África :**

- Organização da Unidade Africana (OUA), criada em 1963. — Sede: Addis Abeba, Etiópia.
- Liga dos Estados Árabes, criada em 1945. — Sede: Cairo, Egito.

#### **Ásia :**

- Organização do Tratado do Sudeste da Ásia (OTASE), criado em 1954 — Sede: Bangkok, Tailândia.
- Organização do Tratado Central (CENTO), de sua denominação em inglês: **Central Treaty Organization**. — Sede: Ankara, Turquia.

#### **Oceania**

- Comissão do Pacífico Sul, criada em 1957 — Sede: Nouméa, Nova Caledônia, e Sydney, Austrália.

Conforme se esclareceu, esses são uns poucos dos organismos internacionais — civis ou militares, políticos, econômicos ou técnicos — que proliferam pelo mundo atualmente e dos quais se teve o cuidado de dar exemplo de todas as áreas do globo.

Para uma visão mais completa de tais organismos, aconselha-se a consulta, entre outras, às seguintes obras :



- **The International Year Book and Statemen's Who's Who**, publicado anualmente, como o seu nome o está indicando, em Londres, por Burke's Peerage Limited. — A parte introdutória desse anuário é dedicada às principais organizações internacionais e intergovernamentais existentes, as quais são estudadas de acordo com o seguinte esquema: 1. Nações Unidas. — 2. Agências Especializadas das Nações Unidas. — 3. Organizações Intergovernamentais. — 4. Outras Organizações Internacionais e Nacionais.
  
- **Abc de l'Europe, Paris**, 6 vols., R. Pichon e R. Durand-Auzias, 1967-70. — (Tomo I — **L'Europe Politique**, 1967. — Tomo II — **L'Europe Juridique**, 1968. — Tomo III, 1.ª e 2.ª partes, **L'Europe Economique**, 1969. — Tomo IV, 1.ª e 2.ª partes, **L'Europe Technique**, 1970). — Essa obra é fundamental para quem queira ter uma visão geral das organizações políticas, jurídicas, econômicas e técnicas, inclusive internacionais, existentes em toda a Europa, sem excluir o mundo socialista.
  
- No que concerne às empresas multinacionais, além das obras citadas no texto, aconselha-se a consulta às seguintes (a quem queira ter melhor conhecimento de seu número e de seu âmbito de ação no mundo) :
  
- **Directory of American Firms Operating in Foreign Countries**, publicado pela World Trade Academy, Inc., de New York.
  
- **Jane's Major Companies of Europe**, publicado pelo Jane's Yearbooks, Samson Low Marston & Co. Ltd., de Londres.

Em relação à atuação das firmas estrangeiras ou multinacionais no Brasil, veja-se :

- **Guia Interinvest** — O Brasil e o Capital Internacional, de Jean Bernet, Rio de Janeiro, Interinvest Editora e Distribuidora Ltda., 1973.

Pelo exposto vê-se, de modo concreto e palpável, confirmando o que foi dito em várias passagens deste livro, que as oportunidades de emprego para os funcionários internacionais — seja nos organismos internacionais propriamente ditos, seja nas empresas multinacionais — são vastas em todo o mundo e tendem a crescer cada vez mais, a não ser que a catástrofe de um novo conflito mundial venha a deitar por terra todo esse ingente esforço de cooperação internacional que é uma das características mais marcantes e promissoras de nosso século.





# Apêndice C

## ESTATUTO DA COMISSÃO DE SERVIÇO CIVIL INTERNACIONAL (1) DAS NAÇÕES UNIDAS

### CAPÍTULO I

#### ESTABELECIMENTO

##### Artigo 1

(a) A Assembléia Geral das Nações Unidas estabelece, de acordo com o presente Estatuto, uma Comissão de Serviço Civil Internacional, daqui por diante denominada a Comissão, para regular e coordenar as condições de serviço do sistema comum das Nações Unidas.

(b) A Comissão exercerá suas funções em relação às Nações Unidas e às agências especializadas, bem como a outras organizações internacionais que participem do sistema comum das Nações Unidas e aceitem o presente Estatuto (referidas daqui por diante como as organizações).

(c) A aceitação do presente Estatuto por qualquer de tais agências ou organizações será comunicada por escrito por seu dirigente principal ao Secretário Geral.

### CAPÍTULO II

#### COMPOSIÇÃO E NOMEAÇÃO

##### Artigo 2

A Comissão será composta de 15 membros nomeados pela Assembléia Geral, compreendendo dois em regime de tempo integral, um dos quais será designado Presidente e o outro, Vice-Presidente.

---

(1) United Nations, General Assembly, Twenty-hinth session, Documento A/9981, de 17 de dezembro de 1974.

### Artigo 3

(a) Os membros da comissão serão nomeados em virtude de suas qualificações individuais, como pessoas de reconhecida competência, que possuam substancial experiência de responsabilidade executiva na administração pública ou campos afins, em particular na administração de pessoal.

b) Os membros da Comissão, na qual não poderá haver dois da mesma nacionalidade, serão selecionados com o devido respeito por equitativa distribuição geográfica.

### Artigo 4

(a) Após adequadas consultas com os Estados-Membros, com os dirigentes principais de outras organizações e com os representantes de classe, o Secretário Geral, na sua qualidade de Presidente da Comissão Administrativa de Coordenação, organizará uma lista de candidatos para a nomeação do Presidente, Vice-Presidente e demais membros da Comissão e realizará consultas com a Comissão Consultiva em Questões Administrativas e Orçamentárias antes da consideração e decisão da Assembléia Geral.

(b) Pela mesma forma serão submetidos à Assembléia Geral os nomes de candidatos para substituir membros cujo mandato haja expirado ou que hajam renunciado ou deixado de estar disponíveis por qualquer motivo.

### Artigo 5

(a) Os membros da Comissão serão nomeados pela Assembléia Geral das Nações Unidas por mandato de quatro anos, podendo ser reconduzidos. Contudo, dos membros nomeados inicialmente, quatro terão mandato de três anos e quatro, de dois anos.

(b) Um membro nomeado para substituir outro cujo mandato não haja expirado exercerá o mandato pelo resto de tempo do mandato de seu predecessor.

(c) Os membros da Comissão poderão renunciar ao seu mandato, mediante aviso prévio de três meses ao Secretário-Geral.

### Artigo 6

(a) A Comissão, como um corpo, será responsável perante a Assembléia Geral. Os seus membros desempenharão as suas funções com plena in-



dependência e imparcialidade. Não procurarão ou receberão instruções de qualquer governo ou de qualquer secretariado ou associação de classe de qualquer das organizações do sistema comum das Nações Unidas.

(b) Nenhum membro da Comissão pode participar das deliberações de qualquer órgão das organizações em qualquer matéria da competência da Comissão, a não ser que a Comissão lhe tenha solicitado para agir nesse sentido como seu representante. Não pode, outrossim, servir como funcionário ou consultor de qualquer dessas organizações durante o seu mandato ou até após três anos depois de ter deixado de ser membro da Comissão.

### Artigo 7

(a) Nenhuma nomeação de membro da Comissão pode ser cancelada antes do prazo, a não ser que, na opinião unânime dos outros membros, ele tenha deixado de desempenhar as suas funções de maneira consistente com as disposições do presente Estatuto.

(b) Comunicação nesse sentido pela Comissão ao Secretário Geral determinará a vacância da função.

### Artigo 8

(a) O Presidente dirigirá os trabalhos da Comissão e de seu corpo de funcionários.

(b) Nas suas faltas e impedimentos, o vice-Presidente atuará como Presidente.

(c) Para os fins da Convenção sobre Privilégios e Imunidades das Nações Unidas, o Presidente e o Vice-Presidente terão o **status** de funcionários das Nações Unidas.

## CAPÍTULO III

### FUNÇÕES E COMPETÊNCIA

#### Artigo 9

No exercício de suas funções, guiar-se-á a Comissão pelo princípio estabelecido nos acordos entre as Nações Unidas e as outras organizações, no sentido de desenvolverem um serviço internacional unificado, por meio da aplicação de padrões comuns de pessoal, métodos e disposições.

### Artigo 10

A Comissão fará recomendações à Assembléia Geral das Nações Unidas sobre :

- (a) Os princípios gerais para a determinação das condições de serviço do corpo de pessoal;
- (b) As escalas de salário e **post-adjustment** para o pessoal profissional e de categorias superiores;
- (c) As vantagens e benefícios do pessoal que são estabelecidos pela Assembléia Geral; (2)
- (d) **Staff assessment.** (3)

### Artigo 11

A Comissão estabelecerá :

- (a) Os métodos segundo os quais os princípios para a determinação das condições de serviço serão aplicados;
- (b) Os níveis de concessões e vantagens, exceto pensões e as mencionadas no artigo 10 (c), as condições de habilitação a elas e os padrões de viagem;
- (c) A classificação dos locais de trabalho para fins de aplicação do **post-adjustment.**

### Artigo 12

(a) Nos locais de trabalho das sedes e outros que possam, de tempos em tempos, ser-lhes adicionados a pedido da Comissão Administrativa de Coordenação, estabelecerá a Comissão os fatos relevantes de interesse do corpo de funcionários dos Serviços Gerais e outros recrutados localmente e fará recomendações com respeito às respectivas escalas de salário.

- 
- (2) Salário família e incentivos idiomáticos do pessoal profissional e de categorias superiores, auxílio educação, licença para visitar o país natal, indenização de repatriamento e indenização por dispensa.
  - (3) Para a definição ou conceito de **post-adjustment** e **staff assessment**, vejam-se pp. 43 e 44, respectivamente. Vejam-se também, no que concerne ao primeiro, p. 37.



(b) Não obstante o disposto acima, o dirigente ou dirigentes principais interessados, após consulta com os representantes dos órgãos de classe, poderão solicitar à Comissão que estabeleça as escalas de salário de determinado local de trabalho em vez de apenas fazer recomendações a respeito. As escalas de salário assim estabelecidas aplicar-se-ão a todo o pessoal da mesma categoria em exercício no local determinado.

(c) No exercício de suas funções sob os parágrafos (a) e (b) acima, consultará a Comissão, de acordo com o artigo 29, os dirigentes principais e os representantes dos órgãos de classe.

(d) A Comissão determinará a data ou datas em que ela assumir as funções estabelecidas neste artigo.

### Artigo 13

A Comissão estabelecerá padrões de classificação de cargos para todas as categorias de pessoal nos campos de trabalho comuns a várias organizações. Além disso, assessorará as organizações no desenvolvimento de planos consistentes de classificação de cargos em outros campos de trabalho.

### Artigo 14

A Comissão fará recomendações às organizações sobre :

(a) Padrões de recrutamento;

(b) O desenvolvimento de fontes de recrutamento, inclusive o estabelecimento de registros centrais de candidatos qualificados, especialmente para os níveis iniciais de ingresso;

(c) A organização de provas competitivas ou processos alternativos de seleção;

(d) O desenvolvimento de carreira, programas de treinamento de pessoal, inclusive de natureza inter-organizacional, e avaliação de desempenho.

### Artigo 15

A Comissão fará recomendações às organizações sobre o desenvolvimento de regulamentações comuns de pessoal.

### Artigo 16

A Comissão, após as devidas consultas, pode fazer às organizações, no que concerne a outras matérias, as recomendações que ela considere necessárias à colimação dos objetivos do presente Estatuto.

**Artigo 17**

A Comissão submeterá um relatório anual à Assembléia Geral, contendo informação sobre a implementação de suas decisões e recomendações. O relatório será remetido aos órgãos governativos das demais organizações, através de seus dirigentes principais, e aos representantes dos órgãos de classe.

**Artigo 18**

A Comissão estabelecerá a política e formulará diretrizes a respeito de todas as matérias de sua responsabilidade nos termos deste Estatuto. Em particular, formulará recomendações, de acordo com o artigo 10, no que concerne ao sistema de salário, vantagens e condições de serviço; elaborará o relatório anual a que se refere o artigo 17; preparará a proposta orçamentária, na forma do artigo 21; adotará suas normas de funcionamento, de acordo com o artigo 30.

Dentro da política e diretrizes mencionadas, pode a Comissão delegar ao seu Presidente, Vice-Presidente ou a qualquer ou quaisquer outros membros, a responsabilidade pelo desempenho, de acordo com este Estatuto, de outras funções específicas além das enumeradas acima. O Presidente, o Vice-Presidente e o membro ou membros envolvidos serão responsáveis perante a Comissão pelo desempenho das funções a eles delegadas e reportarão à Comissão sobre as mesmas.

**CAPITULO IV****DISPOSIÇÕES ADMINISTRATIVAS, ORÇAMENTÁRIAS E FINANCEIRAS****Artigo 19**

(a) As condições de serviço do Presidente e do Vice-Presidente da Comissão serão determinadas pela Assembléia Geral.

(b) Os demais membros da Comissão terão direito apenas às despesas de viagem e subsistência, na conformidade das regras estabelecidas pela Assembléia Geral para membros, por sua capacidade individual, de órgãos subsidiários das Nações Unidas.

**Artigo 20**

(a) A Comissão disporá de um corpo de funcionários, de acordo com o orçamento aprovado pela Assembléia Geral.



(b) O pessoal, selecionado de acordo com o artigo 101, parágrafo 3, da Carta das Nações Unidas, será nomeado pelo Secretário-Geral após consulta com o Presidente da Comissão e, no que concerne ao pessoal **senior**, com a Comissão Administrativa de Coordenação. Todo o pessoal será nomeado mediante adequados processos seletivos. No desempenho de suas funções, é responsável perante o Presidente e somente poderá ser dispensado após consulta com ele.

(c) Sujeito ao disposto no parágrafo (b) deste artigo, os servidores da Comissão serão considerados, para fins administrativos, funcionários das Nações Unidas, que providenciarão para eles as necessárias medidas de ordem administrativa.

(d) De acordo com as competentes disponibilidades orçamentárias, pode a Comissão empregar os especialistas e pessoal auxiliar que considerar necessários.

### **Artigo 21**

(a) O Secretário-Geral providenciará as acomodações de escritório e para conferência de que a Comissão necessite.

(b) O orçamento da Comissão será incorporado ao orçamento das Nações Unidas. A proposta orçamentária será elaborada pelo Secretário-Geral, após consultas com a Comissão Administrativa de Coordenação, com base nas formulações da Comissão.

(c) As despesas da Comissão serão compartilhadas pelas organizações na forma por que for concertada entre elas.

### **Artigo 22**

A sede da Comissão será em Nova Iorque, Estados Unidos da América.

## **CAPÍTULO V**

### **ATUAÇÃO**

#### **Artigo 23**

(a) A Comissão reunir-se-á, pelo menos, uma vez por ano.

(b) As reuniões da Comissão serão privadas.

**Artigo 24**

(a) As recomendações da Comissão na forma do artigo 10 serão comunicadas pelo Secretário-Geral aos dirigentes principais das outras organizações.

(b) As decisões tomadas pela Assembléia Geral serão comunicadas pelo Secretário-Geral aos dirigentes principais das outras organizações para execução na forma dos respectivos procedimentos constitucionais.

(c) O dirigente principal de cada organização informará à Comissão sobre toda decisão importante adotada pelo órgão governativo de sua organização.

(d) As recomendações a que se refere o parágrafo (a) acima serão comunicadas aos representantes dos órgãos de classe.

**Artigo 25**

(a) As decisões da Comissão serão concretizadas com a assinatura do Presidente e transmitidas aos dirigentes principais das organizações interessadas. Se afetarem os interesses dos servidores, serão também transmitidas aos representantes dos órgãos de classe.

(b) A organização interessada será informada dos principais fundamentos de cada decisão.

(c) As decisões serão aplicadas por cada organização interessada com efeito a partir da data que for determinada pela Comissão.

**Artigo 26**

A Comissão, ao formular suas decisões e recomendações, e os dirigentes principais, agirão de tal forma a não prejudicarem direitos adquiridos do pessoal de acordo com as disposições a respeito das organizações interessadas.

**Artigo 27**

A Comissão poderá, com a aprovação da Assembléia Geral, estabelecer órgãos auxiliares com o fim de desempenhar tarefas específicas de sua competência. A Comissão pode manter entendimentos com uma ou mais das organizações com o objetivo de fazê-las levar a efeito, em nome da Comissão, funções de coleta de dados e análise.



**Artigo 28**

(a) A Comissão serão fornecidas pelas organizações todas as informações de que ela necessitar para a consideração de matéria sob o seu exame. Pode ela, outrossim, requisitar de qualquer organização ou representante de órgãos de classe informação escrita, estimativas ou sugestões no que concerne a tais matérias sob o seu exame.

(b) Os dirigentes principais das organizações e os representantes dos órgãos de classe terão o direito, coletiva ou separadamente, de submeter à Comissão fatos e opiniões sobre qualquer matéria de sua competência. A maneira pela qual se exerce tal direito será fixada, após consultas com os dirigentes principais e os representantes dos órgãos de classe, nas normas processuais estabelecidas na forma do artigo 29.

**Artigo 29**

Observadas as disposições do presente Estatuto, a Comissão estabelecerá as suas normas processuais.

**CAPÍTULO VI****OUTRAS DISPOSIÇÕES****Artigo 30**

O presente Estatuto pode ser emendado pela Assembléia Geral. As emendas, para serem aceitas, obedecerão ao mesmo procedimento necessário à aprovação do presente Estatuto.

**Artigo 31**

(a) Uma organização somente poderá retirar a sua aceitação do presente Estatuto mediante notificação prévia ao Secretário-Geral, com dois anos de antecedência, de sua intenção de assim proceder.

(b) O Secretário-Geral levará qualquer notificação nesse sentido ao conhecimento da Assembléia Geral e, através dos dirigentes principais interessados, ao conhecimento dos órgãos legislativos das demais organizações participantes.





## Bibliografía

BUTEN, Richard J. *Empresas Multinacionales, Una Guía para el Ejecutivo*. — Barcelona: Editor 1400 S.A., 1972.

CHARTER PAPER. *Una Guía para los Ejecutivos Políticos*. Madrid: Aguilar S.A., 1972.

CHARTER, Juan. *Una Guía para el Ejecutivo*. — D. Berti & C. Capital Internacional, S.A. de Ediciones. Edición de la Colección "El Ejecutivo" 1972.

CAMPION, Walter. *El Ejecutivo: A Guía para el Ejecutivo y para el Ejecutivo*. — Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

DALE, David. Ph. D. *Management: Theory and Practice*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

DELMONTE, Paul. *El Ejecutivo: A Guía para el Ejecutivo y para el Ejecutivo*. — Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

## BIBLIOGRAFIA

DELMONTE, Paul. *El Ejecutivo: A Guía para el Ejecutivo y para el Ejecutivo*. — Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

DELMONTE, Paul. *El Ejecutivo: A Guía para el Ejecutivo y para el Ejecutivo*. — Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

DELMONTE, Paul. *El Ejecutivo: A Guía para el Ejecutivo y para el Ejecutivo*. — Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

DELMONTE, Paul. *El Ejecutivo: A Guía para el Ejecutivo y para el Ejecutivo*. — Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

DELMONTE, Paul. *El Ejecutivo: A Guía para el Ejecutivo y para el Ejecutivo*. — Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

DELMONTE, Paul. *El Ejecutivo: A Guía para el Ejecutivo y para el Ejecutivo*. — Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1972.

DELMONTE, Paul. *El Ejecutivo: A Guía para el Ejecutivo y para el Ejecutivo*. — Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1972.





## Bibliografia

- BARBER, Richard J., **Empresas Multinacionais**, São Paulo, (Poder — Economia — Estratégia), Editora Atlas S.A., 1972.
- BENEYTO PÉREZ, Juan, **Historia de las Doctrinas Políticas**, Madrid, Aguilar S.A. de Ediciones, 1950.
- BERNET, Jean, **Guia Interinvest — O Brasil e o Capital Internacional**, Rio de Janeiro, Interinvest Editora e Distribuidora Ltda., 1973.
- CAMPOS, Wagner Estelita, **A Chefia, sua técnica e seus problemas**, 6.ª ed., Fundação Getúlio Vargas, 1973.
- DALE, Ernest, Ph. D., **Management: Theory and Practice**, 2nd. ed., New York, McGraw-Hill Book Company, 1969.
- DOUGLAS, Paul H., **Ethics in Government**, Cambridge Massachusetts, Harvard University Press, 1952.
- DRUCKER, Peter F., e outros. **Formação de Dirigentes**, Editora Expressão e Cultura, 2.ª ed., 1971.
- ELLIOT, William Y. e Donald A. Neil, **Western Political Heritage**, An historical introduction from the origins to Rousseau, New York, Oxford University Press, 1949.
- ETTINGER, Karl E., **International Handbook of Management**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1965.
- FARMER, Richard N., **Administração Internacional**, São Paulo, EPU — Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1973.
- FAYERWEATHER, John, **International Business Management, A Conceptual Framework**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1969.
- FAYOL, Henri, **Administration Générale et Industrielle**, Paris, Dunod, 1950.
- FIGLIOLA, Alfred J., "Compensation of Overseas Personnel" in **Handbook of Modern Personnel Administration**, Joseph J. Famularo, Editor-in-Chief, New York, McGraw-Hill Book Company, 1972.

- GAUS, John Merriman, **Reflections on Public Administration**, Alabama, University of Alabama Press, 1948.
- HELLER, Hermann, **Teoría del Estado**, México, Fondo de Cultura Económica, 1963.
- HICKS, Herbert, **The Management of Organizations : A Systems and Human Relations Approach**, New York, 2nd. ed., McGraw-Hill Book Company, 1972.
- HYMAN, Stanley, **Management and World Development**, London, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1967.
- INTERNATIONAL CITY MANAGERS' ASSOCIATION, **Municipal Personnel Administration**, 5th ed., Chicago, Illinois, 1950.
- Jane's **Major Companies of Europe**, edited by Lionel F. Gray and Jonathan Love, 1972 edition, Jane's Yearbooks, London, Sampson Low, Marston & Co. Ltd.
- KEITH Lyman A. e Carlo E. Gubellini, **Introduction to Business Enterprise**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1971.
- LEHRER, Robert N., **The Management of Improvement**, New York, Reinhold Publishing Corporation, 1965.
- LEPAWSKI, Albert, **Administración**, México, Compañía Editorial Continental, 1961.
- LIKERT, Rensis, **Novos Padrões de Administração**, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1971.
- MASSIE, Joseph L. e Jan Luytjes, **Management in an International Context**, New York, Harper & Row, Publishers, 1972.
- MCMILLAN, James & Bernard Harris, **A Invasão Econômica Americana**, Rio de Janeiro, Editora Expressão e Cultura, 1966.
- MEGGINSON, Leon C., **Personnel : A Behavioral Approach to Administration**, Homewood, revised edition, Illinois, Richard D. Irwin, 1972.
- MUHAMMAD, Faqir, **O Uso de Concepções e Técnicas Administrativas Modernas na Administração Pública** in "Revista do Serviço Público" (vol. 108, n.º 2, maio-agosto, 1973) pp. 173-208.
- PIMENTEL, A. Fonseca, **A Paz e o Pão (Desafio às Nações Unidas)**, 2.ª edição, Rio de Janeiro, Gb., Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- **Alguns Aspectos do Treinamento**, 2.ª edição, Rio de Janeiro, Gb., Fundação Getúlio Vargas, 1966.



- PIMENTEL, A. Fonseca, **O Sistema Comum de Salários, Vantagens e Outras Condições de Serviço das Nações Unidas**, Brasília, Centro de Documentação e Informática, DASP, 1970.
- ROOT, Franklin R. e David A. Heenan, "Staffing the Overseas Unit" in **Handbook of Personnel Modern Administration**, Joseph J. Famularo, Editor-in-Chief, New York, McGraw-Hill Book Company, 1972.
- SERVAN-SCHREIBER, J. J., **Le défi américain**, Paris, Edition du Seuil, 1967.
- WALDO, Dwight, **Teoría Política de la Administración Pública**, Madrid, Editorial Tecnos S.A., 1960.
- WHITE, Leonard D., **Introduction to the Study of Public Administration**, 3rd. ed., New York, The MacMillan Company, 1948.
- WILSON, Woodrow, **The Study of Administration in Political Science Quarterly** (New York, Ginn and Company, 1887 (vol II).
- TAYLOR, Frederick Winslow, **Scientific Management**, New York, Harper and Brothers, 1947.
- The International Year Book and Statesmen's Who's Who**, London, Burke's Peerage Limited, 1970.
- UNITED NATIONS, **Briefing of International Consultants**, New York, Technical Assistance Board, 1964.
- VISINE, François, **Abc de l'Europe**, Paris, 6 vols. R. Pichon e R. Durand-Auzias, 1967-1970 (Tomo I — **L'Europe Politique**, 1967; Tomo II — **L'Europe Juridique**, 1968; Tomo III (1.ª e 2.ª partes) — **L'Europe Economique**, 1969; Tomo IV (1.ª e 2.ª partes) — **L'Europe Technique**, 1970).
- ZUEHLKE, Robert C., M.A., "Hiring Employees for Foreign Assignments" in **International Handbook of Management**, edited by Karl Ettinger, New York, McGraw-Hill Book Company, 1965.





## Índice Analítico das Matérias

Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) : 20.  
 Administração : 2, 15, 17, 18.  
 Administração da empresa : 14, 17.  
 Administração de recursos humanos : 2, 23-42, 43, 44.  
 Administração diplomática ou diplomacia : 27, 39, 43, 46.  
 Administração Internacional : 2, 10, 17, 19-20, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 40, 41, 43, 50, 51.  
 Administração municipal : 14, 15, 17, 26, 30, 32.  
 Administração nacional : 26, 31, 32, 37.  
 Administração pública : 14, 17.  
 Adicional de custo de via : 23, 24.  
 Adicional de moeda : 23, 24.  
 Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA) : 21.  
 AIO : 20.  
 AISA : 21.  
 Ajuda de custo : 20.  
 ALAC : 21.  
 Ambiente físico : 24, 25.  
 Ambiente internacional : 23, 24-27, 32, 43, 50.

## ÍNDICES

— a administração da empresa : 24.  
 — a administração : 23.  
 — a constituição : 24.  
 — a organização : 23.  
 — a métodos : 24.  
 — a preparação : 23.  
 — a recursos humanos : 23.  
 — a relações públicas : 23.  
 Ambiente internacional : 23.  
 Ambiente socioeconômico : 24, 25.  
 Ambiente físico : 24, 25.  
 Política de desenvolvimento : 23.  
 Política de relações : 23.





# Índice Analítico das Matérias

- Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) : 20.
- Administração : 9, 10, 17, 18 .
- Administração de empresas : 14, 17.
- Administração de recursos humanos : 9, 23-42, 43, 45.
- Administração diplomática ou diplomacia : 37, 38, 45, 46.
- Administração internacional : 9, 10, 17, 18-19, 23, 24, 25, 29, 31, 37, 41, 42, 43, 49, 50, 51.
- Administração municipal : 14, 15, 17, 28, 30, 32.
- Administração nacional : 28, 30, 32, 37.
- Administração pública : 14, 17.
- Adicional de custo de vida : 34, 35.
- Adicional de moradia : 34, 35.
- Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA) : 21.
- AID : 20.
- AIEA : 21.
- Ajuda de custo : 36.
- ALALC : 61.
- Ambiente físico : 24, 25.
- Ambiente internacional : 23, 24, 27, 32, 43, 50.
- e administração de material : 24.
  - e comunicações : 23.
  - e contabilidade : 24.
  - e organização : 23.
  - e **marketing** : 24.
  - e propaganda : 23.
  - e recursos humanos : 24.
  - e relações públicas : 23.
- Ambiente sócio-cultural : 25.
- Ambiente sócio-econômico : 24, 25.
- Ambiente técnico : 24, 25.
- Análise de custo-benefício : 14.
- Análise de sistemas : 14.

ARPEL : 61.

Associação Européia de Livre Comércio : 61.

Associação Internacional de Desenvolvimento : 20.

Associação Latino-Americana de Livre Comércio (ALALC) : 61.

Associação Recíproca Petroléira Estatal Latino-Americana (ARPEL) : 61

Auto suficiência : 31.

Auxílio-educação : 35, 36.

— e viagem correlata : 36

Auxílio-funeral : 37.

Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) : 19.

Barreira lingüística ou idiomática : 29, 32, 41.

BIRD : 19.

Brasil : 29, 63.

Canadá : 29.

CCAQ : 43.

CECA : 61.

CFI : 19.

Chefia e liderança : 9, 27, 40-42.

China, República Popular da : 28, 29, 49.

Ciência da administração : 9, 10, 13, 15, 58, 59, 60.

Ciência política : 9, 13, 55, 56, 57.

**City-manager** : 14.

COMECON : 28, 62.

Comissão Administrativa de Coordenação das Nações Unidas : 43, 68, 71.

Comissão do Pacífico Sul : 62.

Comissão de Serviço Civil Internacional : 10, 44, 45, 47, 65-73.

Comité Internacional de Organização Científica : 62.

Competição internacional : 49.

Comunicações : 22, 23.

Comunidade Econômica Européia : Veja-se Mercado Comum Europeu.

Comunidade Européia do Carvão e do Aço (CECA) : 61.

Comunidade Européia de Energia Atômica (EURATOM) : 61.

Conselho de Ajuda Econômica Mútua (COMECON) : 28, 62.

**Consultative Committee on Administrative Questions (CCAQ)** : 43.

Cooperação internacional : 49, 50.

Corporação Financeira Internacional : 19.

CPM : 15.

Custo-benefício, Análise : 14.

Desafio americano : 22.

Desenvolvimento organizacional : 15.

Desenvolvimento de recursos humanos : 32-34.



Dinâmica de grupo : 15.  
Dirigente internacional : 40, 41, 42.  
Ecologia da administração : 14, 17.  
ECPA : 43,45.  
Eficácia : 14.  
Eficiência : 14.  
Empresas multinacionais : 18, 21-22, 29, 32, 33, 34, 45, 49, 50, 63.  
Enfoque ecológico da administração : 14, 17.  
Enfoque sistêmico da administração : 14.  
"Engenharia humana" : 14.  
Entrevista em profundidade : 31.  
Entrevista psiquiátrica : 31.  
Espírito social : 31.  
Estado Soviético : 13.  
Estados Unidos : 13, 14, 29, 50, 51.  
Ética administrativa : 37-40.  
EURATOM : 61.  
**Expert Committee on Post-Adjustment (ECPA)** : 43, 45.  
Facilidade de adaptação : 30.  
FAO : 20, 46.  
Flexibilidade : 30, 31.  
FMI : 19.  
Funcionário internacional : 25, 32, 34, 38, 39, 40, 45-47, 50.  
Funcionário local : 29, 47.  
Funcionário semilocal : 29, 47.  
Fundo Monetário Internacional (FMI) : 19.  
GATT : 20.  
Gratificação de subsistência por separação da família : 35.  
Gratificação de exercício ou local : 36.  
Gratificação por idioma : 36.  
**Habitat** internacional : 24.  
— nacional : 24.  
ICSAB : 43, 45.  
Imposto de renda : 35.  
Indenização de repatriamento : 36.  
Indenização por dispensa : 36.  
**International Civil Service Advisory Board (ICSAB)** : 43, 45.  
Invasão econômica norte-americana : 22.  
Inventividade : 31.  
Laboratório de sensibilidade : 15.  
Licença para visitar a terra natal : 35.

Liderança : Veja-se Chefia e Liderança.

Liga dos Estados Árabes : 62.

**Marketing** internacional : 24.

Material : 24.

MCE : 28, 61.

Mercado Comum Centro-Americano : 61.

Mercado Comum Europeu (MCE) : 28, 61.

Motivação para servir no exterior : 30.

Nações Unidas : 10, 19, 28, 29, 37, 38, 39, 44, 45, 46, 47, 63, 65, 66, 67, 71.

Nações Unidas, família das : 19-21.

Nações Unidas, idiomas oficiais das : 28.

Nações Unidas, universalidade das : 28.

OACI : 20.

OCDE : 61.

OEA : 28, 61.

OIT : 20, 37.

OMM : 20.

OMS : 20.

ONU : 10, 19, 28, 33, 37, 43, 44, 45, 46, 47, 61.

OPEP : 62.

Orçamento : 22.

Organismos internacionais : 10, 19-21, 29, 33, 34, 38, 40, 45, 49, 50, 62.

Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) : 20.

Organização Consultiva Marítima Inter-Governamental : 20.

Organização da Unidade Africana (OUA) : 62.

Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO) : 20

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) : 20.

Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) : 61.

Organização do Pacto de Varsóvia : 62.

Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) : 62.

Organização do Tratado Central (CENTO) : 62.

Organização do Tratado do Sudeste da Ásia (OTASE) : 62.

Organização dos Estados Americanos (OEA) : 28, 61.

Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) : 62.

Organização e métodos : 22.

Organização Meteorológica Mundial : 20.

Organização Mundial da Saúde : 20.

OTAN : 62.

OTASE : 62.



Pensamento administrativo, evolução do : 9, 13, 55, 58-60.

— político, evolução do : 9, 13, 55-58.

Pert, Sistema : 15.

Pesquisa operacional : 14.

Planejamento de redes : 15.

PPBS (**Planning Programming Budgeting System**) : 14.

**Post-adjustment** : 37, 43, 44, 68.

Prêmio de serviço estrangeiro : 35.

Previsão tecnológica : 15.

Privilégios e imunidades dos funcionários internacionais : 40, 67.

Produção : 22.

Programação linear e dinâmica : 15.

Propaganda internacional : 23.

Recrutamento : 9, 28-29, 32, 34, 45, 69.

Recrutamento, campo de : 28-29.

Reembolso por pagamento de imposto de renda : 35.

Remuneração : 34-37.

Salário básico : 35.

Salário-família : 36.

Seleção : 9, 28, 29-32, 34, 45, 69.

Sensibilidade por ambiente estrangeiro : 30.

Serviço de Pessoal Mundial : 32.

Serviços gerais : 22.

Sistema comum de salários, vantagens e outras condições de serviço das Nações Unidas : 36-37, 44.

Suporte familiar : 30, 31, 33.

**Staff-assessment** : 44, 68.

Taylorismo : 13.

Teoria das filas : 15.

— do incidente crítico : 15.

— do processo decisório : 15.

— dos jogos : 15.

Testes psicológicos : 31.

Treinamento : 9, 32-34, 40, 69.

**Turnover** e administração internacional : 25.

UIT : 20.

UNESCO : 20.

União Internacional de Telecomunicações : 20.

União Postal Universal : 20.

UPU : 20.





## Índice Onomástico

Althusius, Johannes : 56.  
 Andreal : 57.  
 Appleby, Paul H. : 60.  
 Argyris, Chris : 60.  
 Aristóteles : 55.  
 Aron, Raymond : 58.  
 Bacon, Francis : 57.  
 Bagehot : 57.  
 Bakke, E. W. : 60.  
 Barber, Richard J. : 77.  
 Barnard, Chester : 60.  
 Baumgarten : 57.  
 Beneyto Perez, Juan : 58, 77.  
 Bentham : 57.  
 Bernet, Jean : 63, 77.  
 Bodin, Jean : 56.  
 Bossuet : 57.  
 Boulding, K. E. : 60.  
 Bowle, Jon : 58.  
 Bryce : 57.  
 Burke : 57.  
 Burnham, James : 60.  
 Campanella : 56.  
 Campos, Wagner Estelita : 40, 77.  
 Carlyle, A. : 58.  
 Charlesworth, James C. : 60.  
 Cícero : 55.  
 Comte : 57.  
 Cortanzo, G. A. : 41.  
 Dahlmann : 57.  
 Dale, Ernest : 30, 31, 33, 34, 77.  
 Dante : 56.

De Bonald : 57.  
 De Maistre, J. : 57.  
 Dimock, Marshall : 60.  
 Donald, Neil A. : 58, 77.  
 Donato, Nicolás di : 58.  
 Douglas, Paul H. : 40, 77.  
 Drucker, Peter F. : 42, 60, 77.  
 Duverger, Maurice : 58.  
 Elinder, Erik : 23.  
 Elliott, William Y. : 58, 77.  
 Ettinger, Karl E. : 31, 77.  
 Engels : 57.  
 Famularo, Joseph J. : 25, 35, 77, 79.  
 Farmer, Richard N. : 18, 24, 77.  
 Fayerweather, John : 18, 21, 41, 50, 77.  
 Fayol : 13, 14, 59, 77.  
 Ferguson, A. : 57.  
 Ferrero, Guglielmo : 57.  
 Fichte : 57.  
 Figliola, Alfred J. : 34, 35, 77.  
 Follet, Mary Parker : 60.  
 Frankfurter : 14.  
 Freund, Ludwig : 58.  
 Friedrich, C. J. : 58.  
 Gantt, Henry L. : 60.  
 Gaus, John Merriman : 14, 17, 78.  
 Gilbreth, Frank B. : 60.  
 Govon, Giuseppe : 58.  
 Grabovsky, A. : 58.  
 Grotius, Hugo : 57.  
 Guardini, R. : 58.  
 Gubellini, Carlo E. : 17, 22, 49, 78.  
 Gulick, Luther : 60.  
 Haller : 57.  
 Harrington, James : 57.  
 Harris, Bernard : 22, 78.  
 Hauser, R. : 58.  
 Heenan, David A. : 25, 30, 31, 33, 79.  
 Hegel : 57.  
 Heller, Hermann : 56, 57, 78.  
 Herder : 57.



Hermens, Ferdinand : 58.  
 Hicks, Herbert : 21, 23, 78.  
 Hobbes : 57.  
 Hume : 57.  
 Hyman, Stanley : 32, 78.  
 Jellinek : 57.  
 Kahn, R. L. : 60.  
 Kant : 57.  
 Kast, Fremont E. : 26.  
 Katz, Daniel : 60.  
 Keith, Lyman A. : 17, 22, 49, 78.  
 Kelsen : 57.  
 Kolde, Endel J. : 25.  
 Konnis, Jules : 58.  
 Laski : 57.  
 Lavergne, Bernard : 57.  
 Lehrer, Robert N. : 15.  
 Lénin : 13, 57.  
 Lepawsky, Albert : 78.  
 Likert, Rensis : 15, 60.  
 Lippman, Walter : 58.  
 Locke : 57.  
 Luytjes, Jan : 78.  
 Macarel, L. A. : 58.  
 Madariaga : 58.  
 Mann, F. C. : 60.  
 Maritain, Jacques : 58.  
 Marsílio de Pádua : 56  
 Marx : 57.  
 Massie, Joseph L. : 78.  
 Maquiavel : 56.  
 Maurras : 57.  
 Mayo, Elton : 60.  
 McIver, Robert : 58.  
 McMillan, James : 22, 78.  
 Megginson, Leon C. : 51, 78.  
 Merriam, Charles : 57.  
 Millet, John D. : 60.  
 Montesquieu : 57.  
 Mooney, James D. : 60.  
 Mueller, Gerhard G. : 24.

Muhammad, Faqir : 15, 78.  
 Nietzsche : 57.  
 Nigro, Felix : 60.  
 Oppenheimer : 57.  
 Pfiffner, John : 60.  
 Pimentel, A. Fonseca : 21, 24, 37, 78, 79.  
 Platão : 55.  
 Portman : 58.  
 Presthus, Vance R. : 60.  
 Preuss, H. : 57.  
 Pufendorf, Samuel von : 57.  
 Rienow, Robert : 60.  
 Roethlisberger, F. J. : 60.  
 Root, Franklin R. : 18, 21, 25, 30, 31, 33, 79.  
 Rosenzweig, James E. : 26.  
 Rousseau : 57.  
 Russell, Bertrand : 58.  
 Santo Agostinho : 56.  
 Santo Tomás de Aquino : 56.  
 Savigny : 57.  
 Schelling : 57.  
 Schmitt, Carl : 57.  
 Schwarzenberger : 58.  
 Servan-Schreiber, J. J. : 22, 79.  
 Sherbini, A. A. : 24.  
 Smith, Adam : 57.  
 Simon, Herbert : 60.  
 Spencer : 57.  
 Spinoza : 57.  
 Stein : 58, 59.  
 Stuart Mill : 57.  
 Tannenbaum, A. S. : 60.  
 Taylor : 13, 14, 59, 79.  
 Tead, Ordway : 60.  
 Theimer, Walter : 58.  
 Tocqueville, A. de : 57.  
 Tomás Morus : 56.  
 Urwick, L. : 60.  
 Vico : 57.  
 Visine, François : 79.  
 Vivien, A. F. A. : 58.



Voegelin, E. : 58.  
Vogli, Antônio : 58.  
Waldo, Dwight : 60.  
Wallas, G. : 57.  
Weber, Max : 57.  
Weisbord, Albert : 58.  
White, Leonard D. : 14, 60, 79.  
Wieser : 57.  
Willoughby, W. F. : 14, 60.  
Wilson, Woodrow : 9, 13, 15, 55, 58, 79.  
Zuehlke, Robert C. : 31, 32, 79.





Composto e impresso na  
**MINAS GRAFICA EDITORA LTDA.**  
Rua Timbiras, 2.062 — PABX 226-4822  
**Belo Horizonte — MG**





Pede-se permuta.

Pidese canje.

On demande l'exchange.

We ask for exchange.

Man bittet um Austausch.

Si richiere lo scambio.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO  
DASP

Esplanada dos Ministérios  
Bloco 7 — 5.º andar

70000 — Brasília, DF

Brasil

