

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)

NÃO PODE SAIR DA
BIBLIOTECA



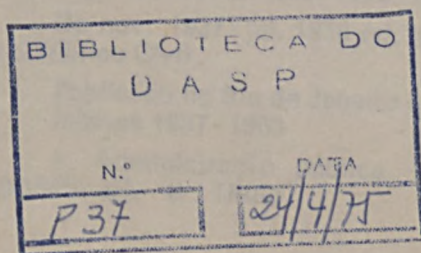
REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO

R. Serv. Públ.	Brasília	v. 109	n. 3	p. 1 - 176	jul./set. 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



EDITORIAL

Novos Rumos	7
-------------------	---

ARTIGOS

Cadastro : Função Básica de Administração de Pessoal — Pedro Augusto Cysneiros	11
Auditoria de Pessoal — Uma Experiência Nova na Administração Pública Brasileira — Henrique Gomes de Almeida e Miguel Lopes Maciel	17

TRADUÇÕES

A Administração Pública e a História — E. N. Gladden	27
Objetivos Burocráticos e Usos Táticos da Imprensa — Leon V. Sigal	37

INFORMAÇÃO

LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA

(Janeiro a Junho de 1974)	59
PESQUISA BIBLIOGRÁFICA : Treinamento — Aperfeiçoamento — Desenvolvimento de Pessoal	101

Novos Rumos

A Revista de Serviço Público, criada desde 1971, mantém um compromisso cultural de administração pública brasileira. Em seus páginas, ao decorrer dos tempos, publicamos os estudos sobre as atividades de alta administração do país.

Enquanto o Departamento Administrativo do Serviço Civil — DASP se movia de características de órgão de administração geral, com atividades inerentes a pessoal, orçamento, legislação, etc., tendo a atividade política, a função executiva e representativa em sua estrutura, evoluindo gradualmente a respeito das atividades relativas ao Serviço de Administração.

Contudo, sob o império de uma política extremamente liberal, a fim de dar liberdade administrativa, a constituição do DASP se desmembrava e dava origem ao Departamento de Pessoal — DAP, sob sua direção, com funções inerentes ao seu perfil funcional. E este departamento se desmembrava dando origem ao Departamento de Serviço Civil do Departamento Federal — DSCDF, em 1961 e DASP, depois a fim de criar DASP, desenvolvendo a parte de estudos de grande importância funcional.

A nova política trabalhadora do serviço administrativo e Serviço de Serviço Público, criando os departamentos e uma política nacional do DASP, após criação de, naturalmente, com o desenvolvimento do pessoal de alta do país.

Desde a criação, esta alta administração trabalhadora em alta de administração sob os seus estudos e desenvolvimento, com o tempo, sob os estudos e desenvolvimento de alta de administração.

A nova política trabalhadora sob os estudos e desenvolvimento

Novos Rumos

A Revista do Serviço Público, editada desde 1937, constitui um patrimônio cultural da Administração Pública Brasileira. Em suas páginas, no decorrer dos tempos, perlustraram os nomes mais significativos da elite administrativa do País.

Enquanto o Departamento Administrativo do Pessoal Civil — DASP se revestiu do característico de órgão de administração geral, com atribuições inerentes a pessoal, orçamento, organização, material e edifícios públicos, a Revista acompanhou o órgão-mater em seu ecletismo, acolhendo estudos a respeito dos múltiplos aspectos da Ciência da Administração.

Contudo, sob o impulso da nova política organizacional inscrita na Lei da Reforma Administrativa, a competência do DASP se circunscreveu à área da Administração de Pessoal — limitada em sua extensão, mas fortemente ampliada em sua profundidade. E esse característico se acentuou com a instituição do Sistema do Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) do qual o DASP passou a ser o Órgão Central, desempenhando o papel de maestro da grandiosa orquestra sipequeana.

A essa profunda transfiguração não poderia desperceber-se a Revista do Serviço Público, cabendo-lhe adaptar-se à nova posição institucional do DASP, como veículo de inter-relacionamento entre os administradores de pessoal de todos os níveis.

Deseja a Revista, sem falsa modéstia, transformar-se em fonte indispensável em que deverá, natural e obrigatoriamente, dessementar-se todos os estudiosos e pesquisadores na área da Adminis-

tração de Recursos Humanos, tanto os do setor público como os dos âmbitos privado e educacional. Desse modo, estará a Revista efetivamente colaborando nos processos de formação e treinamento dos administradores de pessoal.

E esse objetivo somente se tornará alcançável se cada edição da Revista trazer, em seu bojo, apreciável número de informações pragmáticas, a par de suculentos artigos de disseminação doutrinária ou teórica — capazes de alimentar a fome de saber dos leitores.

A programação da Revista, em sua nova fase, inclui o fornecimento de informações concisas a respeito da legislação e da jurisprudência sobre pessoal no Serviço Público Civil, considerando-se, como ponto de partida, o início do ano de 1974. Doravante, em cada edição, a Revista atualizará tais informações com as referentes ao decurso trimestral.

Propõe-se, ainda, levar ao conhecimento e ao alcance dos leitores coletâneas bibliográficas sobre assuntos de palpitante interesse na área da Administração de Pessoal — resultado de aprofundadas pesquisas a cargo das especialistas da Biblioteca do DASP. O presente número da Revista já contém os frutos da pesquisa relacionada com Treinamento, Aperfeiçoamento e Desenvolvimento de Pessoal.

Cuida-se, dessa maneira, de proporcionar aos estudiosos em assuntos de Administração de Recursos Humanos amplas e atualizadas informações, mantendo-os sempre em dia com os mais variados aspectos de seu imediato interesse.

Cadastro: Função Básica de Administração de Pessoal

PEDRO AUGUSTO GYSNERON

Docente de Administração

O CADASTRO É FUNÇÃO BÁSICA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, tendo desde o art. 2º da Lei nº 37.375, de 1959, que instituiu o Sistema de Pessoal Civil (SIPC). A existência desse órgão, porém, qualquer que seja a análise a Administração de Pessoal, tem elementos básicos, sem cuja observância e existência, ela não pode ser possível tomar uma decisão racional em matéria de Administração de Pessoal. Sem o Cadastro não há um elemento de decisão racionalmente, mas um erro grave no qual levou ao estado de a administração pessoal.

De modo, isso é um procedimento extremamente racional. Na atual estado de desenvolvimento científico e tecnológico, a racionalidade de se estar a estado de a administração pessoal.

Administração, não no setor público, como no particular, não é um erro, para estar estado de a administração pessoal.

Na atual estado de a administração pessoal, a administração

Administração e Governo são importantes e importantes de a administração pessoal. A administração pessoal é um erro, não é um erro de a administração pessoal, mas é um erro de a administração pessoal, e mais de a administração pessoal.

Cadastro:

Função Básica de Administração de Pessoal

PEDRO AUGUSTO CYSNEIROS

Técnico de Administração

O CADASTRO É FUNÇÃO BÁSICA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, como dispõe o art. 2.º do Decreto n.º 67.326, de 1970, que instituiu o Sistema de Pessoal Civil (SIPEC). À conclusão idêntica chegará, também, qualquer executivo se analisar a Administração de Pessoal. Sem elementos fácticos, sem dados objetivos e fidedignos, ele verá não ser possível tomar uma decisão responsável em matéria de Administração de Pessoal. Sem ele (Cadastro) poderá um dirigente decidir acertadamente, mas por mero acaso ou com lastro em grande visão e experiências pessoais.

Contudo, esse é um procedimento nitidamente amadorista. No atual estágio de desenvolvimento científico e tecnológico, não é racional deixar-se ao acaso o acerto ou o erro, o ganho ou a perda.

Administração, quer no setor público, como no particular, não é um jogo, para estar sujeita aos caprichos da sorte.

Há que se pautar por normas técnicas e objetivas.

Empenha-se o Governo em promover o bem-estar do povo e o desenvolvimento nacional. A inter-relação entre esses objetivos e recursos humanos adequados, quer nas atividades privadas como na administração pública, é mais do que óbvia.

Não poderemos pensar em reforma administrativa e na utilização de moderna metodologia sem uma definição precisa dos recursos humanos existentes no serviço público.

O instrumento que nos permitirá obter essa definição, ou melhor, identificar o universo humano no Serviço Público Civil Federal Brasileiro é, sem dúvida alguma, o Cadastro.

Não o Cadastro anacrônico, inerte e relegado a último plano. Não o Cadastro chefiado por funcionário despreparado e mantido (?) por servidores julgados ineficientes, em outros setores, nem o Cadastro usado como refúgio de pessoal inaproveitável em outros misteres.

O Cadastro de que precisamos é o Cadastro moderno, dinâmico e atuante. Aquele voltado para o aperfeiçoamento da técnica de registros. Aquele que armazena dados e não, apenas, entulha (ou empilha) fichas, documentos, boletins e Diários Oficiais. Aquele que registra fatos e elementos, diuturnamente, não com o fim de guardá-los, mas servindo como organismo de informação e, nessa qualidade, sendo a origem de uma decisão ou ação administrativa.

O Cadastro a ser implantado no Departamento Administrativo do Pessoal Civil — DASP, por conseguinte, possui conceituação ampla e se guarda alguns pontos de contato com o antigo é apenas pelo fato de não haver necessidade de mudar o que está certo. Não se pretende demolir: o que se deseja é reformar e aperfeiçoar. O novo Cadastro não estará confinado ao âmbito das antigas Seções ou Divisões de Cadastro. Ele abrange qualquer setor que, por força da aplicação do princípio da divisão racional do trabalho, faça registro sobre cargos, empregos ou sobre qualquer aspecto da vida funcional dos servidores e, também, dos que prestam serviços à administração a qualquer título.

O Cadastro, pois, não se confina a uma única subdivisão administrativa. Ele não está contido nos limites de uma área física. Esta é a filosofia que norteia o Cadastro. Não é uma área organizacional mas uma área funcional. Dele fazem parte dados ou registros relativos a cargos, empregos, encargos, gratificações, vantagens ou a qualquer aspecto da vida funcional do servidor.

Por isso,

CADASTRO DE PESSOAL É O CONJUNTO DE REGISTROS SISTEMÁTICOS E ATUALIZADOS DO NÚMERO DE CARGOS, FUNÇÕES E EMPREGOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (OU DE UMA EMPRESA), ASSIM COMO DE DADOS FUNCIONAIS E PESSOAIS DOS RESPECTIVOS OCUPANTES. ABRANGE, TAMBÉM, A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS RETRIBUÍDA MEDIANTE RECIBO OU A LOCAÇÃO DE SERVIÇOS.

Sentindo a necessidade de contar com órgãos de informações apropriados, baixou o Governo o Decreto n.º 72.255, de 11 de maio de 1973, instituindo o Subsistema de Cadastro, fixando diretrizes e a respectiva estrutura global. Delegou, também, competência ao DASP para baixar instruções, dispondo, entre outros assuntos, sobre a estrutura e o funcionamento do Subsistema e — releva acentuar — para definir o conteúdo do Cadastro Central Permanente e dos Cadastros Setoriais e Seccionais.

Como visto, se de um lado o Cadastro compreenderá todos os registros que lhe são necessários — muitas vezes difundidos em áreas físicas diversas — de outro institucionalizou-se, criando não apenas normas mas um Subsistema incumbido de coletar, registrar e processar os dados — buscando-os onde quer que eles se encontrem.

Sem querer hiperestimar a tarefa, o Cadastro requer planejamento cuidadoso, onde os mais variados aspectos técnicos devem ser considerados. Não é tarefa simples ou de mera rotina. Enormes obstáculos têm que ser superados. O planejamento precisa ser maleável para poder adaptar-se ao dinamismo dos fatos e atos a registrar, os quais se transmudam quase cotidianamente em uma época de reformas e aperfeiçoamentos que vimos vivendo há alguns anos.

Cuidou, pois, a Instrução Normativa DASP n.º 12, de 20 de julho de 1973, principalmente, de definir o conteúdo dos Cadastros: Central, Setoriais e Seccionais. Preocupa-se mais essa Instrução em definir o conteúdo dos Cadastros, deixando — propositadamente — de fixar normas rígidas sobre a forma de ser feito o registro. Assim foi por inexistir uma forma ideal única de fazer-se o registro. A forma ideal depende de fatores conjunturais e ecológicos. Ela deve adaptar-se às condições e dimensões locais. Queremos — por ser o mais importante — formular o seguinte "Axioma do Cadastro":

"os registros devem ser feitos de forma completa e correta e mantidos rigorosamente em dia".

Usamos o termo "axioma" no seu estrito sentido matemático: uma verdade evidente que não precisa ser demonstrada.

Com o envio do Manual de Cadastro aos Órgãos Setoriais e Seccionais do Sistema de Pessoal Civil, iniciou o DASP a execução de nova fase do planejamento global, lançando bases concretas para que se possa fazer uma real e completa reforma na Administração de Pessoal. Estará, assim, ao término da coleta, em condições de fornecer ao governo, prontamente, os informes necessários à formulação e reformulação de políticas e à tomada de decisões. Propiciará, assim, o Cadastro sejam alcançados — nessa área de atuação — os objetivos governamentais de se profissionalizar e dignificar o funcionalismo público.

É o Cadastro ambivalente. Não é somente útil à ação dos administradores e do Governo. É também essencial à defesa dos legítimos direitos do funcionalismo. Evita sejam, por comodismo, omissão ou ignorância, postergados ou esquecidos direitos dos servidores. Algumas vantagens e gratificações devem ser concedidas "ex-officio". Atualmente, o pagamento delas fica "mofando" a espera de requerimento inteiramente desnecessário e destumultuar a ação dos órgãos de pessoal. O Cadastro atuante impedirá isso.

Não ficará mais o funcionário esperando meses para receber a sua gratificação adicional ou para tê-la reajustada. Não esperará, como tem ocorrido, anos para ter a sua promoção decretada, fato este que tanto desperdício de tempo tem acarretado, provocando a revisão em cadeia de diversos atos administrativos e interferindo, sem razão (pois poderia ter sido evitado), nas atividades de Ministros de Estado e até do Presidente da República.

Ao solicitar aposentadoria, por exemplo, o pedido poderá ser decidido sem delongas, porquanto todos os dados já estarão apurados e registrados. Não será mais, como vem acontecendo agora em muitos casos, quando somente na hora do pedido é apurado o tempo de serviço do funcionário.

Se examinarmos a Instrução Normativa n.º 12, de 20 de julho de 1973, inclusive os seus anexos, constataremos ter o Cadastro atuação em três níveis, ou áreas administrativas, a saber:

- 1.º) local
- 2.º) setorial e
- 3.º) central,

considerada esta última como a área correspondente ao cimo da pirâmide governamental.

Desta forma, será o Cadastro útil e utilizável, desde as funções operativas mais simples da administração de pessoal até o controle, o planejamento e a formulação de diretrizes.

Fará o corriqueiro registro da freqüência do funcionário, mas de tanta repercussão na vida funcional, e fornecerá elementos ao Governo para estabelecer novas diretrizes e adotar novas soluções.

Em regra, devem ser apresentadas ao Governo soluções alternativas ou opções, que precisam ser comparadas e ter avaliadas as suas repercussões. Imprescindível, assim, sejam elas acompanhadas de dados ou elementos concretos, fidedignos e de elevada confiabilidade.

Esta é a função, ou melhor, o objetivo principal do Cadastro Central Permanente : fornecer ao Governo, quando algum assunto relativo à administração de pessoal esteja em pauta, os elementos necessários ao julgamento de cada opção; quantos e quais serão os funcionários abrangidos; onde eles se encontram e qual o custo — se, é claro, a matéria acarretar despesa.

Para atingir esse objetivo, adotou-se, na configuração do CADASTRO, o chamado processo do planejamento sólido, constituindo-se, este, apenas, no pensamento ordenado.

Esse processo, como todos sabem, envolve cinco etapas básicas, resumidas da forma seguinte :

- 1) Identificar e definir o problema;
- 2) Determinar as soluções possíveis (nesta etapa, as idéias e as hipóteses são necessárias);
- 3) Coligir e analisar fatos, obedecendo a uma direção definida, pois do contrário ela jamais acabaria;

4) Determinar a solução. Isto é, **tomar a decisão**. Vale lembrar que nem sempre a solução perfeita ou quase perfeita é a escolhida. Os fatos, as disponibilidades e a exeqüibilidade naquele momento determinam a decisão.

5) Agir para executar a solução adotada.

No concernente ao trabalho do Cadastro de Pessoal, as quatro primeiras etapas já foram vencidas.

Definiu-se o objetivo do Cadastro e o seu propósito. Decidiu-se **o que** se devia registrar e, depois, **como** registrar e o método a ser utilizado no registro. Feito isso, elaborou-se os meios de captação de dados, já sabido, lógico, ser o método de computação eletrônica de dados, nos quais se contém a decisão do que pedir, como pedir e a quem pedir. Procurou-se nessa decisão simplificar o máximo possível, sem comprometer o objetivo final e a eficiência da execução do método escolhido.

A quinta etapa foi iniciada com a remessa do MANUAL DE CADASTRO aos Órgãos Setoriais e Seccionais do SIPEC. Outras atividades de ordem interna estão em plena execução. No caso específico do CADASTRO, esta etapa é contínua e, teoricamente, jamais acabará, porquanto a implantação do CADASTRO e a sua constante atualização de certa forma, constituem forma de ação permanente para executar a solução adotada.

É mister, é curial, é imprescindível contar o DASP com a colaboração integral de todos — começando pelos dirigentes dos órgãos integrantes do SIPEC — a fim de ter o mais rapidamente possível — e de forma eficaz — concluído o Cadastro Central Permanente.

É bom lembrar, contudo, estar o funcionamento do Cadastro Central dependente da montagem e execução dos Cadastros Setoriais e Seccionais. Eles constituirão a pedra angular da administração do pessoal civil da União.

Mesmo requerendo muito esforço, deve-se fazê-lo; não como promoção de ninguém ou de nenhum órgão, mas em prol da eficiência do SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO E DE SEU FUNCIONALISMO.

AUDITORIA DE PESSOAL - Uma Experiência Nova na Administração Pública Brasileira

HENRIQUE GOMES DE ALMEIDA

Técnico de Administração do IPASE

MIGUEL LOPES MACIEL

Técnico de Administração do INCRA

SUMÁRIO: 1. O Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e sua contribuição para o desenvolvimento da administração de pessoal. 2. A necessidade da avaliação crítica dos programas de trabalho e sua consonância com as diretrizes gerais de uma política de pessoal global. 3. A necessidade da Auditoria e a figura do Auditor: depoimentos técnicos que justificam a "Técnica a Serviço do Controle". 4. Auditoria de Pessoal e sua contribuição para a permanente atualização de uma administração sistêmica.

A partir de 1967, com o advento do Decreto-lei 200, inúmeras transformações foram impostas à administração pública com vistas à conquista de um padrão de eficiência capaz de acompanhar o desenvolvimento nacional.

Os objetivos da Reforma Administrativa — melhor serviço público, decisões mais rápidas, redução dos gastos administrativos bem como de custos nas empresas do Estado — só poderão ser alcançados na medida em que os recursos humanos se apresentarem tecnicamente capacitados para a produção de modificações profundas, dentre as quais a alteração do comportamento dos dirigentes.

Para que venham a ser atingidos os objetivos da Reforma Administrativa, necessário se tornava o surgimento de uma política de pessoal que permitisse a profissionalização do servidor público com observância de padrões de valorização e dignificação da função pública, fatores de manutenção e aquisição de recursos humanos qualificados para assimilar o impacto que a

tecnologia produziu na administração e desse progresso retirar a máxima contribuição.

Acompanhando a evolução administrativa, determinou o legislador que as atividades de pessoal fossem organizadas sob a forma de sistema, sujeitando todas as unidades organizacionais, que cuidem de pessoal, ao comando técnico de um órgão central, atribuindo-se ao seu dirigente a responsabilidade pelo fiel cumprimento de leis e regulamentos bem como pelo seu funcionamento eficiente e coordenado, exigindo-se, em contrapartida, da direção de todos os órgãos integrantes, o dever de atuação para a conquista do rendimento máximo com diminuição dos custos operacionais.

Em outubro de 1971, com base no Decreto-lei n.º 200/67, o Poder Executivo instituiu o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, definindo sua composição e dando ao órgão central — Departamento Administrativo do Pessoal Civil — competência para o estudo, formulação de diretrizes, orientação normativa, coordenação, supervisão, controle e fiscalização específica de assuntos concernentes ao pessoal civil da administração federal.

Estava dado o grande passo. Agora, poderia o governo deflagrar uma política de pessoal dinâmica, capaz de atingir a todo o universo da administração pública dentro de um ordenamento normativo em que a técnica viria substituir o empirismo.

A partir da implantação do SIPEC, dentro de diretrizes gerais formuladas pelo órgão central, tornou-se possível o surgimento de uma nova política de pessoal, cujos resultados de há muito tempo deixaram o campo da especulação sobre sua viabilidade técnica para se apresentarem como conquista altamente positiva no contexto da administração pública.

Pretende o sistema, “uma entidade — conceitual ou física — composta de partes inter-relacionadas, interagentes ou interdependentes” segundo Hanika (1), perseguir um objetivo comum — maior eficiência do serviço público — o que implicará, necessariamente, mudança de comportamento de seus integrantes.

Essa nova forma de administração de pessoal exige que se conheça até que ponto o trabalho das diversas áreas se ajusta à orientação do órgão central.

É necessário que a participação dos órgãos, perifericamente situados, se faça não apenas por imperativo legal mas essen-

cialmente por participação ativa, por integração completa aos objetivos a serem alcançados.

A verificação de cada unidade de pessoal, envolvendo a análise de sua estrutura e seu posicionamento no contexto da organização, bem como o modo pelo qual se desenvolvem suas operações e a capacitação dos recursos humanos existentes, tornou-se imprescindível para melhor conhecimento do sistema, permitindo, quando for o caso, alterações tendentes à correção de desvios.

É fato que uma administração dinâmica exige análise das funções básicas que exercita para identificação de possíveis desajustamentos, possibilitando, dessa forma, adoção das medidas corretivas apropriadas. Por outro lado, essa avaliação e análise permitirá o recolhimento de experiências válidas para sua divulgação entre os integrantes do sistema.

A Auditoria — instituída pelo Decreto n. 68.992, de 28 de julho de 1971 — representa um mecanismo imprescindível ao desenvolvimento do sistema, através do qual o Governo pode desenvolver a atual política de pessoal, tendo por principal escopo não só dignificar o exercício da função pública como prover a administração de servidores realmente capacitados para o desempenho de suas tarefas.

A seu turno, no atingimento do ideal de “concessão de maior autonomia aos dirigentes e chefes da administração de pessoal, visando a fortalecer a autoridade do comando em seus diferentes graus e a dar-lhes efetiva responsabilidade pela supervisão e rendimento dos serviços sob sua jurisdição” (item VIII, Art. 94, Dec.-Lei 200/67) a Auditoria poderá exercer valiosa contribuição, constatando diretamente o tratamento que cada organização concede ao seu dirigente de pessoal.

O rápido volver a um passado não muito remoto, nos mostra que muitas distorções existentes no serviço público podem ser atribuídas a administradores que relegaram suas unidades de pessoal a planos inferiores, sem a visão do quanto representariam para as atividades-fim o correto posicionamento do órgão de pessoal e o prestígio e qualificação técnica que deveria ter o seu responsável.

O incontestável é que, no atual estágio, nada justifica, a partir do desenvolvimento dessa nova política, que órgãos integrantes do sistema ajam de forma estanque, ao sabor de diretri-

zes próprias, quase sempre distanciadas das normas gerais delineadas pelo Governo.

Não data de muito a época em que, sem qualquer instrumento de controle, organismos da esfera federal traçavam sua própria política, nesse campo, à mercê dos seus próprios interesses, esquecidos de que o serviço público é um todo, diversificado, apenas, pela gama de atividades que ao Estado cabe desenvolver em benefício do contribuinte.

Sem se atentar para as repercussões de âmbito geral, tais como custo de pessoal, ingresso de mão-de-obra desqualificada, estímulo ao descontentamento entre funcionários mais antigos, cometeram-se alguns abusos que tentaram estratificar-se com o decorrer do tempo.

À guisa de exemplo, vale, neste passo, registrarmos tópico da aula proferida em 1968, em curso de Aperfeiçoamento de Assessores, sob o tema "Administração de Pessoal e Orçamento", pelo atual Presidente do Conselho Federal de Técnicos de Administração, Murilo Moreira da Silva, quando alertava :

"Não seria demais lembrar os perigos da volta aos céus de onde saímos de uma feita a duras penas e que, se bem nos lembramos, guardava muita semelhança com alguns quadros atuais. A falácia da substituição dos quadros por tabelas, quaisquer tabelas; da desmoralização da estabilidade e até do vínculo empregatício diante da preferência, em moda, pelo eventual; a enganosa idéia, em franco desenvolvimento, de substituição dos cargos, em qualquer área e nível de responsabilidade pela novidade da prestação de serviços, muito cedo poderão transformar-se em problemas graves para o Estado e em novas decepções. Realmente, vive o Governo preocupado com as nomeações de concursados, para cargos modestamente remunerados, supondo estar racionalizando ou modernizando o processo de administração de pessoal ou, ainda, economizando. Mas estaria esta mesma ciente dos males a que se poderá chegar com a prática deformada das admissões mediante recibo, feitas sem comprovação da capacidade e sem respeito a qualquer sistema de remuneração? Que tipo de economia estaríamos obtendo e que eficiência estaríamos comprando?" (2)

Relativamente a essa categoria de servidores — pagos mediante recibo — o Prof. João Luiz Ney, em excelente trabalho, faz a seguinte menção :

“Um levantamento do número de pessoas nessa situação, nos vários órgãos da Administração Federal, revelaria existir atualmente um novo e exótico Quadro de Pessoal em competição com o corpo de pessoal permanente. Argumento para essa manobra é que a colaboração eventual à Administração Pública Federal sob a forma de prestação de serviços retribuída mediante recibo, não concretizará, em hipótese alguma, vínculo empregatício com o Serviço Público Civil, e, por isso, somente poderá ser atendida por dotação não classificada na rubrica “Pessoal” e nos limites estabelecidos nos respectivos programas de trabalho.

Paga-se, assim, a pessoal com o que não é de pessoal para se convencer que não se emprega pessoal. Malabarismo engenhoso para adoção de subterfúgio apressado e oneroso que poderia e pode ser evitado com treinamento intensivo e compulsório devidamente programado.” (3)

Estes depoimentos são bem uma imagem do que vinha ocorrendo em nosso serviço público, não se podendo dizer que, embora em pequena escala, tais fatos ainda não aconteçam.

Normas disciplinadoras existem, e de vigência indiscutível. Todavia, como saber-se de sua eficácia, se não por meio de um dispositivo de controle que, quando acionado, ofereça uma imagem da organização no que tange à área de pessoal?

Com o propósito de proceder a este acompanhamento — vale repetirmos — é que foi criada a Auditoria, em sentido lato, uma “Técnica a Serviço do Controle”, como ensina o Ministro Iberê Gilson. (4)

Mas a Auditoria de Pessoal, em seu elenco de objetivos, não se prende, tão-somente, à idéia de controle ou de fiscalização. Está presente, também, a de orientação e mesmo de “prestação de assistência técnica aos órgãos fiscalizados, visando à correção de falhas, à melhoria das condições operacionais ou à atualização de métodos de trabalho.” (art. 5.º letra “I” do Decreto n.º 68.992/71).

A noção de controle, por auditoria, foi muito bem focalizada pelo Professor José da Costa Boucinhas, da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, ao ensejo do Primeiro Seminário de Auditoria e Controles na Administração Pública, realizado naquela cidade, em 1969. Disse o citado mestre :

“Para que o controle seja efetivo, e sua eficácia e necessidade reconhecidas, é necessário que haja uma consciência coletiva e que seja aceito como fato normal, tanto pelo controlado como pelo controlador.

Quem exerce o controle deve estar munido da humildade própria daquele que executa uma tarefa de interesse social e quem sofre o controle não pode sentir-se melindrado, pois a ação controladora beneficia a todos e tem uma finalidade preventiva e não, necessariamente, corretiva ou punitiva. Dentro desse contexto e atendidas as naturais reações psicológicas o auditor deve possuir um alto grau de equilíbrio emocional, senso de autocrítica e discrição a fim de não ferir suscetibilidades e cometer injustiças muitas vezes irreparáveis.”

Aduz, logo a seguir :

“Por isso mesmo é necessário esclarecer o auditor de que sua tarefa não é, especificamente, apurar irregularidades se bem que ele deva possuir qualidades técnicas e de percepção que lhe permitam ajuizar da regularidade dos documentos examinados ou dos atos realizados pelos administradores. Insistimos, entretanto, que é necessário desvincular do auditor a imagem do “detetive”. Isso permitirá que execute melhor sua missão.” (5)

Essa lição do consagrado Professor Boucinhas, dá-nos, em seu duplo aspecto, o exato entendimento da ação controladora, exercida através da auditoria, e o juízo que se deve fazer do auditor não excluindo o comportamento a ser adotado por esse último objetivando o êxito de sua tarefa.

Por fim, não deve passar despercebida, para melhor compreensão do tema ora enfocado, a experiência de dois renomados técnicos, autores de premiada monografia, que, a certa altura de seu relevante trabalho, prelecionam :

“A auditoria, quando criteriosamente dirigida, acarreta uma série de vantagens à administração, entre as quais podem ser citadas :

- a) fiscaliza metodicamente as operações administrativas a fim de verificar sua exatidão;
- b) orienta a realização das múltiplas tarefas de administração com o intuito de evitar ou corrigir falhas, erros ou fraudes;

- c) fomenta entre o pessoal a vontade psicológica de oferecer a máxima contribuição, o maior esforço, para o eficiente e eficaz funcionamento da organização e consecução das atividades-fins;
- d) leva a efeito o treinamento informal do funcionário no próprio local de trabalho.” (6)

Com efeito, o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal já introduziu alterações no comportamento administrativo de muitas unidades de pessoal, tendo contribuído eficazmente para orientar as decisões dos dirigentes dessas unidades. A eficiência do sistema terá como condicionante a eficácia do controle pela Auditoria que, no momento oportuno, poderá identificar distorções e fornecer ao órgão central elementos para as correções de natureza técnica que a realidade administrativa recomende.

“A institucionalização da Auditoria de Pessoal, na área da Administração de Pessoal Federal, é efetivamente uma inovação no inovador SIPEC. Mas tanto ela quanto ele, temos a plena convicção disso, serão inovações melhorativas. E mais, muito mais que isso : serão instrumentos necessários à eficácia que todos desejamos para os serviços governamentais. Vamos assim, criando as condições indispensáveis à produtividade ótima e aos competentes suportes operacionais. (7)

BIBLIOGRAFIA

- (1) F. de P. Hanika — Verso uma scienza della gestione d'impresa. Ed. Etas Kompas, p. 8, apud Michele Calimeri, in RSP, vol. 105 — n.º 1, Pág. 85 — CENDOC.
- (2) Murilo Moreira da Silva — Administração de Pessoal e Orçamento, 1968, (Apontamentos de aula do Curso de Aperfeiçoamento de Assessores).
- (3) Prof. João Luis Ney — Mobilização para a Reforma Administrativa — Coleção Estudos, DASP, CENDOC, 1972.
- (4) Ministro Iberê Gilson — “Auditoria : Técnica a Serviço do Controle” — Revista do Serviço Público, vol. 106, pág. 26 — CENDOC.
- (5) Prof. José da Costa Boucinhas — Seminário de Auditoria e Controles na Administração Pública, São Paulo, 1969.
- (6) Sali Szajnferber e Vicente Ferrer Correia Lima — Administração: Generalidades e seus Instrumentos — Coleção Estudos, DASP, CENDOC, 1971.
- (7) Prof. Glauco Lessa — Auditoria de Pessoal no SIPEC — O Auditor — Aula inaugural do Curso de Formação de Auditores do SIPEC, 1972.

A Administração Pública e a História

por **E. N. GLADDEN**, publicado na "Revue Internationale
des Sciences Administratives", vol. 38, n.º 4, 1972.

Traduzido por **Vera D. G. Côrtes**

A administração pública como matéria para ensino ou estudo é prejudicada de maneira lastimável pela ausência de um método ou fator de coordenação universal. Este artigo visa a sugerir que, dentre as formas gerais e possíveis de tratamento do assunto, mesmo quando limitado a países isolados, o ângulo histórico é o mais promissor. Existem, de fato, muitas obras históricas excelentes sobre administração pública em países ou períodos determinados ou sob aspectos específicos, porém há poucos estudos de caráter global.

Inicialmente é preciso identificar administração pública como uma matéria em si mesma. Torna-se mais difícil fazê-lo devido à controvertida imprecisão de seu conteúdo e de suas linhas de delimitação, bem como à conseqüente variedade de definições que lhe são atribuídas. Assim, alguns ainda usam o rótulo como sinônimo de todas as atividades do governo — ou seja, o lado prático da arte de governar; alguns restringem seu emprego às operações administrativas dos setores executivos do governo; outros o limitam à contribuição de funcionários para aspectos de formulação de diretrizes dos negócios públicos; e há muitas outras interpretações. Os manuais sobre a matéria variam amplamente em suas definições e seu alcance, muitas vezes tratando de questões que têm mais a ver com governar em seu sentido político mais lato do que com administrar em seu sentido técnico mais estrito, e quase invariavelmente emprestando pouca atenção às questões de técnicas, seja porque elas não interessam ao próprio autor seja porque provavelmente não interessarão ao público leitor em geral. Problemas e confusões análogos surgem, mais adiante, na diferenciação entre governo e política e, por sua vez, entre política e o contexto social mais amplo. Isso é, evidentemente, inevitável uma vez que todos esses rótulos ignoram de forma

arbitrária áreas da atividade humana que, por conveniência, têm de ser consideradas abrangidas, embora na realidade qualquer dessas exclusões provoque distorções, não importa o quanto sejam exigidas em benefício do estudo. O pensador e o leitor experientes se dão conta desse fato, porém há estudantes e leitores que não o percebem e são, em consequência, vítimas de muita confusão. É esta uma razão básica para que se procure garantir que a informação sobre o contexto amplo esteja prontamente à disposição de quem a buscar após haver adquirido conhecimentos sobre qualquer matéria. As crescentes ramificações da administração pública no mundo moderno identificam-na como uma atividade para a qual esse conhecimento coordenador tem especial importância.

A administração é apenas uma das atividades do governo. O próprio governo cobre uma larga faixa de atividades, desde formulação de diretrizes, elaboração de leis, comando, execução, manutenção da ordem e adjudicação, até numerosos atos de participação comunitária. Essas diversas atividades são tradicionalmente distribuídas entre os três grandes poderes concebidos pelo filósofo político — executivo, legislativo e judiciário — como esferas separadas, muito embora, a despeito da largamente aceita doutrina da separação dos poderes, não seja possível atribuir cada uma de forma exclusiva a seu ramo equivalente de governo. Além disso, a classificação tripartita não prevê atos de participação comunitária que ocorrem fora da esfera governamental, embora nela interferindo, que têm importância crescente, principalmente nas democracias.

Enquanto os ramos legislativo e judiciário desenvolvem atividades razoavelmente diretas e de forma geral bem compreendidas — embora mesmo essas tendam a criar serviços suplementares — a esfera denominada "executivo" possui muitas facetas, é mal definida e está longe de ser homogênea. Assim, dentre as funções específicas mencionadas acima, são essencialmente executivas a formulação de diretrizes, o comando, a execução e a manutenção da ordem. Na realidade, o próprio executivo (ao qual freqüentemente se limita o termo "governo" para distingui-lo do legislativo e do judiciário) exerce poderes legislativos e judiciários, enquanto ambos Legislativo e Judiciário podem exercer funções que por definição seriam atribuídos a um dos outros.

Essa ampla faixa funcional tampouco esgota o quadro de complexidade governamental, pois o governo atua em diferentes níveis, que são determinados pela densidade populacional, área geográfica e outros fatores próprios da comunidade governada, dividindo todas as unidades políticas, exceto as menores, em níveis centrais e locais, cada unidade com sua própria diversidade de funções, de forma que é perfeitamente lógico separar as esferas central e local em um estudo amplo. Em comunidades maiores há também níveis intermediários nos âmbitos estadual, provincial ou regional, com problemas pró-

prios e funções que se superpõem às esferas normais central e local da administração governamental. Em cada um desses níveis a administração pública, embora sujeita aos mesmos princípios gerais, tem seus próprios problemas particulares para resolver. A essas esferas de atividade administrativa se deve acrescentar os campos de cooperação internacional e supranacional, que sempre foram importantes e que o são cada vez mais atualmente.

Finalmente, a amplitude da autoridade governamental varia com a natureza da sociedade governada e com as esferas e técnicas às quais os governantes estão vinculados por diferentes razões. De uma forma geral, o aumento da escala e complexidade das instituições significa que é desejável, mesmo em sistemas totalitários, deixar-se as áreas de atividade mais amplas possíveis nas mãos dos indivíduos, embora monopólios essenciais tenham de ser sujeitos a controles — e talvez administração — estatais, com o resultado de que a área na qual o governo é chamado a decidir sobre prioridades relativas está sendo permanentemente ampliada. Os governos estão sendo cada vez mais compelidos a participar em esferas anteriormente consideradas como estando fora das atribuições da administração pública e a estabelecer órgãos sob controle estatal adequados para organizar e administrar as atividades em questão.

Tudo isso ocorre em escala universal e é perfeitamente identificado pelos estudantes de administração pública. Não é mais possível — se em algum tempo o foi — traçar o limite, segundo algum princípio, entre atividades governamentais e privadas, embora os filósofos políticos muito se divirtam oferecendo soluções para a questão.

Se considerarmos a administração pública, como penso que devemos, como dedicada às atividades administrativas do governo, torna-se claro, pelo que foi dito até aqui, que ela não pode ser confinada a apenas um de seus ramos, expressamente o Executivo, mesmo se é nele que a atividade administrativa está concentrada de forma mais intensa e, poder-se-ia acrescentar mais importante. Evidentemente os ramos legislativo e judiciário têm necessidades administrativas importantes, que a administração pública deve ser capaz de satisfazer.

Conseqüentemente, portanto, mesmo que aceitemos a proposição de que a história oferece o melhor enquadramento para dar coerência aos estudos de administração pública, ainda assim temos diante de nós o problema de estabelecer um sistema coerente de padrões para tal diversidade de atividades e tratamentos. Acima de tudo há dois fatores, decorrentes da natureza da administração pública, que têm de ser tomados em consideração, a saber (1) sua característica de parte integrante do governo e (2) sua subordinação essencial nesse contexto.

(1) Embora seja verdade que não são muitas as histórias universais sobre governo, sem dúvida devido sobretudo à grande diversidade da matéria, é não obstante um fato que as histórias gerais se ocupam inevitavelmente de governo e, sempre que o contexto o requer, incluem incidentalmente boa quantidade de informação sobre administração pública e seus responsáveis, especialmente sobre estes últimos quando eles são suficientemente importantes. Tal é sem dúvida o caso, por exemplo, da "História da Inglaterra" da Universidade de Oxford, na qual, em cada um de seus dezesseis volumes, é dedicada bastante atenção, embora de maneira variável, a esses assuntos, ainda que, obviamente, o quadro administrativo apresentado, porque é acessório do tema principal, seja inevitavelmente retalhado, se não desconjuntado. Nessas obras de história, por mais detalhadas que sejam, só através de uma busca cuidadosa é possível discernir um quadro, ainda que genérico, da esfera administrativa. Não há razão para que fosse de outra forma, pois uma ênfase indevida sobre aspectos administrativos forçosamente desequilibraria a linha principal da narrativa. Há de fato algumas histórias especializadas que tratam de certos temas ou setores administrativos que, tomadas em conjunto — se assim podem ser consideradas — cobrem uma grande parte do terreno mais amplo. Uma parcela do problema reside em coordenar essas narrativas especializadas e em preencher as lacunas sempre que possível.

(2) Devido à subordinação essencial da administração e ao fato, portanto, de que ela não subsiste por si mesma — a administração pela administração, por assim dizer — sua história não deveria ser tão tendenciosa a ponto de criar a impressão de que ela é uma matéria básica ou fundamental. A história da administração pública precisa ser relacionada com o governo em seus muitos aspectos. Como trata de um tema especializado, esse tipo de história normalmente só terá interesse para o especialista, mas devido ao vasto impacto que tem hoje a administração pública sobre quase todo campo da atividade humana torna-se cada vez mais necessário que ela seja compreendida de uma forma ampla.

No presente contexto há um empreendimento norte-americano que tem uma significação especial. A necessidade de uma atitude mais coerente e realista em relação à história administrativa é ressaltada em "Perspectives on Administration: The Vistas of History", de G. D. Nash, do Instituto de Estudos Governamentais da Universidade da Califórnia, em Berkeley, onde a matéria está sendo estudada de forma intensiva. É óbvio que não há uma fórmula fácil para a seleção de pontos de vista satisfatórios a partir dos quais se possa compor com êxito uma história geral da administração pública. Ao examinar, de maneira intelectualmente provocadora, as principais possibilidades, Nash propõe uma quantidade de formas possíveis de tratamento. Essas formas de tratamento — caracterizadas como "perspectivas" — abrangem a Institucional Funcional, a do Serviço Público, a Biográfica, a Psicológica, a An-

tropológica, a Histórica, a Empresarial, a Ecológica e a Intelectual, todas as quais têm sido adotadas por autores que tratam de tópicos administrativos especializados, e nenhuma das quais é, nem pode ser, separada nitidamente do resto.

Já existem histórias de administração pública, confinadas a certos campos especializados ou constituindo elementos importantes em obras de natureza mais geral, em atividades universais como Finanças Públicas e Diplomacia, e as histórias universais certamente se poderiam especializar em Administração Governamental Central, Administração Governamental Local ou administração de atividades governamentais como Polícia, Obras Públicas, Forças Armadas, Tributação, Comunicações, Educação e Colonização, para só mencionar algumas que ocorrem prontamente, todas questões que, na realidade, têm sido da responsabilidade de órgãos públicos desde os primeiros tempos.

Duas conclusões importantes do resumo final do trabalho de Nash podem ser citadas com proveito :

"Os historiadores podem fornecer aos técnicos material mais diversificado em sua origem, mais profundamente enraizado na experiência humana e extraído de um período de tempo mais longo, do que o material fornecido pela pesquisa empírica contemporânea".

"Talvez ainda não tenha chegado o momento para que se façam amplas generalizações em história administrativa. Não seria preferível, atualmente, nos limitarmos a teorias e coleta de dados de curto alcance, que nos habilitarão a começar a montar uma sólida estrutura intelectual ?"

A essa altura, o recente artigo de Guy Thuillier e Jean Tulard sobre "Problemas da História da Administração" ("International Review of Administrative Sciences", n.º 2/1972, pgs. 128-132) traz uma valiosa contribuição para o problema ao cobrir um colóquio realizado em Paris sobre o tema da história administrativa francesa a partir de 1800. Seu resumo de seis princípios que devem ser seguidos pelo historiador administrativo em seu tratamento da matéria merecem estudo cuidadoso, porém um deles deve ser contestado logo de início. É o princípio de que esse tipo de história depende de um método regressivo pelo qual a experiência atual fornece o quadro de referência para a interpretação do passado. Isso significa que o historiador administrativo não pode ser objetivo. Tal atitude constitui uma fraqueza insidiosa contra a qual os historiadores têm de lutar em todos os campos. Na verdade, é muito difícil nos colocarmos na posição de outrem, especialmente quando esse outrem já morreu há muito tempo e a informação que restou é inadequada, senão inexistente. Porém o historiador tem sempre de fazer um esforço, agindo como artista quando a ciência tiver pouco a transmitir. De outra forma será impossível descobrir as tendências subjacentes que podem

fornecer ao presente úteis sinais indicadores para o futuro e que justificam olharmos para trás. A história que funciona de forma regressiva, como sugerido, pouco mais pode fazer do que confirmar nossos erros ao invés de nos ajudar a descobrir porque erramos de maneira tão persistente.

Este autor já havia encontrado todos esses problemas ao projetar sua "A History of Public Administration" (que deverá ser publicada por Frank Cass, Londres*) e dificilmente poderia declarar haver encontrado respostas satisfatórias.

A princípio parecia que uma história universal de administração pública teria de ser situada no contexto da atividade principal — o governo — bem como sobre um pano de fundo suficientemente amplo para cobrir tempo e espaço, um amplo quadro histórico. Ela teria, na realidade, de ser concebida em três níveis, a fim de cuidar (i) da essência da administração, (ii) de sua posição no governo e (iii) de um número mínimo de pontos indicadores históricos ou, por assim dizer, de mapas de referência.

Para cobrir toda a extensão da história universal — do homem das cavernas ao computador — ao longo dessas linhas ou, na verdade, de quaisquer outras, obviamente seriam necessários os esforços concentrados de uma grande equipe de especialistas, com tempo de sobra e muito apoio em dinheiro e recursos, e os resultados só poderiam ser expostos de forma adequada em uma longa série de volumes. Dificilmente seria tarefa para um pesquisador inadequadamente apoiado. De qualquer maneira, considero que é necessário dedicar muito mais esforço aos estudos de base antes de que se justifique o dispêndio de recursos maciços, embora esteja certo de que este dia chegará. Nesse meio tempo, simultaneamente como estudante e professor durante longos anos, senti que alguém deveria fazer uma tentativa, quanto mais não fosse para abrir a trilha na direção do grande esforço que acabei de prever.

Desejava que o estudo fosse universal, no sentido de não excluir do exame qualquer período, área ou aspecto da administração pública, na tentativa de cobrir toda a extensão da história da humanidade até onde ela é conhecida, ou seja, uma história mundial administrativa concentrada sobretudo nas atividades públicas, porém se ocupando de todos os aspectos da administração como um fator essencial nas atividades do homem, por assim dizer um fator de continuidade da sociedade. É claro que, para cobrir um tópico tão

* **Nota da Direção** — A obra já se encontra publicada: "A History of Public Administration, volume one — From the Earliest Times to the Eleventh Century and volume two — From the Eleventh Century to the Present Day, London, F. Cass, 1972.

vasto dentro do alcance razoável de um estudo de dois volumes, uma história desse tipo teria de ser altamente seletiva e episódica. Na verdade não há nisso nada de excepcional em relação à história universal que, mesmo quando empreendida em bastante detalhe, ainda deixa muitas lacunas e tende a apresentar uma solução na qual a informação disponível sobre incidentes e sistemas específicos varia grandemente desde o escasso, que faz pouco mais do que sugerir, até o abundante, que tende a colocar o quadro maior fora de perspectiva. No caso da administração a situação é ainda mais variável e episódica, pois ela é não só essencialmente anti-dramática como também, em sua maior parte, uma atividade não registrada (a despeito do fato de que se ocupa tanto de arquivos!). Conseqüentemente, uma história geral da administração pública tende a ter suas lacunas.

A questão seguinte a ser resolvida era a de se a história deveria ser escrita segundo um padrão e, em caso afirmativo, qual seria esse padrão. Tornou-se logo evidente que a informação existente sobre os diversos períodos ou níveis de atividades variava tanto que a adoção de um ponto básico ou padrão específico não só tornaria mais difícil a execução do projeto como um todo mas também, na verdade, aumentaria a pulverização do resultado. Diante da necessidade de uma solução generalista, era igualmente evidente que a história não deveria ser focalizada sob um ponto de vista administrativo especializado, tal como administração de pessoal, desenvolvimento de técnicas básicas ou controle de administração, e muitos outros que, mais adiante, poderiam oferecer ângulos promissores para estudos orientados num sentido específico.

Parecia portanto que havia seis amplas faixas que poderiam ser seguidas de forma proveitosa pelo estudo em geral, sem diferenciar com muita precisão ao se apresentar cada contribuição ou incidente. Eram elas:

(1) **Direção e Administração Superior**, responsável pela administração nos níveis de formulação de diretrizes. Este é o nível no qual se situa a maior parte da história administrativa e no qual a maioria dos historiadores e outros pesquisadores coloca os limites de seu interesse. É nele que os dirigentes e governantes transmitem suas decisões sob a forma de ordens a seus assistentes administrativos e onde estes últimos planejam suas atividades para estruturar e operar a máquina administrativa a fim de atingir os resultados deles exigidos. Evidentemente a linha entre os dois tipos de atividade nunca é nítida. Em sistemas mais simples os dirigentes normalmente têm uma participação ativa na administração, até em considerável profundidade, enquanto que em domínios mais amplos os dirigentes podem participar por opção, como no caso do Rei João da Inglaterra e de Felipe II da Espanha.

(2) **Função e Organização**, faixa que é uma extensão da (1). Aqui entramos no âmbito realmente administrativo, onde a função administrativa

(i) se está desenvolvendo a partir de sua forma original não-diferenciada como um fator de governo, (ii) se divide em atividades específicas através da divisão de trabalho, que tem sido um ingrediente fundamental de toda mudança social, e (iii) desenvolve a estrutura apropriada para dar forma e ativar os serviços que estão surgindo. A base funcional será determinada pelas diretrizes decididas pelos dirigentes, guiados por sua interpretação das exigências da situação e da disponibilidade de recursos, enquanto que a efetiva organização variará grandemente de acordo com o contexto social e o estilo de governo.

(3) **As questões de pessoal** adquirem importância tão logo o dirigente tem de selecionar assistentes e se tornam cada vez mais complicadas tão pronto ele tem necessidade de delegar parte de suas responsabilidades a substitutos ou representantes. Quando esses substitutos ou representantes se ocupam precíua ou inteiramente de administração, surge o verdadeiro mundo do funcionário e seria bastante lícito concentrar a história administrativa nas responsabilidades, nos poderes e nas condições de serviço desses funcionários. A consideração de questões de pessoal surgirá automaticamente tão logo o número dos auxiliares e empregados do dirigente tenha crescido o bastante para exigir regulamentação e administração especiais, e na prática tais questões crescem com as esferas abrangidas por (1) e (2) e delas formam parte. Assim, os governantes se têm ocupado, desde os primeiros tempos, de problemas de seleção, finalidade e controle de designações, disciplina, recompensa e destacamento ou dispensa de seu pessoal, de maneira que escrever história administrativa puramente do ponto de vista do funcionário não é de forma alguma invulgar, embora se deva confessar que os resultados são comumente um pouco desinteressantes. Não obstante, à parte das questões puramente analíticas que precisam ser esclarecidas, há que considerar temas como inspiração e competência profissional de funcionários e de suas relações tanto com os dirigentes como com o povo.

(4) **As técnicas** adotadas por funcionários públicos terão de ser tidas em mente em cada um dos capítulos anteriores, além de o serem por si próprias. Elas incluem não só as técnicas administrativas básicas em sua forma especificamente pública, mas também as atividades dedicadas ao fornecimento da ampla gama de serviços por que são responsáveis os governos e seus órgãos auxiliares. Antes de ampliar o alcance de suas atividades, os governos têm de assegurar-se de que há pessoas disponíveis que são capazes de por em prática as técnicas necessárias, se não dentre os funcionários e empregados então no meio da comunidade, como, por exemplo, os embalsamadores no Antigo Egito e os escribas na Europa Medieval.

Uma história interessante pode ser baseada no desenvolvimento de processos administrativos, em sua aplicação ao setor público e, em especial,

na escrita e meios de escrita, impressão, guarda de arquivos, desenvolvimento de comunicações elétricas, equipamento de escritório, e assim por diante. Não devem ser excluídas as técnicas de natureza semi-administrativa ou inteiramente não-administrativa adotadas por órgãos públicos. Não é fácil estabelecer aqui uma linha divisória, dependendo da amplitude do governo e das atitudes em relação a ele em um período determinado. Deve-se considerar aqui um número de atividades que são desenvolvidas normalmente, embora não invariável nem unicamente, dentro da esfera oficial, tais como tributação, diplomacia, polícia, comunicações postais e forças armadas.

(5) **A Biografia** tem uma contribuição importante a dar. Na condição de instituição humana, o grupo de funcionários é composto por pessoas cujas atitudes, características, qualidades e deficiências são importantes para sua interpretação e avaliação adequadas. A biografia é portanto um auxílio essencial para cada um dos ângulos anteriores, muitas vezes a melhor fonte de informação sobre eles. Nos níveis mais altos não deve haver grandes problemas pois, através da história das vidas dos faraós, reis, grãos-vizires, sumos-sacerdotes e figuras semelhantes, pode-se extrair muita informação sobre suas atividades administrativas, embora as atividades dos personagens menores, os funcionários comuns, sejam registradas de maneira muito menos satisfatória. Neste caso não é tanto a destruição de material que existiu originalmente, mas o fato de que a administração como tal não é o tipo de atividade que induza os funcionários a registrar sua própria atuação. Eles tendem comumente a dá-la por conhecida. Esse tipo de registros pessoais tem sido escasso até os tempos modernos e os historiadores normalmente terão de se arranjar sem eles. Contudo, quando tal informação existir, ela deve ser meticulosamente preservada e os administradores deveriam, no futuro, ser encorajados a documentar suas atividades, embora se tenha de manter normas estritas e etiqueta oficial. É verdade, obviamente, que uma boa dose dessa informação pessoal pode ser extraída dos abundantes arquivos institucionais em muitos países, muitos dos quais ainda não foram examinados adequadamente ou só recentemente foram franqueados, como ocorreu com a recente redução na Grã-Bretanha do período vedado para exame de documentos do Gabinete de cinquenta para trinta anos. É preciso também levar-se em conta as relações de funcionários com membros do público em geral, cujas reações são muitas vezes mencionadas pelos historiadores, embora nem sempre seja claro que tais referências se baseiam em algo mais fidedigno do que relatos e boatos comuns. Aqui tocamos de novo na esfera consultora, que já ressaltamos como um acréscimo às três áreas tradicionais da atividade política.

(6) **A teoria** até aqui contribuiu pouco para o desenvolvimento da administração pública e está longe de se encontrar uma sólida filosofia da matéria. Sem dúvida muitas linhas de indagação estão sendo seguidas e parece

certo que se tem considerado um número de idéias maior do que o que chegou a ser impresso, em parte porque até agora não foi considerada uma questão de importância fundamental. Não obstante, além de obras de historiadores, filósofos e biógrafos que têm alguma relação com a matéria, subsistem alguns manuais de procedimento, códigos e regulamentos dos quais se pode derivar informação para auxiliar a formulação de uma teoria de administração pública em sua feição de atividade humana há muito estabelecida e em desenvolvimento. O cultivo intensivo dos aspectos históricos muito contribuirá para esse esforço.

Poder-se-ia dispor sem dúvida, em qualquer período fartamente documentado, de informação sobre todas essas seis faixas para delinear um quadro de referência histórica e governamental adequado para fornecer um retrato suficientemente detalhado da administração pública da época. Há porém muitas fases históricas que não dispõem assim de tal informação em todas suas dimensões. Mesmo que fosse disponível, qualquer tratamento de uma história geral teria de ser altamente seletivo para que pudesse ser executado. De qualquer forma, com tantas lacunas nos registros, os padrões dessa seletividade no momento seriam, em sua maioria, impostos a nós.

Ao equacionar minha própria solução para o problema de compor uma história geral, a seleção de contribuições individuais foi grandemente determinada por meu julgamento sobre sua adequação geral e não dirigido para qualquer aspecto específico. Uma das seis faixas pode predominar, porém comumente outras serão ilustradas pelo mesmo incidente ou pela mesma fase. Num sentido, mesmo que essa orientação não fosse imposta pela disponibilidade limitada de material, a utilização de uma espécie de holofote móvel permite dessa forma a apresentação da administração pública através dos tempos estendendo-se amplamente e mergulhando profundamente e, ao mesmo tempo, ajuda outros a indicar e localizar as lacunas que possam preencher. Ela visa também a encorajá-los a estender a amplitude da história em direções nas quais tenham um interesse especial e assim eventualmente contribuir para a formação de um quadro geral mais satisfatório.

Para concluir: este autor tem a firme convicção de que o desenvolvimento de uma escola histórica em relação à administração pública ajudará a fornecer a professor e aluno uma visão melhor coordenada de sua matéria e uma percepção maior do que a que talvez tenha agora sobre onde se encaixa sua especialização própria. Num contexto mais amplo, ela deve também contribuir para acrescentar um grau de popularidade e compreensão a uma matéria que é do interesse de todos mas sobre a qual muitas são as concepções equivocadas.

Objetivos Burocráticos e Usos Táticos da Imprensa

LEON V. SIGAL

De "The Brookings Institution", publicado na
Public Administration Review, n.º 4, 1973.

Traduzido por

MARCOS HENRIQUE C. CÔRTEZ

A necessidade burocrática explica o volume de detalhes sobre os mecanismos internos do governo publicados na imprensa norte-americana. Funcionários empenhados num jogo político intragovernamental visando a alcançar os resultados que desejam em termos de diretrizes de governo, exploram taticamente a imprensa. Manobras de imprensa podem atender a uma gama de objetivos burocráticos, desde alterar as informações que possuem os funcionários para tomar decisões até afetar a correlação de forças em negociações intragovernamentais através da determinação de quem é envolvido numa decisão e por que procedimento a decisão é tomada. Ao utilizar a imprensa, o funcionário que está manobrando encara uma escolha tanto de meio como de canal. A audiência e a acessibilidade são cruciais para a escolha do meio; ambas dão primazia aos meios de divulgação escrita sobre a falada. A escolha do canal — entre comunicado de imprensa, entrevista coletiva, conversa de orientação e infidência — é comumente uma função do nível do funcionário e de se sua posição quanto à diretriz em causa está ou não em conformidade com a da administração. Todavia, muitos objetivos táticos podem ser melhor atingidos somente através de canais clandestinos de divulgação.

O autor deseja expressar seus agradecimentos especiais a Richard Neustadt e Morton Halperin, de cujas críticas e estímulos este artigo se beneficiou consideravelmente. Agradecimentos são também devidos a Alexander George, Arnold Kantor e Herbert Kaufman por suas úteis sugestões e a "The Brookings Institution" e Fundação Rockefeller por sua generosidade em proporcionar ao autor uma oportunidade de escrever.

"Você pensa que nós lhe mentimos. Mas não mentimos, realmente não o fazemos. Contudo, quando você descobre isso, comete um erro ainda maior. Você pensa que nós lhe dizemos a verdade."

(Lord Tyrrell, Subsecretário Permanente do Ministério do Exterior britânico, a um jornalista).

Mais notícias emanam de funcionários do que de qualquer outra fonte. A maioria delas passa rotineiramente através dos canais formais de "informação pública" do governo para os jornalistas que percorrem o circuito de notícias em Washington. Entretanto, nem toda a coleta de notícias é rotineira. Algumas notícias fora da rotina provêm de funcionários que revelam à imprensa uma parcela pertinente de informação por sua própria iniciativa e sem autorização específica para fazê-lo. O resto os jornalistas juntam percorrendo seus circuitos, trocando e contra-conferindo pedaços de informação com seus contatos no governo, e formulando palpites fundamentados. Também nesses casos, são os funcionários que proporcionam as informações que fazem as notícias.

Por que funcionários falam a jornalistas

A compreensão de por que funcionários falam a jornalistas pode ajudar a explicar que tipo de informação se torna notícia e como chega lá, dois fatores que fazem as notícias compreensíveis.

Por que funcionários falam a jornalistas? "Vivemos numa democracia", respondem muitos funcionários. "O povo tem direito a saber e nós temos obrigação de informá-lo". Para outros a explicação reside não em normas sociais mas em satisfação do ego. "Algumas pessoas simplesmente não conseguem guardar um segredo", dizem com conhecimento de causa. Nem ideologia democrática nem idiosincrasias pessoais explicam muito bem a seleção de informações que funcionários passam à imprensa.

O contraste entre a imprensa norte-americana e a britânica sugere uma outra explicação. O volume na imprensa de informações detalhadas sobre os mecanismos internos do governo dos Estados Unidos espanta, e às vezes decepciona, observadores estrangeiros. "O estrangeiro que se dê ao trabalho", atesta David Butler, "pode chegar muito mais perto do que está realmente acontecendo nos Estados Unidos do que o pode lograr na Inglaterra".¹ A razão da diferença não é tanto a penalidade legal ou a agressividade jornalística quanto a necessidade burocrática. Conseguir que as coisas sejam feitas em Washington exige um uso maior da imprensa do que em Londres.

Em ambas capitais a prova de uma "boa" diretriz está em sua capacidade de granjear e manter o apoio do funcionalismo. Assim mudanças de diretriz acarretam a formação de coligações dentro da burocracia tanto quanto no legislativo. Os instrumentos para formar e desmantelar coligações em torno de diretrizes são ma-

nobras ou, para tomar emprestada a expressão de Morton Halperin, "os jogos que fazem os burocratas".² Eles abrangem declarações inseridas em mensagens presidenciais, viagens de "verificação de fatos", relatórios e comissões. Os funcionários também exploram taticamente a imprensa a fim de atingir os resultados governamentais que desejam.

Por que, então, a imprensa é um campo mais proeminente para manobras em Washington do que em Londres? Em primeiro lugar, inovação de diretrizes e ascensão na carreira não ocorrem por acaso em qualquer sistema governamental. Cada sistema tende a ter alguns caminhos ou estratégias característicos para a mudança de diretrizes e para a ascensão aos escalões superiores do funcionalismo, os quais o distinguem de outros sistemas. As diferenças em estratégias intrínsecas são responsáveis por variações sistemáticas nas táticas.

Os Estados Unidos têm, segundo a frase de Richard Neudstadt, "um governo de instituições separadas partilhando poderes".³ A autonomia institucional tem a sanção tanto social como constitucional. O Congresso, a Presidência e os diversos órgãos governamentais dependem uns dos outros para ações, porém dependem de diferentes bases eleitorais para apoio. Essa condição virtualmente elimina a possibilidade de que uma mudança importante de diretriz flua para cima através da burocracia ao invés de gotear para baixo desde a cúpula. Ela torna quase obrigatório o envolvimento da Casa Branca em inovações de diretrizes que afetem vários órgãos.

A estratégia dominante para inovação de diretrizes consiste então em obter o "endosso" do Presidente como condição prévia para submeter-se ao teste do governo.

Além disso, os padrões de carreira são mais fortemente vinculados a preferências pessoais por diretrizes em Washington do que em Londres. Os funcionários norte-americanos frequentemente ingressam no serviço público movidos por um interesse substantivo em diretrizes governamentais e por um desejo de desempenhar um papel ativo, em lugar de ser a busca de uma profissão de alto prestígio. Uma vez no serviço público, descobrem muitas vezes que o engajamento com as diretrizes certas pode acelerar a ascensão. As diretrizes podem também fazer diferença para as carreiras de funcionários permanentes. Escadas autônomas de promoção alimentam o departamentalismo. Por exemplo, o fato de que cada uma das Forças Armadas tem sua própria carreira pode fortalecer a determinação de um Oficial de defender um objetivo de sua corporação contra as outras e ajuda a explicar o volume de manobras de imprensa nas rivalidades entre elas. Os ambiciosos, quer temporários quer permanentes, acabam por ter um interesse considerável nos resultados. Isso coloca o custo de revelações não-autorizadas a preço de liquidação.

Conseqüentemente, as estratégias para ascensão na carreira tornam factível para os funcionários norte-americanos sair do âmbito de suas repartições para atingir seus objetivos de diretrizes. As estratégias para inovação de diretrizes tornam necessário utilizar a imprensa para lográ-lo.

Uma segunda razão para o amplo uso de manobras de imprensa em Washington é a de que a rede para circulação de informações dentro do governo norte-americano é inadequada para a tarefa. A esse respeito, Whitehall oferece um contraste flagrante com o tamanho imenso, a difusão geográfica e a insulariedade das repartições de Washington. Em 1968, quando os níveis administrativos do serviço público britânico totalizavam cerca de 2.700, os níveis equivalentes no governo norte-americano eram 50 vezes aquele número.⁴ Espalhados pela capital, diversos órgãos tendem a interagir precipuamente em níveis superiores. Por comparação, os ministérios em Londres se ligam formalmente através de uma extensa rede de comissões interministeriais e informalmente através da "rede dos velhos colegas", dos clubes e do almoço. O "establishment" britânico simplesmente não tem igual em Washington. Nessas circunstâncias, o uso da imprensa para circular informações é menos imperativo.

O contraste entre a Grã-Bretanha e os Estados Unidos sugere assim que os funcionários dão uma quantidade de informações a jornalistas a fim de disseminá-las Washington afora, principalmente para outros funcionários do Executivo e para o Congresso, visando a influir sobre os resultados das diretrizes. A catalogação dos propósitos de manobras de imprensa fornece provas adicionais dessa afirmação. E também lança luz sobre as formas pelas quais as informações são divulgadas.

Manobras de imprensa de natureza informativa

As manobras de imprensa de natureza informativa procuram influenciar o resultado de uma decisão modificando as informações nas quais ela se baseia. A condição que torna possível o êxito de tais manobras é a incerteza endêmica em todos os sistemas governamentais. A incerteza no espírito de todos os homens políticos sobre a natureza da realidade com que se defrontam possibilita a coexistência de formulações alternativas do "significado" de acontecimentos e questões. Ela permite a qualquer pessoa ter dentro de si mesma "seu próprio mundo especial". Como numa peça de Pirandello, muito da política consiste em conflito entre os atores, cada um dos quais procura obter aceitação para sua própria definição da realidade, sua própria versão "dos fatos". Desde o ideólogo nas barricadas de Paris do século XVIII até o burocrata nos corredores de Washington de hoje, todos os atores políticos procuraram moldar as percepções uns dos outros dos acontecimentos e das questões como meio de atingir seus objetivos.

O conflito a respeito do significado da realidade implica um desacordo quanto aos critérios para avaliação de parcelas específicas de informação. Muita informação, portanto, é impossível de ser conhecida no sentido que não há acordo sobre seu significado. A quantidade do que não pode ser conhecido atribui um valor extraordinário ao desconhecido — isto é, informação cujo significado seria claro para todos se ela viesse a

ser disponível. Além disso, se tal peça de informação fosse do conhecimento comum, ela poderia favorecer um ou outro lado em um debate sobre diretriz. Esse lado, portanto, tem um interesse em plantá-la no noticiário, dando-lhe curso através de Washington e fazendo com que a atenção de outros funcionários se concentre nela, a fim de torná-la a base de suas ações.

Os funcionários procuram na imprensa informações sobre o meio exterior, em especial sobre o mundo e sobre a opinião pública.

Informação sobre o mundo

Uma ilustração clássica do uso pelos funcionários da imprensa a fim de disseminar informações que implicavam a aceitação de suas preferências em matéria de diretrizes ocorreu durante a crise do Estreito de Formosa em 1954-55. A redefinição gradual da diretriz do Governo Eisenhower em relação à China gerou uma série de histórias com avaliações contraditórias das intenções chinesas. O "The New York Times" de 26 de março de 1955 publicou um artigo de três colunas sob a manchete "Os Estados Unidos esperam que os comunistas chineses ataquem as ilhas em abril; pesam uma defesa total". Sob esse título, o correspondente no Pentágono Anthony Leviero informava haver uma "mudança significativa" no planejamento norte-americano baseada "na crença de que a China Comunista iniciará sua campanha para tomar Quemoy e Matsu por volta do meio de abril".⁵ Leviero mostrava que assessores militares estariam insistindo com

o Presidente para intervir em termos "totais" na eventualidade do ataque. Três dias depois, no mesmo lugar, mas na página 1, o "Times" publicou outro artigo, com manchete cobrindo três colunas: "Eisenhower não vê guerra agora pelas ilhas chinesas". Também deixando de identificar sua fonte pelo nome, o correspondente na Casa Branca Bill Lawrence escrevia:

O Presidente não gostou de histórias publicadas durante o fim de semana que diziam que seus assessores militares estavam convencidos de que tais ataques poderiam começar em meados de abril... A Casa Branca acredita que sabe qual a fonte dessas histórias e as trata como "paroquiais", representando a opinião de um homem ou de uma corporação... Uma declaração publicada no último fim de semana afirmava que o Presidente estava sendo instado a empregar armas atômicas, se necessário, para destruir o potencial industrial da China Comunista e assim pôr termo a suas tendências expansionistas. Essa opinião tampouco agradou ao Presidente.⁶

O que os dirigentes chineses poderiam ter tomado como uma ameaça velada revelou-se como produto de uma cisão surgida no Estado-Maior Conjunto a respeito do emprego de armas nucleares táticas na defesa daquelas ilhas. A primeira história se originou em jantar em que falou a alguns jornalistas o Chefe de Operações Navais, Robert B. Carney, que estava propugnando por sua análise das intenções chinesas. Naquela época os Estados Unidos não tinham ou-

tro meio além de armas nucleares para deter uma invasão em potencial. Caso sua definição da situação prevalecesse, o Almirante Carney talvez conseguisse fazer o Governo se comprometer a empregar armas nucleares táticas naquela situação — um precedente de diretriz que seria difícil de inverter em qualquer futura confrontação.

A fonte da segunda notícia foi o Secretário de Imprensa da Casa Branca, James Hagerty. Em seus comentários, o Presidente Eisenhower deixa claro seu objetivo :

Tem havido ultimamente entre os membros do Gabinete um sentimento muito definido, muitas vezes expresso abertamente, de que dentro de um mês estaremos de fato lutando no Estreito de Formosa. Evidentemente, é perfeitamente possível que isso seja verdade, pois os comunistas chineses parecem ser completamente temerários, arrogantes, possivelmente ultra-confiantes e completamente indiferentes quanto à perda de vidas humanas. Não obstante, acredito que as hostilidades não são tão iminentes quanto o indicam as previsões de vários de meus colaboradores. Está evidente que essa visão pessimista foi transmitida a outras pessoas pois uma quantidade de artigos nos jornais afirma que o Governo está esperando hostilidades para dentro de um mês.⁷

A necessidade de passar informações para a imprensa se torna especialmente aguda no exterior. Conforme atesta John Kenneth Galbraith, ex-

Embaixador na Índia, “descobri ser mais fácil fazer com que minhas opiniões fossem consideradas pelo Presidente dos Estados Unidos através do “The Washington Post” e de seu correspondente em Nova Delhi do que por meio do Departamento de Estado”.⁸

Informação sobre a opinião pública

O estado da opinião pública é especialmente importante dentre os imponderáveis dos cálculos do funcionário. O que o público — ou algum setor-chave dele — deseja é tema de muita discussão na maioria dos debates oficiais. A intenção de moldar a percepção que outros funcionários têm da opinião pública a fim de afetar resultados da ação governamental pode envolver vários usos diferentes das notícias. As próprias notícias podem influenciar a opinião pública e assim, indiretamente, a percepção que dela têm os funcionários. Além disso, o que os artigos digam sobre a opinião pública pode afetar diretamente a percepção dos funcionários. Finalmente, devido à dificuldade de determinar qual é a opinião pública sobre qualquer questão específica, os funcionários confiam na opinião dos comentaristas e editorialistas para obter uma “leitura rápida da mente do público”. Assim a imprensa não só forma e representa a opinião pública, como também é a opinião pública aos olhos dos funcionários. O estímulo de reações públicas, a divulgação de resultados de pesquisas de opinião, e a tentativa de convencer os que moldam as opiniões na imprensa são lugares-comuns num esforço para dar a outros funcionários a im-

pressão de que o público é favorável a uma determinada linha de ação durante os estágios formativos do desenvolvimento de uma diretriz.

Funcionários graduados soltam "balões de ensaio" com a finalidade de testar os sentimentos do público e do Congresso em relação a uma questão de diretriz antes de se engajarem ostensivamente com uma posição a respeito. Quando, por exemplo, o Governo Kennedy estava redigindo a Lei de Direitos Civis de 1965, um assessor do Ministério da Justiça recorda que "porta-vozes do Governo — embora geralmente com o cuidado de não serem identificados por nome ou pelo órgão a que pertenciam — mantinham jornalistas importantes bastante bem informados sobre o pensamento do Governo". O Vice-Ministro da Justiça Nicholas Katzenbach em especial serviu como uma fonte principal dos artigos do jornalista Anthony Lewis do "New York Times" durante aquele período.⁹

Dada sua incerteza sobre o mundo exterior, os funcionários dentro do governo muitas vezes colhem indicações sobre que atitude assumir em relação a diretrizes junto a outros funcionários à sua volta. Sua necessidade de se ajustar em relação a outros funcionários freqüentemente indica sua análise do meio externo e não o contrário. Mesmo quando suas preferências quanto a diretrizes repousam em seu entendimento do mundo exterior, a tradução dessas preferências em ação governamental requer uma percepção completa do mundo interior do governo. Os funcionários precisam, em particular, saber o que

seu chefe deseja, quem tem poder e "quem está com a ação".

O que seu chefe deseja

Os funcionários em todos os escalões do governo dependem em alguma medida de seus superiores imediatos para sua ascensão na carreira. Dar ao chefe o que ele deseja, ou pelo menos evitar a aparência de insubordinação, é uma forma de vida burocrática.

Devido à sua autoridade constitucional, se não a seu poder, o Presidente é o funcionário graduado cujas preferências mais importam para os burocratas. Não são muitos os burocratas que trabalham para o Presidente, porém a maioria tem de prestar atenção a ele. A importância das preferências do Presidente induz a uma diversidade de manobras.

A concessão de uma "licença de caça". Para obter o resultado que deseja do processo de diretrizes, o Presidente precisa encontrar subordinados que queiram fazer o que ele deseja e habilitá-los a começar o trabalho. O que eles requerem dele é uma "licença de caça", um mandado para agir em seu lugar, invocar seu nome a fim de persuadir colegas relutantes a concordar. A publicidade implica engajamento. Ela significa alertar pessoas de fora que têm um interesse em que esse engajamento seja mantido. Significa colocar sua reputação em jogo. Porém, os engajamentos públicos correm o risco de uma oposição prematura, da neutralização prévia de opções e às vezes até de desafio bem sucedido de es-

calões inferiores. Um Presidente prudente pode preferir não se prender dessa forma. Conforme disse o Presidente Truman ao defender sua proibição de citação direta de entrevistas coletivas presidenciais,

a idéia de uma entrevista coletiva consiste em descobrir o que o Presidente pensa sobre questões pendentes, porém deve ser óbvio que ele não deve ser citado diretamente sobre todas as questões. Isso muitas vezes poderia transformar uma resposta de uma expressão de opinião em um compromisso final. Isso não teria nenhuma finalidade útil, pois a fim de evitar compromissos sobre questões ainda pendentes, o Presidente relutaria em responder ou mesmo em sugerir uma pista que pudesse revelar sua linha de pensamento.¹⁰

Na medida em que não ouse oferecer um compromisso formal em relação a uma linha de ação, o Presidente precisa recorrer a indicações veladas, as quais, conquanto tornem o compromisso mais ambíguo e daí sujeito a ser evitado, de fato dão uma mínima licença para agir àqueles que desejam atuar. Quando Lyndon Johnson, por exemplo, quis conter a defesa pelo Departamento de Estado da força multilateral em dezembro de 1964, ele não só fez redigir um memorandum nesse sentido para circular dentro do governo, como também mostrou uma cópia dele a James Reston, do "New York Times", o qual publicou extratos praticamente literais com destaque na edição de 21 de dezembro.¹¹ Ao contrário de um memorandum interno, com circulação li-

mitada dentro do Executivo, um recorte de jornal podia ser citado como prova dos desejos do Presidente pelos opositores da força multilateral dos dois lados do Potomac e do Atlântico.

A obtenção de compromisso de cima. Espelhando a necessidade de um funcionário graduado de demonstrar seu compromisso para que seus subordinados atuem, encontra-se o desejo do subordinado de obter esse compromisso. As notícias servem assim como meio de comunicação para cima em vez de para baixo. Dessa forma os "teólogos" do Departamento de Estado que pressionavam em favor da força multilateral conseguiram inserir uma linha num discurso feito pelo Presidente Kennedy perante o Parlamento canadense em maio de 1961 dizendo que os Estados Unidos olhavam em direção à "possibilidade de se estabelecer eventualmente uma força naval da OTAN que seria verdadeiramente multilateral em propriedade e controle, se isso fosse desejado e julgado factível por nossos aliados..."¹² Em orientações a jornalistas, eles se encarregavam de fazer com que essa linha não fosse ignorada, dando a si mesmos com isso luz verde para "vender" seus planos no exterior.

Os subordinados também podem provocar seu chefe tornando públicas informações que farão ser mais difícil para ele deixar de agir. Nos meses anteriores à derrubada de Diem, muitas histórias "inspiradas" provenientes de Saigon indicavam o surgimento de uma tentativa há muito em fermentação para reformar o regime sul-

vietnamita. Ao assumir as funções de Embaixador em Saigon, Henry Cabot Lodge começou a passar histórias para correspondentes norte-americanos naquela cidade, entre eles David Halberstam do "New York Times" e Neil Sheehan da "Associated Press", em parte para forçar Diem a efetuar reformas e em parte para impelir Washington a sustar apoio ao regime se Diem permanecesse inamovível. "A infidência", argumentava Lodge, "é prerrogativa do Embaixador. É uma de minhas armas para desempenhar este cargo".¹³ Ela também integra o arsenal dos assessores no Capitólio que tentam levar congressistas ou comissões relutantes a agir.¹⁴

O anúncio de uma decisão. Até mais do que tentar dar publicidade a uma preferência por uma diretiz, o anúncio de uma decisão pode influenciar o comportamento de subordinados. A publicidade pode não garantir sua concordância, mas aumenta grandemente tal perspectiva. O Presidente muitas vezes descobre que é eficaz dizer à imprensa o que decidiu a fim de assegurar que os funcionários o saibam rapidamente e dizê-lo abertamente a eles através de entrevistas coletivas e comunicados de imprensa para demonstrar que sua decisão está tomada.

Como a publicidade torna a execução mais provável, os funcionários cujos objetivos quanto a diretizes são assim favorecidos têm um incentivo para fazer registrar as decisões presidenciais pertinentes. Às vezes eles "plantam" perguntas em entrevistas coletivas com essa finalidade. Quando o Presidente Johnson retardou o

anúncio da nomeação de Nicholas Katzenbach para Subsecretário de Estado, em 1966, assessores do Departamento de Estado instigaram Marquis Childs, correspondente do "St. Louis Post Dispatch", a indagar sobre aquela função vaga.¹⁵

A promulgação de uma preferência por diretiz como se fosse uma decisão. A concessão de "licenças de caça" e o anúncio de decisões a fim de fazer os subordinados agir são manobras ao alcance de outros funcionários superiores além do Presidente. Entretanto, algumas ações só ele pode autorizar. A necessidade de autorização presidencial dá origem a uma manobra que pode ser tentada por um funcionário graduado politicamente independente: promulgar uma diretiz por sua própria iniciativa como se ela fosse produto de decisão presidencial na esperança de que ela não será revogada. O General Douglas MacArthur freqüentemente recorria a tal tática. Em uma ocasião, quando se impacientou com a hesitação de Washington em por andamento negociações para o tratado de paz com o Japão, ele convocou uma entrevista coletiva em Tóquio e, para a consternação dos funcionários nos Estados Unidos, simplesmente anunciou: "Chegou o momento agora em que devemos falar de paz com o Japão".¹⁶ Em outra oportunidade, ele reivindicou publicamente a rendição do inimigo na Coreia precisamente quando o Governo Truman estava procurando negociar um cessar-fogo.¹⁷ Foi essa atitude que precipitou a destituição do General.

Essa manobra pôde ser facilitada por se contar com o apoio do Pre-

sidente. Como Embaixador na Índia, John Kenneth Galbraith estava nessa posição :

Dei uma enorme entrevista coletiva na qual anunciei as mudanças que estou esperando efetivar em nosso programa de assistência técnica — concentração em número menor de setores, em menos instituições agrícolas, com menos gente em Nova Delhi. Eu precisava de notícias e uma das melhores maneiras de obter uma diretriz é proclamá-la. Washington vai se surpreender e pode se perguntar que parte da burocracia autorizou a mudança. Contudo, ninguém se oporá a ela.¹⁸

Quando a posição do Presidente não está clara, fins semelhantes podem ser conseguidos através da interpretação de suas palavras para os jornalistas numa base de não ser indicada a fonte. Após o discurso de 31 de março de 1968 do Presidente Johnson, o Secretário da Defesa Clark Clifford fez exatamente isso ao impor limites ao envolvimento norte-americano no Vietname e tentar reverter a diretriz de escalada. Justificando seus atos com as próprias palavras do Presidente e dando a entender que eles representavam a diretriz do Governo, Clifford estabeleceu unilateralmente um teto de 549.500 homens para as forças dos Estados Unidos no Vietname. Ele refutou publicamente os argumentos em favor da retomada dos bombardeios do Vietname do Norte acima do paralelo 20. Repetidas vezes ele expressou opiniões otimistas sobre as conversações de paz que estavam sendo efetuadas em Paris.

"Conquanto abstendo-se escrupulosamente de cavar por debaixo do lugar em que o Presidente se colocava", escreve um assessor, "Clark Clifford, de forma habilidosa e consistente, moveu-se na cena pública para ocupar o lugar a que o Presidente ainda não havia chegado ainda".¹⁹ Tal como as moças que enviam anúncios prematuros de casamento para colonistas sociais, os funcionários podem às vezes utilizar com êxito as notícias para criar um *fait accompli*.

Quem tem poder

O poder, como a beleza, está nos olhos de quem contempla. O "poder presidencial", tal como o conceito é empregado por Neustadt, depende de maneira crucial das percepções dos outros jogadores no sistema político.²⁰ Ele reside, em última análise, nas expectativas daqueles em quem ele tem de confiar para a execução de suas decisões de que, se deixarem de atender a seus desejos, terão de arcar com ônus inaceitáveis. As estimativas de sua vontade e capacidade para levar outros a fazer o que ele deseja, sua "reputação profissional", são importantes para qualquer funcionário, não apenas o Presidente. As afirmações de funcionários a jornalistas sobre seu êxito em conseguir o que querem, suas insinuações sobre seu acesso ao Presidente e suas revelações para mostrar que "estão por dentro" se prendem a mais do que complexo de superioridade; são os tijolos da reputação.

Em 1934, por exemplo, o Presidente Franklin Roosevelt designou Donald Richberg para presidir o Conselho

Executivo e Conselho de Emergência Nacional, duas comissões de nível ministerial que tratavam de assuntos internos. Quando os dois foram consolidados em outubro, o "New York Times" publicou um artigo descrevendo Richberg como o Presidente-Substituto com a manchete "Richberg colocado acima do Gabinete no novo Conselho de Emergência... Agora o homem n.º 1".²¹ Segundo o Secretário do Interior Harold Ickes, muitos atribuíram o artigo do "Times" aos assessores de Richberg.²² O Presidente procurou desfazer a irritação do Gabinete chamando Richberg de não mais do que "um menino de recados convencido". Ele incumbiu seu secretário de imprensa de chamar o correspondente do "Times" Arthur Krock e dizer-lhe "que esse tipo de coisa não só é uma mentira como constitui uma forma de enganar e defraudar o povo".²³

A política palaciana pode ser infinitamente intrincada. Conforme escreve George Reedy, que trabalhou na Casa Branca ao tempo de Johnson:

O cortesão inexperiente pode cometer o erro de usar seus contatos na imprensa... para obter referências favoráveis a seu nome em público. Porém os profissionais mais astutos da arte da luta de faca palaciana adotam uma linha diferente. Eles procuram apresentar os nomes de seus competidores em um contexto que desagradará ao homem que detém o poder real. A técnica da marcha-a-ré é um tanto mais complexa do que parece à primeira vista. Não impossível, por exemplo, que um artigo de jornal

especulando sobre a promoção de um assistente para um cargo mais elevado esteja tocando o sino da morte de sua carreira no governo.²⁴

Os Presidentes também podem conspícar. Conquanto assumindo publicamente a responsabilidade pelo fracasso da Baía dos Porcos, por exemplo, o Presidente Kennedy lançou, em privado, toda a culpa sobre o Estado-Maior Conjunto, que havia dado o endosso pro forma ao plano da CIA. O colunista do "Times" Arthur Krock relembra: "O Presidente disse que havia "perdido a confiança" no Estado-Maior Conjunto. Quando perguntei se podia publicar isso por minha conta ele concordou."²⁵

"Quem está com a ação?"

As decisões no âmbito do governo não ocorrem por acaso. A autoridade legal e constitucional e o costume estabelecem quem pode agir, compacer a reuniões, até ler documentos internos. Muitas vezes, quando os funcionários procuram linhas nítidas de responsabilidade, encontram apenas ambigüidade. As atribuições são, então, uma questão de escolha. Isso acontece freqüentemente dentro da Casa Branca. Quando uma questão surge para decisão, o Presidente delega a um de seus auxiliares a tarefa de canalizar para ele as informações e opções correspondentes. Saber "quem está com a ação" é um dos pré-requisitos para influenciar a decisão do Presidente.

Caso desejem solicitar informações e opções — o que nem sempre acon-

tece — os que estão com a ação nas mãos precisam dar publicidade a essa circunstância. Eles podem fazê-lo através da imprensa. Por exemplo, ao anunciar a indicação de McGeorge Bundy como Assistente Especial para Assuntos de Segurança Nacional, o Presidente-eleito Kennedy simplesmente emitiu um comunicado de imprensa detalhando as responsabilidades do novo cargo.²⁶ Entretanto, promulgar as atribuições de um cargo por meio de comunicado de imprensa tem suas limitações. Um comunicado de imprensa da mesma época abolindo a Junta de Controle de Operações do Conselho de Segurança Nacional não delegou ao Secretário de Estado a autoridade legal de que necessitava para controlar operações. O comunicado de imprensa não prevaleceu sobre um decreto em vigor e pôde assim ser ignorado por outros órgãos.²⁷

Outras manobras de imprensa

A política requer mais do que persuasão. Além de manipular as informações nas quais se baseiam as decisões, os funcionários usam a imprensa para alterar as formas pelas quais as decisões são tomadas.

Obter o envolvimento de outros funcionários

A lei e o costume determinam que se deve envolver em um debate de diretriz sobre muitas questões. Entretanto, com relação à maioria das questões e para a maioria dos funcionários, o envolvimento é optativo. Empenhar-se em batalhas perdidas não aumenta a reputação de um burocrata. Mesmo participar de batalhas vi-

toriosas consome tempo e energia, bem como recursos não sem limite. As manobras de imprensa podem ser empregadas a fim de colocar funcionários no jogo ou mantê-los fora dele. O que os observadores podem pensar ser um "balão de ensaio" é freqüentemente uma divulgação prematura de uma opção de diretriz — ou uma versão deliberadamente deturpada dela — destinada a liquidá-la antes que os argumentos em seu favor sejam plenamente articulados ou que sejam mobilizados seus defensores e adeptos. Em 1958 uma tentativa para transferir uma equipe de técnicos chefiados por Werner von Braun do Exército para a recém-criada "Administração Nacional de Aeronáutica e Espaço" (NASA) provocou exatamente uma divulgação desse tipo. Nos termos da legislação que a criou, não seria necessária a aprovação pelo Congresso se a transferência fosse feita antes de 1.º de janeiro. Prevenindo que a aprovação da Casa Branca para a transferência viria na manhã seguinte e conhecendo o instinto protetor que as comissões do Congresso têm pelos órgãos sob sua supervisão, o Diretor do programa (especial) do Exército, General John B. Medaris, montou sua estratégia. Ele afastou a idéia de um apelo direto ao Presidente, passando por cima de seus superiores imediatos. "Se o tivéssemos feito, a disciplina exigiria que o infrator fosse sacrificado independentemente da justiça de sua causa". Em vez disso, ele raciocinou que

Tinha um amigo especial na imprensa, que descobri, ao longo dos anos, ser honesto, digno de confiança, objetivo, patriota e inteira-

mente capaz. Era Mark Watson, do "The Baltimore Sun"... Expus a Mark toda a situação e pedi sua opinião. Se ele me dissesse que devia deixar de lado o assunto, teria acolhido seu conselho. Contudo, também ele reconheceu a gravidade e a injustiça essencial da situação e concordou com que a única coisa adequada a fazer era assegurar que o Presidente soubesse que esta era uma questão altamente controvertida.²⁸

Medaris descreve o resultado do artigo feito por Watson:

Quase imediatamente os representantes da imprensa começaram a ligar para a Casa Branca e pedir seus comentários. Em outros lugares a imprensa procurou membros importantes do Congresso e pediu suas opiniões. Alguns desses congressistas enviaram mensagens à Casa Branca e pelo menos um Senador proeminente mandou um telegrama. Nossa posição estava firmada.²⁹

Obter uma mudança de canal

Em lugar de convocar uma sessão a fim de influenciar uma decisão a ser tomada em outro órgão, a Comissão poderia ter ido mais longe e introduzido uma lei que impedisse a transferência. Tal ação transcende a mera obtenção de envolvimento de outros funcionários. Ela desloca o foro de decisão do Poder Executivo para o Capitólio, onde ela está sujeita a um conjunto inteiramente diferente de procedimentos, pressões e personalidades. De forma mais geral, os funcio-

nários que estão perdendo uma luta em uma área de tomada de decisão, por exemplo dentro de seu próprio ministério, tentam desviá-la para outra área, com maior frequência a Casa Branca ou o Capitólio, tornando pública sua dificuldade. Essa manobra é sobretudo comum durante a preparação do orçamento no Departamento de Defesa, ocasião em que são postos em questão os cortes nas dotações. Sempre que seja impossível conseguir acordo dentro do Departamento de Defesa, o Gabinete do Secretário de Defesa pode levantar a questão na Casa Branca, ante o que os militares podem procurar restabelecer a dotação cortada perante uma comissão do Congresso. A Marinha recorreu a essa manobra em 1949, após o Presidente Truman ter apoiado a rejeição pelo Secretário de Defesa Louis Johnson de um novo porta-aviões solicitado no projeto de orçamento para 1950. Uma vez iniciadas as sessões, a Marinha desencadeou uma campanha de divulgações, a chamada "revolta dos Almirantes", inspirada pelo Almirante Arleigh Burke, para conseguir a aprovação de seu programa.³⁰

Mudar as regras do jogo

Muitos dos procedimentos adotados no processo de diretrizes não estão codificados e, por conseguinte, estão sujeitos a alterações. Entretanto, as mudanças nas regras do jogo podem estimular uma intensa oposição no meio dos funcionários que normalmente se mostrariam avessos a falar com jornalistas. Por exemplo, as liberações internas da Corte Suprema quase nunca são tornadas públicas.

Tradicionalmente também o Presidente da Corte só determinou o trabalho de redigir a opinião da Corte nos casos em que ele vota com a maioria. Quando seu ponto de vista está com a minoria, rotineiramente ele permite que o juiz mais antigo do grupo majoritário determine essa tarefa. Quando o Presidente da Corte Warren Burger violou essa tradição em 1972, um funcionário divulgou essa mudança a um repórter do "Washington Post" que fazia a cobertura da Suprema Corte.³¹ A violação do silêncio parecia simbolicamente equivalente a um rompimento com as anteriores regras do jogo da Corte e a uma ameaça ao processo tradicional de obter-se um consenso interno.

Provocar intervenção de fora

Muitos órgãos contam com eleitores com interesses vitais em uma faixa restrita de questões e que podem ser mobilizados pelos funcionários em apoio da posição por estes assumida em uma disputa em torno de uma diretriz. Para provocar a intervenção por elementos de fora do governo norte-americano os funcionários alertam os jornalistas, em especial os de imprensa ou publicações especializadas.

No campo da política externa, os funcionários de governos estrangeiros são elementos de fora importantes, capazes de intervir em favor de seus aliados de Washington. Quando estrangeiros são o alvo dessa tática, os funcionários precisam ser discretos na divulgação de informação, a fim de evitar expor-se à acusação de prejudicar o interesse nacional. Em mar-

ço de 1961, por exemplo, um grupo de trabalho presidido pelo ex-Secretário de Estado Dean Acheson propôs fortalecer as tropas convencionais da OTAN para enfrentar um ataque convencional na Europa com uma contra-ofensiva puramente convencional, o que representava um desvio da tese que confiava nos bombardeiros da Força Aérea dos Estados Unidos. Quando o Secretário de Estado Dean Rusk enviou ao Secretário de Defesa McNamara um memorandum discutindo mudanças na disposição de forças da OTAN, Oficiais da Força Aérea divulgaram uma versão deturpada do memorandum visando a inquietar os já inquietos europeus.³²

Atrair aliados para o futuro

A disposição de aliados de fora do governo para intervirem é um trunfo negociável em disputas em torno de diretrizes. Dando publicidade a quem ganhou e quem perdeu e estabelecendo culpas, "firmando antecedentes", isto é, deixando os espectadores saberem que ele "lutou a boa luta" e seus oponentes não, um funcionário pode atrair aliados para o futuro e alienar as simpatias do "eleitorado" de seus rivais. Uma leva de divulgações em proveito próprio após a crise dos mísseis em Cuba em 1963 proveio de uma quantidade de elementos de dentro reivindicando a responsabilidade pelo resultado final e tentando demonstrar a combinação adequada de dureza e contenção. Durante a crise os preparativos para o desenlace havia progredido **pari passu** com o debate sobre as opções. Mesmo depois de haver o Presidente decidido declarar o bloqueio, o Estado-Maior

Conjunto continuou a insistir por um ataque aéreo ou uma invasão. "Esta-va claro", diz Roger Hilsman, "que alguns dos **memoranda** que estavam sendo escritos se destinavam não tanto a apresentar ao Presidente este ou aquele caso — uma vez que ele já os havia ouvido todos — mas sim a estabelecer antecedentes. Se algo desse errado, muitos desses papéis começariam obviamente a filtrar" (pa-ra a imprensa).³³

Preservar a boa-vontade dos jornalistas

Os jornalistas são eles próprios aliados importantes: Seu tratamento favorável de informações pode ajudar a causa de um funcionário em alguma ocasião futura. Dar "notícias exclusivas" a um jornalista aumenta a probabilidade de tal tratamento, pois a exclusividade ou "furo", a história que só ele obteve, aumenta sua reputação no meio de seus colegas. A infidência de um é a "exclusiva" de outro. Preservar a boa-vontade dos jornalistas é uma motivação subsidiária de muitas divulgações por funcionários.

Como as informações se transformam em notícias e o que isso significa

As relações entre os homens que governam e os homens que escrevem a seu respeito são dominadas por preocupações instrumentais. Essas relações são apenas um reflexo de uma necessidade operacional. Essa necessidade não é uma idiossincrasia mas sim tem uma origem organizacional. Ela é intrínseca ao processo de formulação de diretrizes em Washington e em outras partes do mundo. Os fun-

cionários têm incentivos para contar aos jornalistas o que querem que eles saibam e nada mais.

Do conjunto de objetivos expostos linhas atrás fica claro que os incentivos são mais variados e mais fortes em Washington do que em Londres. O sistema governamental norte-americano empresta ao uso da imprensa uma amplitude maior do que o britânico.

Uma outra inferência a extrair da catalogação de manobras de imprensa é a de que a forma pela qual a informação chega aos jornalistas é uma resultante de seu objetivo. A administração do noticiário abrange mais do que manter os segredos secretos. Os funcionários desejam divulgar o que querem, quando o querem e da forma porque querem. Fazer circular a mensagem que querem transmitir a audiência que desejam atingir oferece duas escolhas aos funcionários que assim manobram: onde colocar a mensagem e como fazê-la chegar lá.

O meio para a mensagem

A audiência-alvo de muitas manobras de imprensa não é o público em geral, mas sim elites atentas em Washington ou em torno do Governo, principalmente burocratas e congressistas. Essa audiência dá mais atenção a jornais do que a outros meios de divulgação. Os noticiários da noite nas redes de televisão podem proporcionar ao público em geral a última palavra sobre assuntos de governo, porém os horários de trabalho impõem de fato uma barreira para os

funcionários. Um pequeno grupo recebe resumos de noticiários preparados por seus auxiliares, um número maior escuta o rádio indo de carro para o trabalho ou para casa, porém a grande maioria obtém notícias nos jornais. Em Washington, quase todos lêem o "Washington Post" ou o "New York Times".

Duas outras características dos jornais como um meio, a permanência e a precisão, os tornam mais eficazes para a transmissão de mensagens através dos escalões do governo, por comparação com a televisão. As palavras lá estão no papel para serem mostradas a outras pessoas, arquivadas e apanhadas de volta. Quanto à precisão, a imprecisão do jornalista pode importar menos do que o entendimento equivocado do ouvinte.

O fator mais importante de todos em favor do uso de jornais em vez de televisão é a acessibilidade dos jornalistas para muitos funcionários. Nem todos os meios de difusão situam seus representantes onde possam ser alcançados pelos funcionários. Os responsáveis por noticiário de televisão cobrem poucos círculos em torno de Washington. Eles tendem a atuar como jornalistas incumbidos de missões genéricas, reagindo a notícias inicialmente divulgadas por agências telegráficas ou de notícias. Além disso, o "buraco para notícias", isto é, o tempo e o espaço posto à disposição de notícias, impõe uma restrição muito maior sobre a televisão do que sobre a imprensa. Apenas um pequeno número de funcionários superiores pode conseguir cobertura para o que têm a dizer; funcionários

menos graduados têm de chegar a um jornalista para que possam fazer notícia.

Canais alternativos para a imprensa: cometer ou não infidências

A maneira por que se faz chegar o dado aos jornalistas também depende de quem o funcionário é. Há três canais rotineiros: o comunicado de imprensa, a entrevista coletiva e a conversa de orientação. Seu uso, todavia, constitui virtualmente prerrogativa de funcionários superiores e de funcionários encarregados de relações com a imprensa. Outros funcionários do governo podem expedir um comunicado de imprensa ou convocar uma entrevista coletiva e só conseguir que os jornalistas lhes dêem atenção se pretendem pedir demissão e fazê-lo bem pode ser equivalente a se aposentar. Em vez disso, têm de recorrer a um quarto canal, a infidência.

Uma infidência, tal como empregada aqui, se diferencia da conversa de orientação em três aspectos. O primeiro é o de que o funcionário lida com os jornalistas como indivíduos, nunca em um grupo. Na maioria das vezes ele divulga sua informação numa base exclusiva. Em segundo lugar, o contato não é rotineiro e é o funcionário que toma a iniciativa. As conversas de orientação freqüentemente são feitas numa base regular por insistência dos próprios jornalistas, reunindo-se como um grupo em um almoço ou jantar. Acima de tudo, o encobrimento da identidade da fonte da informação e até o ocultamento do fato de que ela foi obtida através de uma infidência são cru-

ciais para o êxito tático. Isso nem sempre acontece com conversas de orientação, como evidenciado por Henry Kissinger no Governo Nixon ou pelas conversas semanais dos Secretários de Estado McNamara e Rusk no Governo anterior. Alguns funcionários adotarão o expediente de obrigar à retenção do que dizem até que possam estabelecer um álibi saindo da cidade ou utilizando um intermediário, como um parlamentar amigo ou um Ralph Nader, para atingir os jornalistas de forma discreta.

Também funcionários superiores julgam essencial cometer infidências para com a imprensa. Quando estão às turras com o Governo, poucos se importam de correr o risco de insubordinação aberta. Os precedentes são muito nítidos, desde Douglas MacArthur até Walter Hickel. O medo de represálias obriga as forças de oposição a submergir. Os dissidentes têm de cometer infidências, pois não ousam proceder de outra forma.

Mesmo quando ele está obedecendo à linha do Governo, o funcionário superior pode ver vantagens em usar um canal clandestino para divulgar informações. Qualquer funcionário que se empenhe em manobras informativas de imprensa enfrenta três dilemas operacionais.

O primeiro é seu desejo de moldar o contexto em que outros funcionários e o público encaram uma questão sem revelar que o está fazendo, o que predisporia sua audiência contra seus esforços. O que cheira a argumentos parciais vindo da boca de um

funcionário pode parecer observações desinteressadas no artigo de um jornalista.

O segundo é o dilema inerente a ter de se dirigir simultaneamente a uma multiplicidade de audiências — querendo dizer a uma audiência o que, o funcionário sabe, uma outra não gostará de ouvi-lo dizer.

O terceiro é o dilema da inovação de diretriz: a incompatibilidade entre assumir compromissos firmes para com subordinados como um estímulo para a inovação e evitar tais compromissos a fim de que eles não neutralizem suas opções.

A frequência com que esses dilemas se repetem no processo de formulação de diretrizes explica o grande volume em canais clandestinos gerado por funcionários superiores que estão agindo em consonância com a orientação do Governo. Como consequência, a maioria das divulgações não-atribuídas a uma fonte não são infidências oriundas dos porões do navio mas sim sinais de semáforo transmitidos da ponte de comando.

Obter as notícias

Os funcionários deduzem as informações e indicações de que necessitam a fim de agir através de uma leitura minuciosa da imprensa. Com a experiência, eles aprendem a distilar o que um artigo significa para eles do que ele diz sobre fatos e questões. A história do Egito antigo pode ser transcrita em hieróglifos, porém é necessária uma sensibilidade em relação ao contexto, tanto quanto a ca-

pacidade de ler os caracteres, para poder interpolar essa história. Se isso é assim em relação aos funcionários, também se aplica aos observadores de fora que tentam reconstituir as deliberações internas.

Um analista do processo de formulação de diretrizes na União Soviética, Myron Rush, empregou o conceito da "comunicação esotérica" para denotar as mudanças aparentemente menores na linguagem ritualística de artigos de jornais através das quais mudanças no poder e em posições de diretrizes são transmitidas aos burocratas soviéticos. Com incentivos consideráveis para saber as perspectivas de êxito antes de empenharem suas carreiras com um líder ou uma meta, eles desenvolvem uma notável habilidade para discernir as alterações mais sutis na fraseologia.³⁴ Embora a camuflagem de conflito partidário careça da justificação ideológica que Marx e Lenine lhes deram na União Soviética, as expressões públicas e abertas de conflito interno são consideradas como tabu político pela maioria dos administradores norte-

americanos. A linguagem não é tão ritualística, sua transcrição pelo jornalista não é acompanhada com tanta fidelidade e os meios de difusão dificilmente são tão centralizados, porém Washington precisa tanto quanto Moscou da comunicação esotérica.

Assim sendo, se um leitor quer entender as notícias, ele tem de evitar extraí-las de seu contexto político. A lista de objetivos por trás das manobras de imprensa sugere porque as informações chegam às mãos dos jornalistas. Essas manobras não constituem a origem e o conteúdo de todos os artigos de imprensa, porém explicam muitos, se não a maioria deles. Isso é sobretudo o caso de artigos que não são diretamente atribuídos por nome a uma fonte. O leitor que deseje apreciar a significação de tais artigos — ou o pesquisador que deseje introduzi-los como prova — precisa tentar inferir da identidade do jornalista e de seu circuito, bem como da conjuntura política, quem era a fonte da informação, tendo em mente possíveis razões táticas para que a passasse para a imprensa.

NOTAS

1. David E. Butler, "Political Reporting in Britain", **Studies in British Politics**, Richard Rose (editor) (New York: St. Martin's Press, 1968), pg. 171.
2. Morton H. Halperin, "Why Bureaucrats Play Games", **Foreign Policy**, Vol. I, n.º 2 (março-junho, 1971), pgs. 70-90.
3. Richard E. Neustadt, **Presidential Power** (New York: John Wiley, 1960), pg. 33.
4. Grã-Bretanha, Documentos Parlamentares, **Reports**, Cmnd. 3638, junho de 1968, "The Civil Service", I, pgs. 97, 147.

5. **The New York Times**, 26 de março de 1955, pg. 1.
6. **The New York Times**, 29 de março de 1955, pgs. 1-2.
7. Dwight D. Eisenhower, **Mandate for Change** (New York: Doubleday, 1963), pgs. 478-479. Maiores detalhes estão em Sherman Adams, **Firsthand Report** (New York: Harper, 1961), pg. 133.
8. John Kenneth Galbraith, certidão arquivada na questão **Estados Unidos contra Ellsberg**, citado em **The Washington Post**, 26 de junho de 1972, pg. A-15.
9. David Filvaroff, "Origins of the Civil Rights Act" (mimeografado), pgs. 16-17.
10. Harry S. Truman, **Memoirs I: Year of Decisions** (New York: Signet, 1955), pg. 61.
11. **The New York Times**, 21 de dezembro de 1964, pg. 1. Maiores detalhes estão em Philip Geyelin, **Lyndon B. Johnson and the World** (New York: Praeger, 1966) pgs. 174-176.
12. Departamento de Estado, EUA, **Bulletin**, Vol. XLIV n.º 1145 (5 de junho de 1961), pg. 841.
13. Roger Hilsman, **To Move a Nation** (New York: Doubleday, 1967), pg. 514.
14. Clark Mollenhoff, **Washington Cover-Up** (New York: Doubleday, 1962), pgs. 116-119.
15. Hugh Sidey, **A Very Personalized Presidency** (New York: Atheneum, 1968), pgs. 188-189.
16. Martin E. Weinstein, **Japan's Postwar Defense Policy, 1947-1968** (New York: Columbia University Press, 1971), pg. 14.
17. Neustadt, **op. cit.**, pg. 20.
18. John Kenneth Galbraith, **Ambassador's Journal** (Boston: Houghton Mifflin, 1969), pgs. 206-207.
19. Phil G. Goulding, **Confirm or Deny** (New York: Harper and Row, 1970), pg. 329. Também pgs. 328-351.
20. Neustadt, **op. cit.**, gráfico 4.
21. Arthur Schlesinger Jr., **The Coming of the New Deal** (Boston: Houghton Mifflin, 1968), pg. 546.
22. **The Secret Diary of Harold L. Ickes** (New York: Simon and Schuster, 1954), Vol. I, pgs. 220-221.
23. Schlesinger, **op. cit.**, pgs. 546-547.
24. George Reedy, **The Twilight of the Presidency** (New York: World, 1970), pgs. 90-91.

25. Arthur Krock, **Memoirs** (New York: Fund and Wagnales, 1968), pg. 371.
26. Henry Jackson (editor), **The National Security Council** (New York: Praeger, 1965), pgs. 302-303.
27. **Ibidem**, pgs. 304-305.
28. John B. Medaris, **Countdown for Decision** (New York: G. P. Putnam's Sons, 1960), pg. 246.
29. **Ibidem**, pg. 247
30. Walter Millis, **Arms and the State** (New York: The Twentieth Century Fund, 1958), pgs. 241-242. Também Jack Raymond, **Power at the Pentagon** (New York: Harper and Row, 1964), pgs. 198-201.
31. **The Washington Post**, 4 de julho de 1972, pg. 1.
32. **The New York Times**, 24 de março de 1968, pg. 9, cf. Hilsman, **op. cit.**, pg. 8.
33. Hilsman, **op. cit.**, pg. 205.
34. Myron Rush, **The Rise of Krushev** (Washington: Public Affairs Press, 1958). Apêndice 2.

Legislação e Jurisprudência (*)

(De Janeiro a Junho de 1974)

ACUMULAÇÃO

- O Decreto-lei nº 1.074 de 1969, que dá a forma e o conteúdo do contrato que o empregado, em situação de férias, celebra com o empregador, não se aplica ao Regime de Trabalho Intermitente, instituído pelo Decreto-lei nº 1.074/69.

LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA

Processo nº 4.240-3 (RJ/1974)
 Diário Oficial de 1967, pág. 1.529

ATASAMENTO

- Incide sobre o empregado em férias o serviço em obra a fim de mantê-lo mesmo em férias, de acordo com o disposto no artigo 139 da Constituição e no Decreto-lei nº 1.074 de 1969.

Decreto-lei nº 1.074 de 1969
 Diário Oficial de 1969, pág. 1.529
 Relatório do Diretor (RJ/1974)

- Foi reconhecido que a situação de férias do empregado em obra, de acordo com o disposto no artigo 139 da Constituição e no Decreto-lei nº 1.074 de 1969, não se aplica ao Regime de Trabalho Intermitente, instituído pelo Decreto-lei nº 1.074 de 1969.

Processo nº 4.240-3 (RJ/1974)
 Diário Oficial de 1967, pág. 1.529

- Incide no empregado em férias o serviço em obra a fim de mantê-lo mesmo em férias, de acordo com o disposto no artigo 139 da Constituição e no Decreto-lei nº 1.074 de 1969.

Processo nº 4.240-3 (RJ/1974)
 Diário Oficial de 1967, pág. 1.529

NOTA: Este é o primeiro número de publicação do Boletim de Legislação e Jurisprudência de 1974.

Legislação e Jurisprudência (*)

(De Janeiro a Junho de 1974)

ACUMULAÇÃO

- O Decreto-Lei n.º 465/69 só permite que se conte o tempo de serviço em que o funcionário, que acumula, esteve afastado para exercer o outro em Regime de Tempo Integral e Dedicção Exclusiva, para fins de aposentadoria.

Processo n.º 6.429/73 (COLEPE)

Diário Oficial de 19-2-74, pág. 1.929

AFASTAMENTO

- Dispõe sobre viagens ao exterior, a serviço ou com o fim de aperfeiçoamento sem nomeação ou designação, e dá outras providências. (Revoga os Decretos n.ºs 61.775/67 e 67.494/70).

Decreto n.º 74.143, de 4/6/74

Diário Oficial de 4/6/74, capa

Retificado no Diário Oficial de 14/6/74

- Faz recomendações quanto a viagens ao exterior de funcionários ou empregados de todos os escalões da administração direta e indireta bem como das Fundações sob supervisão ministerial.

Circular PR — n.º 3, de 5/6/74

Diário Oficial de 5/6/74, pág. 6.423.

- Indica os requisitos a serem preenchidos nos processos de afastamento com o fim de aperfeiçoamento no exterior, sem nomeação ou designação (Decreto n.º 74.143/74).

Portaria n.º 129, de 6/6/74, do DG-DASP

Diário Oficial de 7/6/74, pág. 6.537

* FONTE : Núcleo de Armazenamento de Informações do Centro de Documentação e Informática do DASP

— Declara :

a) autorização de afastamento para Ministério ou Órgão diretamente subordinado à Presidência da República abrange qualquer afastamento de servidores da administração direta, seja qual for sua natureza jurídica, exceto quando se tratar da Presidência da República;

b) aprova o modelo de portaria a ser adotado no caso de exoneração a pedido.

Portaria n.º 132, de 12/6/74, do DG-DASP

Diário Oficial de 14/6/74, pág. 6.731

- Afastamento de servidor, não estável, para exercício de mandato legislativo. Interrupção do vínculo empregatício. O retorno será considerado nova admissão, não se aplicando os benefícios das Leis 3.967/61 e 4.069/62, se, na data da entrada em vigor desses diplomas legais, ocorrer tal afastamento.

Processo n.º 792/72 (Consultoria Jurídica do DASP)

D.O. 28-1-74, pág. 992.

- Afastamento do País de servidores públicos federais para trabalhar junto a Organizações Internacionais com as quais coopere o Brasil. O Decreto-lei n.º 9.538/46, que disciplina o assunto, ainda em vigor. Considerações.

Processo n.º 00.362/74 (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 19-2-74, pág. 1.928

AJUDA DE CUSTO

- Recomenda sejam observados quanto à concessão de diárias e ajuda de custo os procedimentos que menciona.

Circular da P.R., n.º 6, de 21/6/74

Diário Oficial de 21/6/74, pág. 6.936

- A Ajuda de Custo e as Diárias a título de auxílio previstas no Decreto n.º 807/62, não são acumuláveis com a ajuda de custo e muito menos com as diárias de que trata a Lei n.º 1.711/52.

Processo n.º 30.996/73-GB (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 21/2/74, pág. 2.057

- A indenização pela transferência de exercício para Brasília regula-se pelo Decreto 807/62, e suas alterações posteriores, não incidindo sobre a hipótese as normas que dispõem sobre a ajuda de custo no Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União.

Ofício-Parecer J-003-74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 9-5-74, pág. 5.306

APERFEIÇOAMENTO

- Dispõe sobre o Subsistema de Aperfeiçoamento do Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências.

Decreto n.º 73.421, de 4/1/74

Diário Oficial de 7/1/74, pág. 131

- Regulamenta a Lei n.º 5.833/72, que instituiu no Ministério das Minas e Energia o Plano de Formação e Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior" — PLANFAP, e dá outras providências.

Decreto n.º 73.594, de 8/2/74

Diário Oficial de 8/2/74, capa

- Dispõe sobre viagens ao exterior, a serviço ou com o fim de aperfeiçoamento sem nomeação ou designação, e dá outras providências. (Revoga os Decretos n.ºs 61.775/67 e 67.494/70).

Decreto n.º 74.143, de 4/6/74

Diário Oficial de 4/6/74, capa

APOSENTADORIA

- Aplicação do Plano de Classificação de Cargos de que trata a Lei n.º 5.645/70 aos servidores aposentados.

Decreto-lei n.º 1.325/74

Diário Oficial de 29/4/74

- Dispõe sobre a disponibilidade e aposentadoria dos membros da Magistratura Federal e dá outras providências.

Lei n.º 6.044, de 14/5/74

Diário Oficial de 15/5/74, capa

- As leis ordinárias que estabeleceram exceções referentes ao limite de idade para aposentadoria do funcionário público, continuam em vigor até que lei nova as revogue tácita ou expressamente, regulando a matéria por inteiro.

Parecer 1-269/74 (Consultoria-Geral da República).

Diário Oficial de 1/3/74, pág. 2.267 — Alterado pelo Parecer L-006/74

— Ver adiante.

- Tempo de serviço gratuito. Não é computável para aposentadoria.

Ofício-Parecer 1-261/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 28-2-74, pág. 2.214

- Não vigência das normas especiais, com redução de tempo de serviço e limite de idade, constantes de leis ordinárias anteriores à Constituição de 1969, modificando a orientação antecedente.

Parecer n.º L-006/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 7/6/74, pág. 6.529

(Republicado no Diário Oficial de 12/7/74, pp. 7.795/7.796).

- A transformação de função gratificada em cargo em comissão guardando as mesmas características. Contagem de tempo. A continuidade de exercício após a transformação assegura ao ocupante a contagem do tempo anterior para efeito de aposentadoria, nos termos do art. 180 do Estatuto dos Funcionários Públicos, com as vantagens do cargo em comissão em que aquela se transformou.

Parecer 595/74 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 26/3/74, pág. 3.370

- Funcionário exonerado durante o estágio probatório, por alienação mental. Reintegração e aposentadoria. Em casos dessa espécie, entende-se que deve ser reintegrado o ex-servidor e providenciada sua aposentadoria, nos termos do art. 178, item III, da Lei n.º 1.711/52.

Processo n.º 6.508/73 (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 5/2/74, capa

- O Decreto-Lei n.º 465/69 só permite que se conte o tempo de serviço em que o funcionário, que acumula, esteve afastado para exercer o outro em Regime de Tempo Integral e Dedicção Exclusiva, para fins de aposentadoria.

Processo n.º 6.429/73 (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 19/2/74, pág. 1.929

- Expede, em aditamento à Portaria n.º 94/74, publicada no Diário Oficial de 13/5/74, os modelos de Portaria de concessão de aposentadoria, a pedido, para funcionários dos sexos masculino e feminino.

Portaria n.º 103, de 16/5/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 21/5/74, pág. 5.779

APROVEITAMENTO

- O dar-se nova redação a texto de lei (no caso, a 5.060/66, para tornar efetivo o aproveitamento que a lei determina seja interino) é matéria de conveniência e oportunidade, a juízo exclusivo da administração.

Ofício-Parecer 1-260/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 22/2/74, pág. 2.107

- Aproveitamento de servidor público em disponibilidade que foi condenado à pena de 6 meses de detenção que foi suspensa pelo prazo de 2 anos. O funcionário público inativo (aposentado ou em disponibilidade), que sofra condenação a pena privativa de liberdade ou seja submetido a medida de segurança detentiva, não poderá, enquanto recolhido a prisão ou a casa de custódia e tratamento, reverter ou ser aproveitado. Beneficiado, entretanto, pela suspensão condicional da pena ou restituído, por qualquer meio lícito, a liberdade, nada impede o respectivo retorno à atividade desde que, obviamente, satisfaça como qualquer outro, os requisitos normalmente exigidos para tanto.

Processo n.º 7.762/73 (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 21/2/74, pág. 2.057

- **Instruções Normativas**, no interesse da uniformidade, na execução dos atos de aproveitamento delegados no Decreto n.º 73.987, de 1974, relativamente a:

- I — Requisitos a serem preenchidos nos processos referentes aos atos delegados;
- II — Modelos de Portarias a serem adotados na expedição de atos delegados.

Portaria n.º 94, de 1/5/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 13/5/74

Ver Portaria n.º 103/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 21/5/74

- Aproveitamento de Ex-combatente no Serviço Público.
Inteligência do art. 197, alínea **b**, da Constituição Federal, em vigor.

A circunstância de ser analfabeto o ex-combatente impede-lhe o provimento em cargo público em sentido estrito, por força do art. 22, n.º III, do Estatuto dos Funcionários, não elidido pela preceituação constitucional, mas não lhe veda a admissão em função trabalhista, do momento em que para tal preenchimento não se exige estar o candidato no gozo dos direitos políticos.

Processos n.ºs 3.492, 3.811, 3.838 e 3.848/73 (COLEPE-DASP)
Diário Oficial de 28/1/74, pág. 993

- O aproveitamento de Ex-combatente em cargo de carreira de Procurador do DNER, com invocação do art. 197, alínea **b** da Constituição Federal.

O aproveitamento ali permitido só dispensa a formalidade de prévia habilitação em concurso, sujeitando o candidato aos demais requisitos legais aplicáveis à investidura de que se trate.

Impondo a Lei n.º 1.341/51, incidente, quanto a esse aspecto, sobre os Procuradores Autárquicos Federais (Lei n.º 2.123/53, art. 1.º "caput"), a idade máxima de 35 anos para ingresso na carreira por estranhos ao serviço público (art. 3.º caput) o pedido não tem condições de deferimento.

Processo n.º 427/73 (Consultoria Jurídica do DASP)
Diário Oficial de 29/3/74, pág. 3.552

AUMENTO DE VENCIMENTOS

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores do Poder Executivo e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.313, de 28/2/74
Diário Oficial de 28/2/74, capa

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores da Secretaria-Geral do Tribunal de Contas da União e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.318, de 12/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, capa

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 32/74

- Reajusta os vencimentos dos servidores do Governo do Distrito Federal e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.319, de 12/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, capa

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 38/74

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal, e dá outras providências.

Decreto-Lei n.º 1.320, de 12/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.771

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 35/74

- Concede aumento de vencimentos aos funcionários do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais Eleitorais e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.321, de 13/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.772

Retificado no Diário Oficial de 27/3/74

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 37/74

- Concede aumento de vencimentos e salários aos servidores das Secretarias do Superior Tribunal Militar e das Auditorias da Justiça Militar, e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.324, de 16/4/74

Diário Oficial de 16/4/74, capa

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 44/74

- Reajusta os vencimentos, proventos e salários dos servidores das Secretarias do Tribunal Federal de Recursos e do Conselho da Justiça Federal e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.326, de 30/4/74

Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.037

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 48/74

- Reajusta os vencimentos e salários da Justiça Federal de Primeira Instância e dá outras providências.

Decreto-Lei n.º 1.327, de 3/5/74

Diário Oficial de 6/5/74, capa

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 47/74

- Concede aumento de vencimentos e salários aos servidores da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Distrito Federal.

Decreto-lei n.º 1.332, de 5/6/74,
Diário Oficial de 6/6/74, capa

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores das Secretarias dos Tribunais do Trabalho, e dá outras providências.

Decreto-Lei n.º 1.333, de 6/6/74
Diário Oficial de 7/6/74, capa

- Aprova as tabelas de valores e cálculos de despesa de Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo, relativamente a níveis, símbolos, vencimentos e gratificações — adicional, de Tempo Integral, de Serviço Extraordinário e de Representação, assim como a descontos para o IPASE, que vigorarão a partir de 1.º de março de 1974, **ex-vi** do que dispõe o artigo 13 do Decreto-lei n.º 1.313/74.

Portaria n.º 27, de 5/3/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 11/3/74, pág. 2.599

Retificada no Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.807

BRASÍLIA

- A indenização pela transferência de exercício para Brasília regula-se pelo Decreto n.º 807/62, e suas alterações posteriores, não incidindo sobre a hipótese as normas que dispõem sobre ajuda de custo no Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União.

Ofício-Parecer J-003/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 9/5/74, pág. 5.306

CARGO EM COMISSÃO

- Transformação de função gratificada em cargo em comissão guardando as mesmas características. Contagem de Tempo. A continuidade de exercício após a transformação assegura ao ocupante a contagem do tempo anterior para efeito de aposentadoria, nos termos do art. 180 do Estatuto dos Funcionários, com as vantagens do cargo em comissão em que aquela se transformou.

Processo n.º 595/74 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 26/3/74, pág. 3.370

CARROS OFICIAIS

- Recomenda fiel observância dos preceitos legais e regulamentares que disciplinam o uso de carros oficiais.

Circular da P.R. n.º 5, de 10/6/74

Diário Oficial de 11/6/74, pág. 6.634

CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

- Dispõe sobre o critério seletivo para inclusão de funcionários nos Grupos: Serviços Auxiliares, Polícia Federal e Tributação, Arrecadação e Fiscalização, e dá outras providências.

Decreto n.º 73.988, de 26/4/74

Diário Oficial de 26/4/74, pág. 4.847

- Fixa em 40 (quarenta) horas semanais o Regime de Trabalho para os ocupantes de encargos integrantes dos Grupos — Outras Atividades de Nível Superior e Serviços Jurídicos.

Portaria n.º 42, de 15/3/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 18/3/74, pág. 2.994

- Dispõe sobre o Subsistema de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos do Pessoal Civil da Administração Federal, e dá outras providências.

Decreto n.º 73.599, de 8/2/74

Diário Oficial de 8/2/74, pág. 1.507

CONDENAÇÃO JUDICIAL

- O funcionário público inativo (aposentado ou em disponibilidade), que sofra condenação a pena privativa de liberdade ou seja submetido a medida de segurança detentiva, não poderá, enquanto recolhido a prisão ou a casa de custódia e tratamento, reverter ou ser aproveitado. Beneficiado, entretanto, pela suspensão condicional da pena ou restituído, por qualquer meio lícito, a liberdade, nada impede o respectivo retorno à atividade desde que, obviamente, satisfaça como qualquer outro, os requisitos normalmente exigidos para tanto.

Processo n.º 7.762/73 (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 21/2/74, pág. 2.057

CONGRESSOS

- Tendo em vista as normas sobre dispensa de ponto estabelecidas no Decreto n.º 61.998/67, reitera a recomendação contida na Circular n.º 6, de 7/11/69.

Circular PR n.º 7, de 24/6/74

Diário Oficial de 28/6/74, pág. 7.209

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL

- Reajusta os vencimentos, proventos e salários dos servidores das Secretarias do Tribunal Federal de Recursos e do Conselho da Justiça Federal e dá outras providências.

Decreto-Lei n.º 1.326, de 30/4/74

Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.037

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 48/74

CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

- Dispõe sobre a criação, na Presidência da República, do Conselho de Desenvolvimento Econômico e da Secretaria de Planejamento, sobre o desdobramento do Ministério do Trabalho e Previdência Social e dá outras providências (Revoga o item I do artigo 199 do Dec.-Lei n.º 200/67).

Lei n.º 6.036, de 1/5/74

Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.036

CONSELHO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO

- Institui o Conselho Nacional de Pós-Graduação e dá outras providências.

Decreto n.º 73.411, de 4/1/74

Diário Oficial de 7/1/74, capa

CORREÇÃO MONETÁRIA

- Venda de imóveis. Sua aplicação com base nas leis números 4.380/64, 4.864/65 e 5.049/66.

Ofício-Parecer n.º 1-272/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 20/2/74, pág. 1.993

CUSTAS

- Dispõe sobre o Regimento de Custas da Justiça Federal

Lei n.º 6.032, de 30/4/74

Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.030

DECISÃO JUDICIAL

- A revisão administrativa de processo não se constitui em meio hábil para reformar-se decisão judicial, proferida sobre o mesmo fato.

Ofício-Parecer n.º 1-262/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 28/2/74, pág. 2.214

- Dispõe sobre a alteração da orientação administrativa em virtude de decisões judiciais e dá outras providências.

Decreto n.º 73.529, de 21/1/74

Diário Oficial de 22/1/74, pág. 701

Republicado no Diário Oficial de 24/1/74

DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA

- Delegação de competência relativamente aos servidores civis da União :

* aos Ministros de Estado, ao Diretor-Geral do DASP e, no tocante aos demais órgãos diretamente subordinados à Presidência da República, ao Ministro Extraordinário para Assuntos do Gabinete Civil :

- nomeação para cargo de provimento efetivo, exceto os integrantes dos Grupos : Outras Atividades de Nível Superior (NS-900), Serviços Jurídicos (SJ-1.100). Tributação, Arrecadação e Fiscalização (TAF-600), Pesquisa Científica e Tecnológica (PCT-200) e Diplomacia (D-300).
- nomeação por acesso;
- promoção;
- aproveitamento de servidor no âmbito do mesmo Ministério;
- reversão;
- transferência de funcionário, no âmbito do mesmo Ministério;
- exoneração a pedido;
- aposentadoria.

* ao Diretor-Geral do Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP):

- a) transferência de funcionário de um para outro Ministério ou órgão diretamente subordinado à Presidência da República;
- b) agregação;
- c) autorização de afastamento para exercício em repartição de outro Ministério ou órgão diretamente subordinado à Presidência da República;
- d) redistribuição de pessoal;
- e) aproveitamento de servidor em Ministério diferente do de sua lotação.

Decreto n.º 73.987, de 24-4-74

Diário Oficial de 29/4/74, pág. 4.926

— **Instruções Normativas**, no interesse da uniformidade, na execução dos atos delegados no Decreto n.º 73.987/74, relativamente a:

- I — Requisitos a serem preenchidos nos processos referentes aos atos delegados;
- II — Modelos de Portarias a serem adotados na expedição de atos delegados.

Portaria n.º 94, de 1-5-74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 13-5-74

(Ver Portaria n.º 103/74, DG-DASP, Diário Oficial de 21/5/74).

DELEGACIA DO TESOUREIRO BRASILEIRO NO EXTERIOR

— **Extinção.**

Decreto n.º 74.175, de 12/6/74

Diário Oficial de 14/6/74, pág. 6.728

DIÁRIAS

— A ajuda de custo e as diárias a título de auxílio previstas no Decreto n.º 807/62, não são acumuláveis com a ajuda de custo e muito menos com as diárias de que trata a Lei n.º 1.711/52.

Processo n.º 30.996/73-GB (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 21/2/74, pág. 2.057

- Recomenda sejam observados quanto a concessão de diárias e ajuda de custo os procedimentos que menciona.

Circular PR n.º 6, de 21/6/74

Diário Oficial de 21/6/74, pág. 6.936

DIREITO DE RETORNO (Acre)

Dá nova redação aos artigos 1.º e 2.º da Lei n.º 5.506/68, que concedeu aos funcionários do extinto Território do Acre o direito de retorno aos serviços da União.

Lei n.º 6.047, de 16/5/74

Diário Oficial de 17/5/74, capa

DIREITOS E VANTAGENS

- Recomendações Presidenciais :

- a) nenhum ato relativo a direitos e vantagens de pessoal seja expedido sem expressa fundamentação quer em norma legal ou regulamentar, quer em Parecer da Consultoria-Geral da República ou do Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil (DASP);
- b) os casos ainda não disciplinados deverão ser submetidos ao DASP para a competente disciplinação; e
- c) os Órgãos Setoriais do Sistema de Pessoal Civil deverão assistir, supervisionar e controlar a execução das atividades específicas dos Órgãos Seccionais, além de difundir a orientação recebida do Órgão Central do SIPEC.

Circular da PR n.º 01, de 7/5/74

Diário Oficial de 8/5/74, pág. 5.242

DISPENSA DE PONTO

- Tendo em vista as normas sobre dispensa de ponto estabelecidas no Decreto n.º 61.998/67, reitera a recomendação contida na Circular n.º 6, de 7/11/69.

Circular n.º 7, de 24/6/74 (P.R.)

Diário Oficial de 28/6/74, pág. 7.209

DISPONIBILIDADE

- Dispõe sobre a disponibilidade e aposentadoria dos membros da Magistratura Federal e dá outras providências.

Lei n.º 6.044, de 14/5/74

Diário Oficial de 15/5/74, capa

ECONOMISTA

- Altera dispositivos da Lei n.º 1.411/51, que dispõe sobre a Profissão de Economista; atualiza os valores das unidades, taxas e multas, subordinando-as a percentuais do maior salário mínimo, e altera a denominação dos Conselhos Federal e Regionais.

Lei n.º 6.021, de 3/1/74,

Diário Oficial de 6/3/74

ENQUADRAMENTO

- Enquadramento com base na Lei n.º 4.069/62. Transformado o recurso em proposta da administração, não está vedada a apreciação do mérito, desde que não tenha ocorrido prescrição.

Processo n.º 3.125/72 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 14/2/74, pág. 1.710

- Proposta de retificação de enquadramentos irregulares decorrentes do Decreto n.º 54.389/64. Impossibilidade, pela prescrição, consolidando-se situações de fato, que se converteram em situações de direito, em alguns casos contra e em outros a favor dos servidores.

Processo n.º 225/74 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 14/2/74 — pág. 1.711

- Recurso com base na Lei n.º 3.967/61. Não cabimento, em face do parágrafo único do art. 4.º do Decreto-lei n.º 625/69. As revisões de enquadramentos decorrentes das Leis 3.967/61 e 4.069/62, só podem ocorrer "ex-officio", e se não houver ocorrido prescrição quinquenal.

Processo n.º 3.940/73 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 14/2/74, pág. 1.711

ESTABILIDADE

- Regentes interinos de cátedra vaga e com mais de 5 anos de serviço público à data da promulgação da Constituição de 1967, fazem jus à estabilidade prevista em seu art. 177, parágrafo 2.º

Ofício-Parecer 1-264/74 (Consultoria-Geral da República)
Diário Oficial de 22/2/74, pág. 2.108

ESTADO-MAIOR DAS FORÇAS ARMADAS

- Chefes do Gabinete Militar, Estado-Maior das Forças Armadas e Serviço Nacional de Informações. Natureza dos Cargos. Exame de situação básica. Situação em face da condição nova de Ministro de Estado conferida pela Lei n.º 6.036/74.

Ofício-Parecer L-008/74 (Consultoria-Geral da República).
Diário Oficial de 7/6/74, pág. 6.531

ESTÁGIO PROBATÓRIO

- Funcionário exonerado durante o estágio probatório, por alienação mental. Reintegração e aposentadoria.
Em casos dessa espécie, entende-se que deve ser reintegrado o ex-servidor e providenciada sua aposentadoria, nos termos do artigo 178, item III, da Lei n.º 1.711/52.

Processo n.º 6.508/73 (COLEPE/DASP)
Diário Oficial de 5/2/74, capa

EX-COMBATENTE

- Aproveitamento de Ex-combatente em cargo de carreira de Procurador do DNER, com invocação do artigo 197, alínea b, da Constituição Federal.

O aproveitamento ali permitido só dispensa a formalidade de prévia habilitação em concurso, sujeitando o candidato aos demais requisitos legais aplicáveis à investidura de que se trate. Impondo a Lei n.º 1.341/51, incidente, quanto a esse aspecto, sobre os Procuradores Autárquicos Federais (Lei n.º 2.123/53, art. 1.º, "caput"), a idade máxima de 35 anos para ingresso na carreira por estranhos ao serviço público (art. 3.º "caput") o pedido não tem condições de deferimento.

Processo n.º 427/73 (Consultoria Jurídica do DASP)
Diário Oficial de 29/3/74, pág. 3.552

- Aproveitamento de Ex-combatente, analfabeto, no Serviço Público. Inteligência do art. 197, alínea b, da Constituição Federal, em vigor.

A circunstância de ser analfabeto o Ex-combatente impede-lhe o provimento em cargo público em sentido estrito, por força do art. 22, n.º III, do Estatuto dos Funcionários, não elidido pela preceituação constitucional, mas não lhe veda a admissão em função trabalhista, do momento em que para tal preenchimento não se exige estar o candidato no gozo dos direitos políticos.

Processos n.ºs 3.492, 3.811, 3.838 e 3.848/73 (Consultoria Jurídica do DASP), Diário Oficial de 28/1/74, pág. 993

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

- Estabelece normas de execução orçamentária, define a programação financeira do Tesouro Nacional no exercício de 1974 e dá outras providências.

Decreto n.º 73.653, de 15/2/74

Diário Oficial de 15/2/74, pág. 1.758

Retificado no Diário Oficial de 28/2/74

EXONERAÇÃO

- Declara :

a) afastamento (autorização de) para Ministério ou Órgão diretamente subordinado à Presidência da República abrange qualquer afastamento de servidores da administração direta, seja qual for sua natureza jurídica, exceto quando se tratar da Presidência da República;

b) aprova o modelo de portaria a ser adotado no caso de exoneração a pedido.

Portaria n.º 132, de 12/6/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 14/6/74, pág. 6.731

- Funcionário exonerado durante o estágio probatório, por alienação mental. Reintegração e aposentadoria.

Em casos dessa espécie, entende-se que deve ser reintegrado o ex-servidor e providenciada sua aposentadoria, nos termos do art. 178, item III, da Lei n.º 1.711/52.

Processo n.º 6.508/73 (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 5/2/74, capa

- **Instruções Normativas**, no interesse da uniformidade, na execução dos atos delegados no Decreto n.º 73.987/74, relativamente a:

- I — requisitos a serem preenchidos nos processos referentes aos atos delegados;
- II — modelos de portarias a serem adotados na expedição de atos delegados.

Portaria n.º 94, de 1/5/74, (DG-DASP)

Diário Oficial de 13/5/74 (Ver Portaria 103/74, D.O. 21/5/74).

EXPEDIENTE

- Dispõe sobre a suspensão do expediente nos órgãos da Administração Federal Direta e Indireta pela ocorrência de feriado religioso.

Decreto n.º 74.149, de 6-6-74

Diário Oficial de 6-6-74, capa

EXTERIOR (Lei de Retribuição)

- Altera a Tabela II (Anexo II), do Decreto n.º 71.733, de 18 de janeiro de 1973, que regulamenta a Lei de Retribuição no Exterior.

Decreto n.º 73.526, de 21/1/74

Diário Oficial de 22/1/74, pág. 701

- Dispõe sobre viagens ao exterior, a serviço ou com o fim de aperfeiçoamento sem nomeação ou designação, e dá outras providências. (Revoga os Decretos n.ºs 61.775/67 e 67.494/70).

Decreto n.º 74.143, de 4/6/74

Diário Oficial de 4/6/74, capa

Retificado no Diário Oficial de 14/6/74

- Faz recomendações quanto a viagens ao exterior de funcionários ou empregados de todos os escalões da administração direta e indireta bem como das Fundações sob supervisão ministerial.

Circular PR n.º 3, de 5/6/74

Diário Oficial de 5/6/74, pág. 6.423

FIRMA

- Recomenda a observância da norma estabelecida no Decreto n.º 63.166/68, pela qual foi dispensada a exigência de reconhecimento de firma, não se admitindo, pois, procedimento em contrário.

Circular da PR n.º 2, de 10/5/74
Diário Oficial de 13/5/74, pág. 5.444

FUNÇÃO GRATIFICADA

- A transformação de função gratificada em cargo em comissão guardando as mesmas características. Contagem de tempo.
A continuidade de exercício após a transformação assegura ao ocupante a contagem do tempo anterior para efeito de aposentadoria, nos termos do art. 180 do Estatuto dos Funcionários, com as vantagens do cargo em comissão em que aquela se transformou.

Processo n.º 595/74 (Consultoria Jurídica do DASP)
Diário Oficial de 26/3/74, pág. 3.370

FUNCIONÁRIO AUTÁRQUICO

- Recolhimento relativo aos servidores autárquicos sob regime estatutário. Interpretação do art. 164, n.º II, alínea a do Regulamento da Previdência Social.

A contribuição de Previdência Social, recolhida ao INPS, relativamente aos servidores autárquicos sob regime estatutário, a que se refere o dispositivo, inclusive os da antiga Administração do Porto do Rio de Janeiro, é calculada sobre o vencimento, e vantagens acessórias incorporáveis a este, as quais, no IPASE, são consideradas para o mesmo fim, quanto aos funcionários públicos civis da União.

Ofício-Parecer n.º J-002/74 (Consultoria-Geral da República)
Diário Oficial de 10/4/74, pág. 4.077

GABINETE MILITAR

- Chefes do Gabinete Militar, Estado-Maior das Forças Armadas e Serviço Nacional de Informações. Natureza dos Cargos. Exame de situação básica. Situação em face da condição nova de Ministro de Estado conferida pela Lei n.º 6.036/74.

Ofício-Parecer L-008/74 (CGR)
Diário Oficial de 7/6/74, pág. 6.531

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

- Reajusta os vencimentos dos servidores do Governo do Distrito Federal e dá outras providências.

Decreto-Lei n.º 1.319, de 12/3/74
Diário Oficial de 13/3/74, capa
Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 38/74

GRUPO — OUTRAS ATIVIDADES DE NÍVEL SUPERIOR

- Fixa em 40 (quarenta) horas semanais o regime de trabalho para os ocupantes de cargos integrantes dos Grupos — Outras Atividades de Nível Superior e Serviços Jurídicos.

Portaria n.º 42, de 15/3/74, (DG-DASP)
Diário Oficial de 18/3/74, pág. 2.994

GRUPO — SERVIÇOS JURÍDICOS

- Fixa em 40 (quarenta) horas semanais o regime de trabalho para os ocupantes de cargos integrantes dos Grupos — Outras Atividades de Nível Superior e Serviços Jurídicos.

Portaria n.º 42, de 15/3/74, (DG-DASP)
Diário Oficial de 18/3/74, pág. 2.994

HORÁRIO

- Fixa em 40 (quarenta) horas semanais o regime de trabalho para os ocupantes de cargos integrantes dos Grupos — Outras Atividades de Nível Superior e Serviços Jurídicos.

Portaria n.º 42, de 15/3/74 (DG-DASP)
Diário Oficial de 18/3/74, pág. 2.994

INDENIZAÇÃO

- A indenização pela transferência de exercício para Brasília regula-se pelo Decreto n.º 807/62, e suas alterações posteriores, não incidindo sobre a hipótese as normas que dispõem sobre ajuda de custo no Estatuto dos Funcionários Cíveis da União.

Ofício-Parecer J-003/74 (Consultoria-Geral da República)
Diário Oficial de 9/5/74, pág. 5.306

INTERINIDADE

- Regentes interinos de cátedra vaga e com mais de 5 anos de serviço público à data da promulgação da Constituição de 1967, fazem jus à estabilidade prevista em seu artigo 177, parágrafo 2.º

Ofício-Parecer 1-264/74 (Consultoria-Geral da República)
Diário Oficial de 22/2/74, pág. 2.108

JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRA INSTÂNCIA

- Reajusta os vencimentos e salários da Justiça Federal de Primeira Instância e dá outras providências.

Decreto-Lei n.º 1.327, de 3/5/74
Diário Oficial de 6/5/74, capa
Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 47/74

JUSTIÇA MILITAR

- Concede aumento de vencimentos e salários aos servidores das Secretarias do Superior Tribunal Militar e das Auditorias da Justiça Militar, e dá outras providências.

Decreto-Lei n.º 1.324, de 16/4/74
Diário Oficial de 16/4/74, capa
Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 44/74

LICENÇA

- Licença para acompanhar o cônjuge: É necessário que o cônjuge movimentado "ex-officio" seja funcionário público (civil ou militar) salvo se eleito para o Congresso Nacional.

Processo n.º 404/74 (COLEPE-DASP)
Diário Oficial de 19/2/74 — pág. 1.929

MAGISTÉRIO

- Enquadramento. Carga Horária. Exigência não prevista em lei.

Ofício-Parecer 1-281/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.806

(Ver, também, Ofício-Parecer 153-H/65).

MAGISTRATURA FEDERAL

- Dispõe sobre a disponibilidade e aposentadoria dos membros da Magistratura Federal e dá outras providências.

Lei n.º 6.044, de 14/5/74

Diário Oficial de 15/5/74, capa

MANDATO LEGISLATIVO

- Afastamento de servidor, não estável, para exercício de mandato legislativo. Interrupção do vínculo empregatício. O retorno será considerado nova admissão, não se aplicando os benefícios das leis n.ºs 3.967/61 e 4.069/62 se, na data da entrada em vigor desses diplomas legais, ocorrer tal afastamento.

Processo n.º 792/72 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 28/1/74, pág. 992

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL

- Dispõe sobre a criação, na Presidência da República, do Conselho de Desenvolvimento Econômico e da Secretaria de Planejamento, sobre o desdobramento do Ministério do Trabalho e Previdência Social e dá outras providências (Revoga o item I do artigo 199 do Decreto-Lei n.º 200/67).

Lei n.º 6.036, de 1/5/74

Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.036

- Dispõe sobre o desdobramento do extinto Ministério do Trabalho e Previdência Social e a instalação do Ministério da Previdência e Assistência Social e dá outras providências.

Lei n.º 6.062, de 25/6/74

Diário Oficial de 26/6/74, capa

- Dispõe sobre a estrutura básica do Ministério da Previdência e Assistência Social e dá outras providências.

Decreto n.º 74.254, de 4/7/74

Diário Oficial de 5/7/74, pág. 7.446

MINISTÉRIO DO TRABALHO

- Desdobramento do atual Ministério do Trabalho e Previdência Social com a criação do Ministério da Previdência e Assistência Social.

Lei n.º 6.036, de 1/5/74

Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.036

MINISTRO DE ESTADO

- Chefes do Gabinete Militar, Estado-Maior das Forças Armadas e Serviço Nacional de Informações. Natureza dos cargos. Exame de situação básica. Situação em face da condição nova de Ministro de Estado conferida pela Lei n.º 6.036/74.

Ofício-Parecer L-008/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 7/6/74, pág. 6.531

MODELOS

- Aprova o modelo de portaria a ser adotado no caso de exoneração a pedido.

Portaria n.º 132, de 12/6/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 14/6/74, pág. 6.731

- Expede, em aditamento à Portaria n.º 94/74, publicada no Diário Oficial de 13/5/74, os modelos de portaria de concessão de aposentadoria, a pedido, para funcionários dos sexos: masculino e feminino.

Portaria n.º 103, de 16/5/74, (DG-DASP)

Diário Oficial de 21/5/74, pág. 5.779

- **Instruções Normativas**, no interesse da uniformidade, na execução dos atos delegados no Decreto n.º 73.987/74, relativamente a:

- I — Requisitos a serem preenchidos nos processos referentes aos atos delegados;

- II — Modelos de Portarias a serem adotados na expedição de atos delegados.

Portaria n.º 94, de 1/5/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 13/5/74

(Ver Portaria 103/74, D.O. de 21/5/74)

MONTEPIO MILITAR

- Contribuintes civis, sob o regime do Decreto-lei n.º 9.798/46. Direitos assegurados pelo art. 25 da Lei n.º 3.765/60.
Critério de cálculo das contribuições.

Ofício-Parecer L-002/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 15/5/74, pág. 5.555

NOMEAÇÃO

- **Instruções Normativas**, no interesse da uniformidade, na execução dos atos delegados no Decreto n.º 73.987/74, relativamente a:

- I — Requisitos a serem preenchidos nos processos referentes aos atos delegados;

- II — Modelos de portarias a serem adotados na expedição de atos delegados.

Portaria n.º 94, de 1/5/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 15/5/74, pág. 5.555

OPÇÃO

- Funcionários requisitados de Estados e Autarquias.
Inclusão no novo Plano de Classificação de Cargos. Necessidade de norma legal que autorize a alteração funcional quanto ao Quadro a que pertença (Considerações).

Processo s/n (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 12/2/74, pág. 1.590

ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS

- Afastamento de servidores públicos federais para trabalhar junto a Organizações Internacionais com as quais coopere o Brasil.

O Decreto-lei n.º 9.538/46, que disciplina o assunto, ainda em vigor.

Processo n.º 00362/74 (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 19/2/74, pág. 1.928

ÓRGÃOS DE DELIBERAÇÃO COLETIVA

- Impossibilidade legal de o funcionário público federal participar de mais de um Órgão de Deliberação Coletiva (Lei número 1.711/52, art. 190).

Ofício-Parecer 1-277/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.805

ORIENTAÇÃO ADMINISTRATIVA

- Dispõe sobre a alteração da orientação administrativa em virtude de decisões judiciais e dá outras providências.

Decreto n.º 73.529, de 21/1/74

Diário Oficial de 22/1/74, pág. 701

Republicado no Diário Oficial de 24/1/74

PENSIONISTAS (Pagamento)

- Dispõe sobre a transferência para o INPS do encargo dos pagamentos da complementação da pensão especial instituída pela Lei n.º 3.738/60 e do salário-família devidos pelo Tesouro Nacional às viúvas e dependentes de funcionários civis, pensionistas daquele instituto e dá outras providências.

Decreto n.º 73.833, de 13/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.781

PESSOAL EVENTUAL

- Cobrança de contribuição previdenciária a servidores eventuais. É legítima a cobrança de contribuição previdenciária dos servidores públicos, ditos eventuais, contratados para prestação de serviços de caráter permanente, ainda, que remunerados contra-recibo, a partir da contratação, independentemente das alterações decorrentes da Lei n.º 5.890/73.

Ofício-Parecer 1-266/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 28/2/74, pág. 2.215

PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

- Dispõe sobre a aplicação do Plano de Classificação de Cargos de que trata a Lei n.º 5.645/70, aos servidores aposentados, e dá outras providências (Revoga o art. 10 e parágrafos do Decreto-lei n.º 1.256/73).

Decreto-lei n.º 1.325, de 26/4/74

Diário Oficial de 29/4/74, capa

Aprovado pelo Decreto Legislativo 45/74,

Diário Oficial de 10/6/74

- Funcionários requisitados de Estados e Autarquias.
Inclusão no Novo Plano de Classificação de Cargos. Necessidade de norma legal que autorize a alteração funcional quanto ao Quadro a que pertença (Considerações).

Processo s/n (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 12/2/74, pág. 1.590

PLANO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DO PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR — PLANFAP (M.M.E.)

- Regulamenta a Lei n.º 5.833/72, que instituiu, no Ministério das Minas e Energia, o "Plano de Formação e Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior" — PLANFAP, e dá outras providências.

Decreto n.º 73.594, de 8/2/74

Diário Oficial de 8/2/74, capa

PODER EXECUTIVO

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores do Poder Executivo e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.313, de 28/2/74

Diário Oficial de 28/2/74, capa

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 29/74

(Tabelas publicadas no Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.807)

POLÍCIA DO DISTRITO FEDERAL

- Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares da Polícia do Distrito Federal e dá outras providências.

Lei n.º 6.023, de 3/1/74

Diário Oficial de 4/1/74, pág. 81

Retificado no Diário Oficial de 6/3/74

PÓS-GRADUAÇÃO

- Institui o Conselho Nacional de Pós-Graduação e dá outras providências.

Decreto n.º 73.411, de 4/1/74

Diário Oficial de 7/1/74, capa

PRESCRIÇÃO

- Enquadramento com base na Lei n.º 4.069/62.

Transformado o recurso em proposta da administração, não está vedada a apreciação do mérito, desde que não tenha ocorrido prescrição.

Processo n.º 3.125/72 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 14/2/74, pág. 1.710

- Proposta de retificação de enquadramentos irregulares decorrentes do Decreto n.º 54.389/64.

Impossibilidade, pela prescrição, consolidando-se situações de fato, que se converteram em situações de direito, em alguns casos contra e em outros a favor dos servidores.

Processo n.º 225/74 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 14/2/74, pág. 1.711

- Recurso de enquadramento com base na Lei n.º 3.967/61.

Não cabimento, em face do parágrafo único do art. 4.º do Decreto-lei n.º 625/69.

As revisões de enquadramentos decorrentes das Leis n.ºs 3.967, de 1961 e 4.069/62, só podem ocorrer "ex-officio", e se não houver ocorrido prescrição quinquenal.

Processo n.º 3.940/73 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 14/2/74, pág. 1.711

PREVIDÊNCIA SOCIAL (Contribuição)

- Recolhimento relativo aos servidores autôquicos sob regime estatutário. Interpretação do art. 164, n.º II, alínea a do Regulamento da Previdência Social.

A contribuição de Previdência Social, recolhida ao INPS, relativamente aos servidores autárquicos sob regime estatutário, a que se refere o dispositivo, inclusive os da antiga APRJ, é calculada sobre o vencimento, e vantagens acessórias incorporáveis a este, as quais, no IPASE, são consideradas para o mesmo fim, quanto aos funcionários públicos civis da União.

Ofício-Parecer J-002/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 10/4/74, pág. 4.077

- Cobrança de contribuição previdenciária a servidores eventuais. É legítima a cobrança de contribuição previdenciária dos servidores públicos, ditos eventuais, contratados para prestação de serviços de caráter permanente, ainda que remunerados contra-recibo, a partir da contratação, independentemente das alterações decorrentes da Lei n.º 5.890/73.

Ofício-Parecer I-266/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 28/2/74, pág. 2.215

PROCESSO ADMINISTRATIVO

- Revisão Administrativa de processo. Decisão judicial. A revisão administrativa de processo não se constitui em meio hábil para reformar-se decisão judicial, proferida sobre o mesmo fato.

Ofício-Parecer I-262/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 28/2/74, pág. 2.214

PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA AO TRABALHADOR RURAL

- Aprova o Regulamento.

Decreto n.º 73.617, de 12/2/74

Diário Oficial de 28/2/74

Retificado no Diário Oficial de 28/2/74

PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA

- Estabelece normas de execução orçamentária, define a programação financeira do Tesouro Nacional, no exercício de 1974 e dá outras providências.

Decreto n.º 73.653, de 15/2/74

Diário Oficial de 15/2/74, pág. 1.758

Retificado no Diário Oficial de 28/2/74

PROMOÇÃO

— **Instruções Normativas**, no interesse da uniformidade, na execução dos atos delegados no Decreto n.º 73.987/74, relativamente a:

- I — Requisitos a serem preenchidos nos processos referentes aos atos delegados;
- II — Modelos de portarias a serem adotados na expedição de atos delegados.

Portaria n.º 94, de 1/5/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 13/5/74

(Ver Portaria n.º 103/74, D.O. 21/5/74)

READAPTAÇÃO

— Readaptação no cargo de Consultor Jurídico, proposta antes da vigência da Lei n.º 4.439/64.

Viabilidade. Considerações.

Ofício-Parecer 1-268/74 (Consultoria-Geral da República)
Diário Oficial de 1/3/74, pág. 2.267

RECONHECIMENTO DE FIRMAS

— Recomenda a observância da norma estabelecida no Decreto n.º 63.166/68, pela qual foi dispensada a exigência de reconhecimento de firma, não se admitindo, pois, procedimento em contrário.

Circular PR n.º 2, de 10/5/74

Diário Oficial de 13/5/74, pág. 5.444

RECURSO

— Enquadramento com base na Lei n.º 4.069/62.

Transformado o recurso em proposta da administração, não está vedada a apreciação do mérito, desde que não tenha ocorrido prescrição.

Processo n.º 3.125/72 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 14/2/74, pág. 1.710

- Enquadramento. Recurso com base na Lei n.º 3.967/61. Não cabimento, em face do parágrafo único do art. 4.º do Decreto-lei n.º 625/69. As revisões de enquadramentos decorrentes das Leis n.ºs 3.967/61 e 4.069/62, só podem ocorrer "ex-officio" e se não houver ocorrido prescrição quinquenal.

Processo n.º 3.940/73 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 14/2/74, pág. 1.711

REDISTRIBUIÇÃO

- **Instruções Normativas**, no interesse da uniformidade, na execução dos atos delegados no Decreto n.º 73.987/74, relativamente a:

- I — Requisitos a serem preenchidos nos processos referentes aos atos delegados;
- II — Modelos de portarias a serem adotados na expedição de atos delegados.

Portaria n.º 94, de 1/5/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 13/5/74

(Ver Portaria n.º 103/74, D.O. de 21/5/74).

REFORMA ADMINISTRATIVA

- Dispõe sobre a criação, na Presidência da República, do Conselho de Desenvolvimento Econômico e da Secretaria de Planejamento, sobre o desdobramento do Ministério do Trabalho e Previdência Social e dá outras providências. (Revoga o item I do artigo 199 do Decreto-lei n.º 200/67).

Lei n.º 6.036, de 1/5/74

Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.036

- Institui o Conselho Nacional de Pós-Graduação e dá outras providências.

Decreto n.º 73.411, de 4/1/74

Diário Oficial de 7/1/74, capa

- Aplicação do artigo 566 da CLT em face das alterações decorrentes da Reforma Administrativa (Decreto-lei n.º 200/67)

REGIME DE TRABALHO

- Fixa em 40 (quarenta) horas semanais o regime de trabalho para os ocupantes de cargos integrantes dos Grupos — Outras Atividades de Nível Superior e Serviços Jurídicos.

Portaria n.º 42, de 15/3/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 18/3/74, pág. 2.994

REGULAMENTAÇÃO PROFISSIONAL

- Altera dispositivos da Lei n.º 1.411, de 1951, que dispõe sobre a Profissão de Economista; atualiza os valores das anuidades, taxas e multas, subordinando-as a percentuais do maior salário-mínimo, e altera a denominação dos Conselhos Federal e Regionais.

Lei n.º 6.021, de 3/1/74

Diário Oficial de 4/1/74, pág. 74

Retificado no Diário Oficial de 6/3/74

REINTEGRAÇÃO

- Funcionário exonerado durante o estágio probatório, por alienação mental. Reintegração e Aposentadoria.
Em casos dessa espécie, entende-se que deve ser reintegrado o ex-servidor e providenciada sua aposentadoria, nos termos do art. 178, item III, da Lei n.º 1.711/52.

Processo n.º 6.508/73 (COLEPE-DASP, D.O. 5/2/74, capa)

REQUISICÃO

- Opção de funcionários requisitados de Estados e Autarquias. Inclusão no Novo Plano de Classificação de Cargos. Necessidade de norma legal que autorize a alteração funcional quanto ao Quadro a que pertença (Considerações).

Processo s/n (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 12/2/74, pág. 1.590

RETRIBUIÇÃO DE CARGOS

- Dispõe sobre o Subsistema de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos do Pessoal Civil da Administração Federal, e dá outras providências.

Decreto n.º 73.599, de 8/2/74

Diário Oficial de 8/2/74, pág. 1.507

RETRIBUIÇÃO NO EXTERIOR

- Altera a Tabela II (Anexo II), do Decreto n.º 71.733, de 18 de janeiro de 1973, que regulamenta a Lei de Retribuição no Exterior.

Decreto n.º 73.526, de 21/1/74

Diário Oficial de 22/1/74, pág. 701

REVERSÃO

- **Instruções Normativas**, no interesse da uniformidade, na execução dos atos delegados no Decreto n.º 73.987/74, relativamente a:

- I — Requisitos a serem preenchidos nos processos referentes aos atos delegados;
- II — Modelos de portarias a serem adotados na expedição de atos delegados.

Portaria n.º 94, de 1/5/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 13/5/74

REVERSÃO

- Servidor público em disponibilidade que foi condenado à pena de 6 meses de detenção que foi suspensa pelo prazo de 2 anos. O funcionário público inativo (aposentado ou em disponibilidade) que sofra condenação a pena privativa de liberdade ou seja submetido a medida de segurança detentiva, não poderá, enquanto recolhido a prisão ou a casa de custódia e tratamento, reverter ou ser aproveitado. Beneficiado, entretanto, pela suspensão condicional da pena ou restituído, por qualquer meio lícito a liberdade, nada impede o respectivo retorno à atividade desde que, obviamente, satisfaça como qualquer outro, os requisitos normalmente exigidos para tanto.

Processo n.º 7.762/73 (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 21/2/74, pág. 2.057

REVISÃO DE PROCESSO ADMINISTRATIVO

- A revisão administrativa de processo não se constitui em meio hábil para reformar-se decisão judicial, proferida sobre o mesmo fato.

Ofício-Parecer I-262/74 (Consultoria-Geral da República)
Diário Oficial de 28/2/74, pág. 2.214

SALÁRIO-FAMÍLIA

- Formulação n.º 173 da COLEPE-DASP. Pedido de revisão.
Não há que confundir, para efeito de percepção de salário-família, as expressões "sem economia própria" com "sem qualquer rendimento". Só tem economia própria quem, sem bens, percebe rendimento igual ou superior ao salário-mínimo. Já a inexistência de qualquer rendimento é condição muito mais restritiva, limitando-se ao valor do salário-família, e assim mesmo porque expressamente estatui a Lei (Lei n.º 1.765/52, art. II, parágrafo 1.º).

Processo n.º 1.926/72 (Consultoria Jurídica do DASP)
Diário Oficial de 25/4/74, pág. 4.785

SALÁRIO-MÍNIMO

- Altera a Tabela de Salário-Mínimo aprovada pelo Decreto n.º 72.148/73.

Decreto n.º 73.995, de 29/4/74
Diário Oficial de 30/4/74, pág. 4.966

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO — P.R.

- Criação

Lei n.º 6.036, de 1/5/74
Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.036

SERVIÇO GRATUITO

- Cômputo de serviço gratuito. Não é computável para aposentadoria.

Ofício-Parecer I-261/74 (Consultoria-Geral da República)
Diário Oficial de 28/2/74, pág. 2.214

SERVIÇO NACIONAL DE INFORMAÇÕES

- Chefes do Gabinete Militar, Estado-Maior das Forças Armadas e Serviço Nacional de Informações. Natureza dos Cargos. Exame de situação básica. Situação em face da condição nova de Ministro de Estado conferida pela Lei n.º 6.036/74.

Ofício-Parecer L-008/74 (Consultoria-Geral da República)

SINDICALIZAÇÃO

- Aplicação do art. 566 da CLT em face das alterações decorrentes da Reforma Administrativa (Decreto-Lei n.º 200/67).

Ofício-Parecer I-267/74 (Consultoria-Geral da República)
Diário Oficial de 21/2/74, pág. 2.055

SISTEMA MÉDICO-PERICIAL

- Dispõe sobre o Sistema Médico-Pericial do Serviço Público Federal e dá outras providências.

Decreto n.º 73.615, de 11/2/74
Diário Oficial de 12/2/74, pág. 1.586

SISTEMA DE PESSOAL (SIPIC)

- Dispõe sobre o Subsistema de Aperfeiçoamento do Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências.

Decreto n.º 73.421, de 4/1/74
Diário Oficial de 7/1/74, pág. 131

- Dispõe sobre o Subsistema de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos do Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências.

Decreto n.º 73.599, de 8/2/74
Diário Oficial de 8/2/74, pág. 1.507

- Recomendações presidenciais:

- a) nenhum ato relativo a direitos e vantagens de pessoal seja expedido sem expressa fundamentação quer em norma legal ou regulamentar.

quer em Parecer da Consultoria-Geral da República ou do Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil (DASP);

- b) os casos ainda não disciplinados deverão ser submetidos ao DASP para a competente disciplinação; e
- c) Os Órgãos Setoriais do Sistema de Pessoal Civil deverão assistir, supervisionar e controlar a execução das atividades específicas dos Órgãos Seccionais, além de difundir a orientação recebida do Órgão Central do SIPEC.

Circular da P.R. n.º 01, de 7/5/74
Diário Oficial de 8/5/74, pág. 5.242

SITUAÇÃO DE FATO

- Proposta de retificação de enquadramentos irregulares decorrentes do Decreto n.º 54.389/64.
Impossibilidade, pela prescrição, consolidando-se situações de fato, que se converteram em situações de direito, em alguns casos contra e em outros a favor dos servidores.

Processo n.º 225/74 (Consultoria Jurídica do DASP)
Diário Oficial de 14/2/74, pág. 1.711

SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR

- Reajusta os vencimentos, proventos e salários dos servidores das Secretarias do Tribunal Federal de Recursos e do Conselho da Justiça Federal e dá outras providências.

Decreto-Lei n.º 1.326, de 30/4/74
Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.037

TABELAS

- Aprova as tabelas de valores e cálculos de despesa de administração de pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo, relativamente a níveis, símbolos, vencimentos e gratificações — adicional, de tempo integral, de serviço extraordinário e de representação, assim como a descontos para o IPASE, que vigorarão a partir de 1.º de março de 1974, ex-vi do que dispõe o artigo 13 do Decreto-lei n.º 1.313/74.

Portaria n.º 27, de 5/3/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 11/3/74, pág. 2.599

Retificado no Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.807

TEMPO DE SERVIÇO

- O Decreto-lei n.º 465/69 só permite que se conte o tempo de serviço em que o funcionário, que acumula, esteve afastado para exercer o outro em regime de tempo integral e dedicação exclusiva, para fins de aposentadoria.

Processo n.º 6.429/73 (COLEPE-DASP)

Diário Oficial de 19/2/74 — pág. 1.929

- Tempo de serviço gratuito. Não é computável para aposentadoria.

Ofício-Parecer 1-261/74 (Consultoria-Geral da República)

Diário Oficial de 28/2/74, pág. 2.214

- Transformação de função gratificada em cargo em comissão guardando as mesmas características. Contagem de tempo.

A continuidade de exercício após a transformação assegura ao ocupante a contagem do tempo anterior para efeito de aposentadoria, nos termos do art. 180 do Estatuto dos Funcionários, com as vantagens do cargo em comissão em que aquela se transformou.

Processo n.º 595/74 (Consultoria Jurídica do DASP)

Diário Oficial de 26/3/74, pág. 3.370

TRANSFERÊNCIA

- Instruções Normativas, no interesse da uniformidade, na execução dos atos delegados no Decreto n.º 73.987/74, relativamente a:

I — Requisitos a serem preenchidos nos processos referentes aos atos delegados;

II — Modelos de portarias a serem adotados na expedição de atos delegados.

Portaria n.º 94, de 1/5/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 13/5/74

(Ver Portaria n.º 103/74 — D.O. de 21/5/74)

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores da Secretaria-Geral do Tribunal de Contas da União e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.318, de 12/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, capa

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 32/74

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.320, de 12/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.771

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 35/74

TRIBUNAL FEDERAL DE RECURSOS

- Reajusta os vencimentos, proventos e salários dos servidores das Secretarias do Tribunal Federal de Recursos e do Conselho da Justiça Federal e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.326, de 30/4/74

Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.037

Republicado no Diário Oficial de 10/5/74

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 48/74

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL

- Concede aumento de vencimentos e salários dos servidores da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Distrito Federal.

Decreto-lei n.º 1.332, de 5/6/74

Diário Oficial de 6/6/74, capa

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL

- Concede aumento de vencimentos aos funcionários do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais Eleitorais e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.321, de 13/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.772

Retificado no Diário Oficial de 27/3/74

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 37/74

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores das Secretarias dos Tribunais Regionais do Trabalho, e dá outras providências.

Decreto-Lei n.º 1.333, de 6/6/74

Diário Oficial de 7/6/74, capa

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL

- Concede aumento de vencimentos aos funcionários do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais Eleitorais e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.321, de 13/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.772

Retificado no Diário Oficial de 27/3/74

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 37/74

VALORES DE VENCIMENTOS

- Aprova as tabelas de valores e cálculos de despesa de administração de pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo, relativamente a níveis, símbolos, vencimentos e gratificações — adicional, de tempo integral, de serviço extraordinário e de representação de gabinete, assim como a descontos para o IPASE, que vigorarão a partir de 1.º março de 1974, ex-vi do que dispõe o artigo 13 do Decreto-lei n.º 1.313/74.

Portaria n.º 27, de 5/3/74 (DG-DASP)

Diário Oficial de 11/3/74, pág. 2.599

Retificado no Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.807

VIAGENS AO EXTERIOR

- Faz recomendações quanto a viagens ao exterior de funcionários ou empregados de todos os escalões da administração direta e indireta bem como das Fundações sob supervisão ministerial.

Circular da P.R. n.º 3, de 5/6/74

Diário Oficial de 5/6/74, pág. 6.423

- Dispõe sobre viagens ao exterior, a serviço ou com o fim de aperfeiçoamento sem nomeação ou designação, e dá outras providências. (Revoga os decretos n.ºs 61.775/67 e 67.494/70).

Decreto n.º 74.143, de 4/6/74

Diário Oficial de 4/6/74, capa

Retificado no Diário Oficial de 14/6/74

VENCIMENTOS

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores do Poder Executivo e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.313, de 28/2/74

Diário Oficial de 28/2/74, capa

(Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 29/74)

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores da Secretaria-Geral do Tribunal de Contas da União e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.318, de 12/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, capa

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 32/74

- Reajusta os vencimentos dos servidores do Distrito Federal e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.319, de 12/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, capa

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 38/74

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.320, de 12/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.771

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 35/74

- Concede aumento de vencimentos aos funcionários do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais Regionais Eleitorais e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.321, de 13/3/74

Diário Oficial de 13/3/74, pág. 2.772

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 37/74

- Concede aumento de vencimentos e salários aos servidores das Secretarias do Superior Tribunal Militar e das Auditorias da Justiça Militar e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.324, de 16/4/74

Diário Oficial de 16/4/74, capa

Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 44/74

- Reajusta os vencimentos, proventos e salários dos servidores das Secretarias do Tribunal Federal de Recursos e do Conselho da Justiça Federal e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.326, de 30/4/74
Diário Oficial de 2/5/74, pág. 5.037
Republicado no Diário Oficial de 10/5/74
Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 48/74

- Reajusta os vencimentos e salários da Justiça Federal de Primeira Instância e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.327, de 3/5/74
Diário Oficial de 6/5/74, capa
Aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 47/74

- Concede aumento de vencimentos e salários aos servidores da Secretaria e dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Distrito Federal.

Decreto-lei n.º 1.332, de 5/6/74
Diário Oficial de 6/6/74, capa

- Reajusta os vencimentos e salários dos servidores das Secretarias dos Tribunais do Trabalho, e dá outras providências.

Decreto-lei n.º 1.333, de 6/6/74
Diário Oficial de 7/6/74, capa

- Opção pelo vencimento assegurada no art. 4.º da Lei n.º 5.843, de 1972. Interpretação.

A opção pelo vencimento ou salário do cargo ou emprego, ali assegurada, abrange todas as vantagens pecuniárias correspondentes às funções exercidas no órgão de origem. Os conceitos de vencimentos e salários são os entendidos em acepção ampla.

Ofício-Parecer J-001/74 (Consultoria-Geral da República)
Diário Oficial de 29/3/74, pág. 3.548

Treinamento, Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento da Pessoa?

Livros e Folhetos

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Treinamento, Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento de Pessoal

Livros e Folhetos

- 1 — ABU — Mehry, Nair Fortes. **O treinamento dos servidores públicos por meio dos cursos por correspondência**. Rio de Janeiro, DASP, 1945. 72 p.
- 2 — ALBERS, Henry H. Programas de aperfeiçoamento do executivo na empresa. In : ———. **Princípios de administração**. [Principles of management] Trad. de Fernando Hollanda. Rio de Janeiro, Livros técnicos e científicos, 1971. v. 2. pte VII, cap. 25, p. 666-87. (Coleção Universitária de Administração). Bibliografia.
- 3 — ———. Qualidades do executivo e seu treinamento. In : ———. **Princípios de administração**. [Principles of management] Trad. de Fernando Hollanda. Rio de Janeiro, Livros técnicos e científicos, 1971. v. 2, pte VII, cap. 25, p. 633-55. (Coleção Universitária de administração). Bibliografia.
- 4 — ALBOU. Paul. La formation et le perfectionnement. In : ———. **Problèmes humains de l'entreprise**. Paris, Dunod Economie, 1971. p. 69-98, (Collection la vie de l'entreprise).
- 5 — ALLEN, Charles R. "Cold Storage" versus Application Theories. In : MOORE, Bruce & HARTMANN, George. **Readings in industrial psychology**. New York, Appfection, c1931, p. 260-261. Texto extraído de ALLEN, C. R. The Instructor, the man and the job.
- 6 — ———. The instructing job. In : ———. **The foreman and his job; a handbook for foremen and for leaders of foremen's conferences**. Philadelphia, J. B. Lippineott, c1922. cap. XXV, p. 461-7.

NOTA DA DIREÇÃO — Pesquisa realizada pelas bibliotecárias Joana D'Arc Fernandes de Souza e Silva (livros e folhetos) e Geraldina Monteiro Fleck (Periódicos) : as obras referenciadas podem ser consultadas na Biblioteca do DASP.

- 7 — ———. Training on the job. In : MOORE, Bruce & HARTMANN, George. **Readings in industrial psychology**. New York, Appleton, c1931. p. 251-52. Texto extraído de ALLEN, C. R. *The Instructor, The man and the job*.
- 8 — ALLEN, Charles R. et alii. Administrative organization for training. In : HENEMAN, Jr, Herbert G. & TURNBULL, John G. ed. **Personnel administration and labor relations**. New York, Prentice-Hall, 1952. Cap. 7, Sec I p. 169-70.
- 9 — AMATO, Pedro Muñoz. Educación y adiestramiento. In : ——— **Introducción a la administración pública**. Mexico, Fondo de Cultura Economica, 1957, V. II. Pte III, Cap. 2, p. 45-87.
- 10 — AMISS, John M. & SUTTON, Traver C. Training in industry. In : ———. **The industrial supervisor; a training guide for improvement of skill and leadership**. New York, The Ronald press, c1944. Cap. 3, p. 49-81.
- 11 — ANTHONY, Peter & CRICHTON, Anne. The development of expertise : Professionalization. In : ———. **Industrial relations; and the personnel specialists**. London, Batsford, c1969. Cap. 13, p. 209-35.
- 12 — ARGYRIS, Chris. Grupos-T para a eficiência organizacional. In : HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. [Behavioral concepts in management] Trad. de Aná Maria Smith Pimentel. São Paulo, EPU, 1973. p. 171-204.
- 13 — ARNOLD, Walter M. & STAHL, Edgar E. Vocational and technical education. In : CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 396-409.
- 14 — ATTIR, Arych. La formation et le perfectionnement a la fonction publique. In : ———. **L'adaptation de l'administration du personnel de la fonction publique à l'évolution sociale**. Bruxelles, Institut International des Sciences Administratives, 1972. Pte II, p. 75-142.
- 15 — BARIDON, Felix E. & LOOMIS, Earl H. Employee progress. In : ———. **Personnel problems; methods of analysis and control**. New York, McGraw-Hill, 1931. Cap. V, p. 161-201.

- 16 — BARTHOLOMEW, Paul C. Orientation and training. In : ———. **Public administration**. New Jersey, Littlefield, 1959. p. 72-5. Bibliografia.
- 17 — BANDET, Pierre. O recrutamento e a formação dos funcionários na França. In : CICLO INTERNACIONAL DE CONFERÊNCIAS, I, Rio de Janeiro, 1968. **O desenvolvimento através do treinamento**. Brasília, DASP, Centro de Aperfeiçoamento, 1968. p. 39-47.
- 18 — BASS, Bernard M. & VAUGHAM, James A. **O aprendizado e o treinamento na indústria**. [Training in industry; the management of learning] Trad. de Marcio Cotrim. I. ed. São Paulo, Allas, 1973. 178 p. (Ciências do comportamento na indústria, 3)
- 19 — BAVELAS, Alex. Role-playing and management training. In : PIGORS Paul & MYERS, Charles A. ed. **Readings in personnel administration**. New York, McGraw-Hill, 1952, p. 277-98.
- 20 — BAYER, Hans. Formação e treinamento no serviço público superior da Alemanha. In : CICLO INTERNACIONAL DE CONFERÊNCIAS, I, Rio de Janeiro, 1968. **Desenvolvimento através do treinamento**. Brasília, DASP, Centro de Aperfeiçoamento, 1968. p. 13-22.
- 21 — BEACH, Dale S. Training. In : ———. **Personnel; the management of people at work**. 2. ed. London, Macmillan, c1970. Cap. 13, p. 374-404. Bibliografia.
- 22 — BECKMAN, R. O. **How to train supervisors; manual and outlines for determinate discussion**. 2. ed. New York, Harper & Brothers, c1942. 315 p. Bibliografia.
- 23 — BELL, Russell M. Gearing training to competitive times. In : HENEMAN Jr., Herbert G. & TURNBULL John G. ed. **Personnel administration and Labor Relations; a book of readings**. New York, Prentice-Hall, 1952. Cap. 7, sec. I, p. 168.
- 24 — BELLOWS, Roger M. et alii. The analysis of training needs. In : AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. **The personnel man and his job**. New York, c1962. p. 186-92. ilustr.
- 25 — BELMAN, Harry S. & HULL, Thomas F. Supervisor development. In : CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 338-62. Bibliografia.
- 26 — BENNET, Willard E. **Manager selection education, and training**. New York, McGraw-Hill, 1959. 210 p.

- 27 — BETHEL, Lawrence L. et alii. Employee training. In : ————. **Industrial Organization and management**. New York, McGraw-Hill, 1945. Cap. 9, p. 485-514 (McGraw-Hill Industrial Organization and management series).
- 28 — BINNIE, J. H. Analising and meeting the training needs of management In : HUWBLE, John W. ed. **Management by objectives in action**. London, McGraw-Hill, c1970. Pte 3, p. 236-48. Ilust. (McGraw-Hill European series in management and marketing).
- 29 — BITTEL, Lester R. Training employees to work well. In : ————. **What every supervisor should know**. 2. ed. Bombay, Tata McGraw-Hill, c 1959. Pte 2, Cap. 13, p. 144-159.
- 30 — BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane Srygley. Is the training-group consultant approach a method of organization development ? In DYER, William J. **Modern Theory and methods in group-training** New York, Van Nostrand Reinhold 1972. Cap. 12 p. 197-220. Bibliografia.
- 31 — BLANSFIELD, Michael G. Transactronal analysis as a training intervention. In DYER, William J. **Modern theory and method in group-training**. New York, Van Nostrand Reinhold, 1972. Cap. 9, p. 149-54.
- 32 — BOWEN, Constance M. **Developing and training the supervisor**. London, Business Books, 1971. 132 p. Bibliografia.
- 33 — BOWLES, Warren J. Improving the quality of supervisory training. In : AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. **The personnel man and his job**. New York, c1962. p. 202-9.
- 34 — BOYNTON, Ralph E. Budgeting and controlling training costs. In : CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester, R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 593-604.
- 35 — BRADFORD, Leand P. & MIAL, Dorothy J. Human relations, laboratory training. In : CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 251-66. Bibliografia.
- 36 — BRASIL. DASP. **Cursos de administração : Programas dos cursos que integram o período de treinamento extrafuncional do servidor do Estado**. Rio de Janeiro, 1943. 52 p. (Brasil. DASP. Serviço de Documentação. Publicação avulsa, 30).

- 37 — ————. **Cursos de treinamento para transformação ou transposição de cargos.** Brasília, 1972. 16 p.
- 38 — BRAY, F. Some problems in management training. In : BRAY F. et alii. **Training managers in the public services.** London, Royal Institute of Public administration, 1955. Cap. 1. p. 1-9.
- 39 — BRAY, F. et alii. **Training managers in the public services.** London, Royal Institute of Public administration, 1955. 84 p.
- 40 — BRECH, E. F. L. El desarrollo de management. In : ————. **Management: su naturaleza y significado.** [Management, its nature and significance]. Trad. de Joaquim M. Silvestre Benach. Barcelona, Oikos-Kau, 1969. Cap. 6, p. 201-228.
- 41 — ————. The training of managers. In : ————. **Management, its nature and significance.** 3. ed. London, Pitman, c1956. Cap. XI, p. 130-4.
- 42 — BRECH, E. F. L. et alii. Training of salesmen. In : ————. **The principles and practice of management.** London, Longmans, 1956. Cap. IV, p. 122-3.
- 43 — BROADWELL, Martin. **The supervisor and on-the-job training.** Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969. 132 p. ilustr. (Addison-Wesley serie in supervision).
- 44 — ————. **The supervisor as an instructor; a guide for class room training.** 2. ed. Reading, Mass. Addison-Wesley, c1970. 175 p. ilustr. (Addison-Wesley series in supervision).
- 45 — BROOKS, Earl. **In-service training of federal employees.** Chicago, The Civil Service Assembly, c1938. 76 p. Bibliografia.
- 46 — BROPHY, John M. Training in New York state industries; Kind of training of most concern to plants. In : HENEMAN Jr., Herbert G. & TURNBULL, John G. **Personnel administration and labor relations; a book of readings.** New York, Prentice-Hall, 1952. Cap. 7, sec. 1. p. 172-3.
- 47 — BROWN, Edmund G. Curso de encarregado de treinamento. In : JAMESON, Samuel Haig, ed. **Administração de Pessoal.** 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1963, Cap. 3, pte. 3c, p. 264-8. (Textos selecionados de Administração Pública).

- 48 — ———. Política do governador sobre treinamento. In : JAMESON, Samuel Haig, ed. **Administração de Pessoal**. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1963. Cap. 3, pte. 3c, p. 259-63. (Textos selecionados de Administração Pública).
- 49 — BRUNTON, Robert L. **A manual for municipal in service training** Chicago, International City Manager's Association, c1960. 40 p. ilustr.
- 50 — BUNDY, R. D. **How to teach a job** New York, National Foremen's Institute, c1941. 63 p.
- 51 — BURR, Robert B. Management development. In : CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. ed. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 363-95. Bibliografia.
- 52 — BURTT, H. E. The Laws of learning in industry. In : MOORE, Bruce & HARTMENN, George. **Readings in industrial psychology**. New York, Appleton, c1931. p. 267-69. Nota : Texto extraído de BURTT, H. E. Psychology and industrial efficiency. New York, Appleton, 1929. p. 85-8.
- 53 — ———. The vestibule school. In : MOORE, Bruce & HARTMANN, George. **Readings in industrial psychology**. New York, D. Appleton Century, c1931. p. 249-50. Nota : Texto extraído de BURTT, H. E. Psychology and Industrial Efficiency. New York, Appleton, 1929.
- 54 — BYERS, Kenneth T. **Employee training and development in the public service**. Chicago, Public Personnel Association, c1970. 372 p. ilustr. (Policies and practices in public personnel administration).
- 55 — CALHOON, Richard P. Employee training. In : ———. **Problems in personnel administration**. New York, Harper & Brothers, c1949. Cap. 7, p. 148-71.
- 56 — ———. Supervisory training. In : ———. **Problems in personnel administration**. New York, Harper & Brothers, c1949. Cap. 8, p. 172-201.
- 57 — ———. Training and development. In : ———. **Managing personnel**. New York, Harper & Row, c1963. Pte. 3, p. 179-243.
- 58 — CALLARD, Keith B. **Advanced administrative training in the public service**. Toronto, The Institute of Public Administration of Canada, 1958. 22 p. (Government studies, 1).

- 59 — CAMPOS, Wagner Estelita. Seleção e treinamento de chefes. In : ———. **Chefia, sua técnica & seus problemas**. 4. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966. Cap. 10, p. 232-75. Bibliografia.
- 60 — ———. Treinamento dos auxiliares diretos como responsabilidade do chefe. In : ———. **Chefia, sua técnica & seus problemas**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966. Cap. 12, p. 298-311. Bibliografia.
- 61 — CARLSON, Sune. An experiment in Top — Executive Education. In : CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 8, Stockholm, 1947. **Papers submitted to the sectional meetings, 1947**. V. II, Section 3, p. 19-23.
- 62 — CASE, Harry L. Merit and efficiency : recruitment, selection, training, and retention of personnel. In : ———. **Personnel policy in a public agency**. New York, Harper & Brothers, c1955. Cap. 2, p. 8-32.
- 63 — CAVALCANTI, J. M. dos Santos Araújo. Treinamento. In : ———. **Alguns aspectos da racionalização das entidades autárquicas**. Rio de Janeiro, DASP, 1945. p. 73-4.
- 64 — CHAMBONNAUD, L. & CARNICERO BARRIO, Alfonso. La instrucción del personal. In : ———. **Organización científica de la producción**. 2. ed. Barcelona, Labor, 1933. 2.ª pte. Cap. 9-12, p. 99-138.
- 65 — CHAPIN, Selden. Training for the Foreign Service. In : McLEAR, Joseph. **The public service and University Education**. Princeton, N. Jersey, Princeton University Press, 1949. Pte III, Cap. 8, p. 104-20.
- 66 — CHAPMAN, Bivan. Training. In : ———. **The profession of government; the public service in Europe**. London, George Allen, 1959. Cap. 3, p. 99-130.
- 67 — CHAPUIS, Fredy. Formacion sistematica de los colaboradores. In : ———. **Guía practica del jefe; organizacion, tecnica de trabajo, selection y mando del personel en la empresa**. [Guide pratique du chef]. Trad. de Alberto Palomar Baró. 3 ed. Barcelona, Editores Tecnicos Asociados, 1972. Cap. 72, p. 137-42. Ilust.
- 68 — CHARLESWORTH, James C. Training. In : ———. **Governmental administration**. New York, Harper, c1951. p. 528-44.
- 69 — CHASE, Stuart. Educating the boss; the job relations program of the TWI. In : ———. **Men at work**. New York, Harcourt, c1941. Cap. 4, p. 40-55.

- 70 — ———. Show-how; The job instruction program. In : ———. **Men at work**. New York, Harcourt, c1941. Cap. 5, p. 56-65.
- 71 — ———. To do it easier and do it better; the job management program. In : ———. **Men at work**. New York, Harcourt, c1941. Cap. 6, p. 66-76.
- 72 — CHRUDEN, Herbert J. & SHERMAN Jr, Arthur W. Desarrollo de administradores. In : ———. **Administración de personal** [Personnel Management] Trad. de Jesus Soto Olivares. Mexico, Continental, 1970. Pte III, Cap. 10, p. 273-307. Bibliografia.
- 73 — ———. Employee development. In : ———. **Personnel Management**. 3 ed. Cincinnati, South-Western Publishing, c1968. Pte III, Cap. 8, p. 195-218. Ilust. Bibliografia.
- 74 — ———. Management development. In : ———. **Personnel management**. 3. ed. Cincinnati, South Western Publishing, c1968. Pte III, Cap. 9, p. 219-46. Bibliografia.
- 75 — ———. Orientación y entrenamiento. In : ———. **Administración de Personal**. [Personnel management] Trad. de Jesus Soto Olivares. Mexico, Continental, 1970. Pte III, Cap. 9, p. 249-72. Bibliografia.
- 76 — CICLO INTERNACIONAL DE CONFERÊNCIAS, I, Rio de Janeiro, 1968. **O desenvolvimento através do treinamento**. Brasília, DASP. Centro de Aperfeiçoamento, 1968. 80 p.
- 77 — CIVIL SERVICE ASSEMBLY. Committee on oral tests in Public Personnel Selection. The training of interviewers. In : **Oral tests in public personnel selection**. Chicago, 1943. Cap. VI, p. 86-109.
- 78 — ———. **University Training for the Public Service**. Chicago, 1938. 29 p.
- 79 — CLARK, Wallace. Education of industrial executives in scientific management. In : CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 8, Stockholm, 1947. **Papers submitted to the sectional meetings**, 1947. V. I, section 3, p. 77-84.
- 80 — CLEETON, Glen U. & MASON, Charles W. **Executive Ability, its discovery and development**. Ohio, The outloch Press, 1934. 179 p. Bibliografia.
- 81 — COHEN, Arthur Martin & SMITH, Robert Douglas. The critical- incident approach to leadership intervention in training-group. In : DYER, William J. **Modern theory and method in group-training**. New York, Van Nostrand Reinhold, 1972. Cap. 6, p. 84-106. Bibliografia.

- 82 — COOPER, Alfred. M. **Employee training**. 1. ed. New York, McGraw-Hill, 1942. 311 p. Ilust.
- 83 — ———. How to train subordinates. In : ———. **How to supervise people**. 3 ed. New York, McGraw-Hill, 1952. Cap. 8, p. 140-62.
- 84 — CRAIG, Robert L. & BITTER, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. 650 p. Ilust.
- 85 — CRAFT, Clifford J. Management Games. In : CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 267-84. Bibliografia.
- 86 — CULBERT, Samuel A. Accelerating participant learning; a continuing challenge in trainer intervention. In : DYER, William J. **Modern theory and method in group-training**. New York, Van Nostrand Reinhold, 1972. Cap. 8, p. 116-46.
- 87 — CUMING, Maurice. The training function. In : ———. **The theory and practice of personnel management**. 2. ed. London, Heinemann, 1972. Cap. 10, p. 145-59. Bibliografia.
- 88 — ———. Training supervisors and managers. In : ———. **The theory and practice of personnel management**. 2. ed. London, Heinemann, 1972, Cap. 11, p. 160-73. Ilust.
- 89 — CUNNINGHAM, J. Syle et alii. **Programa de aperfeiçoamento de supervisores**, S.N.T. 6 folhetos soltos. Mimeografado.
- 90 — CUSHMAN, Frank. **Training procedure; a discussion of the problems encountered in planing, organizing, apurating, and maintaining efficient training programs in industrial, business, and public service organizations**. New York, J. Wiley & Sons. 1940. 230 p. Bibliografia.
- 91 — DALY, Audrew T. Selecting and organizing the training staff. In : CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 507-26.
- 92 — DAVIS, Hazel. Development of personnel resources. In : ———. **Personnel administration**. New York, Teachers College, 1939. Cap. VII, p. 121-36.
- 93 — DAVIS, Keith. Human relations training. In : ———. **Human relations at work; the dynamics of organizational behavior** 3. ed. New York, McGraw-Hill, c1957. Pte 2, Cap. 9, p. 143-57.

- 94 — DAVIS, Ralph Currier. Employee education and training. In : ————. **Industrial organization and management**. New York, Harper, s.d. 636 p. Bibliografia.
- 95 — DEBBASCH, Charles. Le perfectionnement des agents en course de carrière. In : ————. **Science administrative; administration publique**. 2. ed. Paris, Dalloz, 1972. p. 436-42. Bibliografia.
- 96 — DEMARNE, Pierre. & JEENER, Jean Baptiste. **Le perfectionnement des cadres en France et aux Etats-Unis**. Paris, Entreprise moderne d' Edition, c1965. 193 p. Ilust.
- 97 — DENNISON, Henry. Direction; Training for the job. In : ————. **Organization engineering**. New York, McGraw-Hill, 1931. Cap. IV, p. 105-22.
- 98 — DERSAL, William R. Van. Training. In : ————. **The successful supervisor in government and business**. Rev. ed. London, I, Pitman, 1970. c1968.
- 99 — DEVERELL, C. S. The acquisition of skills. In : ————. **Personnel management; human relations in industry**. London, Gee & Co, 1968. Cap. 4, p. 75-91.
- 100 — DEVINE, John Edward. **Films as an aid in training public employees**. New York, Committee on Public administration of the social science Research council, 1937. 114 p.
- 101 — DIETZ, J. Walter. Spotting training needs. In : PIGORS, Paul & MYERS, Charles A. ed. **Readings in personnel administration**. New York, McGraw-Hill, 1952. p. 341-46.
- 102 — DIETZ, J. Walter & DOOLEY, Chamming R. Progress in selection and training of Workers; management use of training as a production tool. In : CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 8. Stockholm, 1947. **Papers submitted to the sectional meetings**. Stockholm, The Swedish National Committee of Scientific Management, 1947. V. I, Section II, p. 398-410. Ilust.
- 103 — DIMOCK, Marshall Edward & DIMOCK, Gladys Ogden. Training programs. In : ————. **Public administration**. 4. ed. New York, Holt, Rinehart and Winston, c1969. Cap. 13, p. 235-55. Bibliografia.
- 104 — ————. Training and supervision. In : ————. **Public Administration**. New York, Rinehart, c1953. Cap. XIII, p. 359-80. Bibliografia.

- 105 — DIVERREZ, Jean. Formation et perfectionnement du personnel. In : —. **Politique et techniques de direction du personnel**. 4. ed. Paris, Entreprise Moderne d'édition, 1970. Cap. 6, p. 123-52.
- 106 — DOOLEY, C. R. Training and performance appraisal. In : PIGORS, Paul & MYERS, Charles A. **Personnel Administration; a point of view and a method**. New York, McGraw-Hill, c1969. Cap. 17, p. 419-39. Bibliografia.
- 107 — DONHAM, W. B. Education in management. In : ESTADOS UNIDOS. Department of agriculture. The Graduate School. **Administrative management; principles and techniques**. Washington, c1938. Cap. X, p. 94-105.
- 108 — DONOVAN, Anthony F. Training for results. In : —. **Management of supervisors**. London, MacMillan, 1971. Cap. 6. p. 95-109.
- 109 — DUBIN, Robert. Education for executives. In : —. **Human relations in administration**. 3. ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, c1968. Cap. I, p. 3-25.
- 110 — —. A preparação do executivo. In : —. **Relações humanas na administração**. [Human relations in administration] Trad. por Márcio Cotrin. São Paulo, Atlas, 1971. p. 29.
- 111 — DVORIN, Robert S. Evaluation of training. In : FAMULARO, Joseph J. ed. **Handbook of modern personnel administration**. New York, McGraw-Hill, c1972. Pte 5, Cap. 26, p. 1-12. ilust. Bibliografia.
- 112 — DYER, William, G. **Modern theory and method in group-training**. New York, Van Nostrand Reinhold, c1972. 242 p. Ilust. (NTL learning resources series).
- 113 — ECKER, H. Paul et alii. Job instruction training. In : —. **Handbook for supervisors**. Englewood cliffs, N. Jersey, c1970. Cap. 7, p. 115-40.
- 114 — EMMERICH, Herbert. Adiestramiento de los recién ingresados en el servicio civil de carrera. In : —. **Manual de administración publica; conceptos y prácticas modernas especialmente en relación con los países en desarrollo**. Nueva York, Naciones Unidas, 1962. Cap. 6D, p. 71.
- 115 — —. Formación de instructores. In : —. **Manual de administración publica; conceptos y practicas modernas especialmente en relacion con los países en desarrollo**. Nueva York, Naciones Unidas, 1962. Cap. F. p. 72.

- 116 — ———. Formación professional en administration publica. In : ———. **Manual de administración pública; conceptos y practicas modernas especialmente en relación con los países en desarrollo.** Nueva York, Naciones Unidas, 1962. Cap. 6C, p. 69-71.
- 117 — ———. Formación professional y técnica. Inc : ———. **Manual de administración pública; conceptos y practicas modernas especialmente en relación con los países en desarrollo.** Nueva York, Naciones Unidas, 1962. Cap. 6E, p. 71-2.
- 118 — ———. Función de los Institutos Nacionales. In : ———. **Manual de administración pública; conceptos y practicas modernas especialmente en relación con los países en desarrollo.** Nueva York, Naciones Unidas, 1962. Cap. 6G, p. 72-5.
- 119 — ———. Papel dos Institutos Nacionais. In : ———. **Manual de administração pública, conceitos e práticas vigentes tendo em vista especialmente os países em desenvolvimento.** Trad. de Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1962. Cap. 6G, p. 102-6. (Série de Administração Comparada, 10).
- 120 — ———. Treinamento de funcionários que Ingressam no serviço público. In : ———. **Manual de administração pública; conceitos e práticas vigentes tendo em vista especialmente os países em desenvolvimento.** Trad. de Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1962. Cap. 6D, p. 100-101. (Série de administração comparada, 10).
- 121 — ———. Treinamento dos supervisores de treinamento. In : ———. **Manual de administração pública; conceitos e práticas vigentes tendo em vista especialmente os países em desenvolvimento.** Trad. de Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1962. Cap. 6F, p. 102.
- 122 — ———. Treinamento na administração pública. In : ———. **Manual de administração pública; conceitos e práticas vigentes tendo em vista especialmente os países em desenvolvimento.** Trad. de Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1962. Cap. 6C, p. 98-100. (Série de administração comparada, 10).
- 123 — ———. Treinamento técnico e profissional. In : ———. **Manual de administração pública; conceitos e práticas vigentes tendo em vista especialmente os países em desenvolvimento.** Trad. de Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1962. Cap. 6E, p. 101. (Série de administração comparada, 10).

- 124 — ESCOUBE, Pierre. Los metodos de adiestramiento de los funcionarios publicos. In : ————. **Administración de personal; material de trabajo de la Escuela Superior de Administración publica America Central**. Buenos Aires, Instituto Superior de la Administración Publica, 1960. Cap. VII, p. 121-33.
- 125 — ESTADOS UNIDOS. Commission on organization of the executive branch of the government. Training and executive development. In : ————. **Report on personnel and civil service**. Washington, 1955. Cap. IV, p. 63-80.
- 126 — ETTINGER, Karl E. Melhorando as relações humanas. In : ————. **Relações humanas**. [Human Relations in Management]. Trad. de Idel Becker. Rio de Janeiro, USAID, 1964. p. 27-47.
- 127 — ————. Treinamento de supervisores no campo das relações humanas. In : ————. **Relações humanas**. [Human Relations in Management] Trad. e notas de Idel Becker, Rio de Janeiro, USAID, 1964. p. 30-1.
- 128 — EVANS Jr, J. J. Personnel administration section I — Personnel Relations — II. Training In : ————. **A program for personnel administration**. New York, McGraw-Hill, 1945. Cap. IV, p. 32-48.
- 129 — FALLER R, R. Training facilities. In : CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 410-27.
- 130 — FARBRO, Patrick C. Scientific and technical personnel development. In : CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 474-92.
- 131 — FARMER, E. & BROOKE, R. S. Effects of correet training. In : MOORE, Bruce & HARTMANN, George. **Readings in industrial psychology**. New York, Appleton, c1931. p. 255-8. Nota : Texto extraído de FARMER, E. & BROOKE, R. S. Motion Study in Metal polishing report n.º 15 of the Industrial Faligue Research Board, London His Magesty's Stationery Office. 1921.
- 132 — FERN, Georges Henry. **Training for supervision in industry**. 1. ed. New York, McGraw-Hill, 1945. 188 p. Ilust. (McGraw-Hill industrial organization and management series). Bibliografia p. 183.
- 133 — FIGUEIREDO, Paulo Poppe. Treinamento. In : ————. **Noções de administração de pessoal**. Rio de Janeiro, DASP, 1954. Ponto 17, p. 1-9. Mimeografado. Bibliografia.

- 134 — FINNIGAN, J. **Industrial training management**. London, Business Books, c1970. 166 p.
- 135 — FISCHLOWITZ, Estanislau. Posição de particular destaque cabível ao treinamento no emprego. In : ———. **A formação profissional**. São Paulo, Pioneira, 1966. Cap. 10, p. 52-67.
- 136 — FLIPPO, Edwin B. Desenvolvimento executivo. In : ———. **Princípios de administração de pessoal**. [Principles of personnel management] Trad. de Auripleo Simões. São Paulo, Atlas, 1970. Cap. 12, p. 251-68. Bibliografia.
- 137 — ———. Executive development. In : ———. **Principles of personnel management**. New York, McGraw-Hill, 1961. Pte 3B, Cap. 13, p. 242-60. Bibliografia.
- 138 — ———. Training operative personnel. In : ———. **Principles of personnel management**. New York, McGraw-Hill, c1961. Cap. 12, p. 226-41.
- 139 — ———. Treinamento de Pessoal operativo In : ———. **Princípios de administração de pessoal**. [Principles of personnel management] Trad. de Auripleo Simões. São Paulo, Atlas, 1970. Cap. II, p. 236-50. Bibliografia.
- 140 — FOLLEY, Jr, John D. The learning process. In : CRAIG, Robert L. & BITTEL Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 34-54. Bibliografia.
- 141 — FONTES, Lauro Barreto. **Manual de treinamento na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1971. 139 p. Ilust.
- 142 — FORD, Adelbert. Training systems : foremanship. In : ———. **A scientific approach to labor problems**. New York, McGraw-Hill, 1931. Cap. IX, p. 93-100.
- 143 — ———. Training systems job education. In : ———. **A scientific approach to labor problems**. New York, McGraw-Hill, 1931. Cap. X, p. 101-10.
- 144 — FRASER, John Munro. Induction, operator, and technicam training. In : ———. **Introduction to personnel management**. London, Nelson c1971. Cap. 8, p. 109-24.
- 145 — ———. Supervisory and management training. In : ———. **Introduction to personnel management**. London, Nelson c1971. Cap. 9, p. 125-41.

- 146 — ————. Training, reporting and discipline. In : **Principles and practice of supervisory management**. London, Nelson, 1971. Cap. 8, p. 89-98. (Studies in Supervisory Management).
- 147 — FREAN, D. H. Training MBD advisers. In : HUMBLE, John W. ed. **Management by objectives in action**. London, McGraw-Hill, c1970. Pte 3, p. 189-209. (McGraw-Hill European series in Management and Marketing).
- 148 — FRENCH, Wendell. The training and development process. In : ————. **The personnel management process : human resources administration**. 2. ed. Boston, Houghton Mifflin, c1970. Parte 9, Cap. 24-25, p. 477-516. Bibliografia.
- 149 — FREITAS, Byron Torres de. Treinamento. In : ————. **Administração de pessoal (Serviço Público, Indústria e Comércio)**. Rio de Janeiro, Panamericana, 1945, Cap. IX, p. 137-60.
- 150 — FRIEDRICH, Carl Joachim et alii. Training for the municipal service. In : ————. **Problems of the american public service; five monographs on specific aspects of personnel administration**. New York, McGraw-Hill, 1935. Cap. VIII, p. 156-62.
- 151 — FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Comissão de reforma do Ministério da Fazenda. Treinamento. In : ————. **Um programa de administração de pessoal para o Ministério da Fazenda**. Rio de Janeiro, 1966, Cap. VI, p. 68-112.
- 152 — GANE, Christopher. **Managing the training function; using instructional technology and systems concepts**. London, G. Allen 1972. 183 p. Ilust. (Unwin professional management library).
- 153 — GANTT, Henry Laurence. Training workmen in habits of industry and cooperation. In : MERRILL, Harwood F. **Classics in management**. New York, American Management Association, 1970, p. 107-21.
- 154 — GARDINER, Gleen L. Breaking in the New Man. In : MOORE, Bruce & HARTMANN, George. **Readings in industrial psychology**. New York, D. Appleton Century, c1931. p. 256-8, Nota : Texto extraído de GARDINER, G. L. Practical Foremanship, 112-16, New York, McGraw-Hill, 1952, p. 112-6.
- 155 — ————. The foreman's training responsibilities. In : ————. HEYEL, Carl. **The foreman's handbook**. New York, McGraw-Hill, 1943. Cap. VII, p. 136-53. Bibliografia.

- 156 — ————. New needs for training and instructions. In : ————. **Better foremanships a book of practical questions and answers presenting effective management methods for today's foreman.** New York, McGraw-Hill, 1936. Cap. XI, p. 144-56.
- 157 — ————. Special programs. In : CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook.** New York, McGraw-Hill, 1967. p. 459-73.
- 158 — GATES, James E. & MILLER, Harold. **Personal adjustment to business.** Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1958. 488 p.
- 159 — GIBB, Jack R. The search for wholeness; a new book at interdependence. In : DYER, William G. ed. **Modern theory and method in group training** New York, Van Nostrand Reinhold, c1972. Cap. 2, p. 30-9.
- 160 — GILBRETH, L. M. Effects upon the worker. In : MOORE, Bruce & HARTMANN, George. **Readings in industrial psychology.** New York, Appleton, c1931. p. 270-2. Texto extraído de GILBRETH, L. M. The psychology of management. New York, MacMillan, 1921. p. 267-8.
- 161 — Teaching. In : ————. **The psychology of management; function of the mind in determining, teaching and installing methods of least waste.** New York, The MacMillan, 1921. Cap. VII, p. 208-70.
- 162 — GLADEN, E. N. After-entry Training. In : ————. **The essentials of public administration.** London, Staples, 1968. p. 259-63.
- 163 — ————. Preparation of the official. In : ————. **The essentials of public administration.** London, Staples Press, c1958. Pte 5, Cap. XVII. p. 229-30.
- 164 — ————. Professional Education. In : ————. **Approach to public administration.** London, Staples press, 1970. Cap. X, p. 124-35.
- 165 — ————. The proper line of development. In : ————. **The essentials of public administration.** London, Staples, c1968. Pte 5, Cap. 17, p. 235-8.
- 166 — ————. Training. In : ————. **The civil service: its problems and future.** London, Staples Press, 1945. Cap. 4, p. 60-8.

- 167 — GOLDEN, Clinton S. Union education of workers in management procedures. In : CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 8, Stockholm, 1947. **Papers submitted to the sectional meetings.** Stockholm, The swedish national committee of scientific management, 1947. V. I. Section 3, p. 118-23.
- 168 — GOLDEN, Jr. William P. On becoming a trainer. In : DYER, William G. ed. **Modern theory and method in group training.** New York, Van Nostrand Reinhold, c1972. Cap. I, p. 3-29. Bibliografia.
- 169 — GOODMAN, Louis S. Training aids. In : CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook.** New York, McGraw-Hill. 1967. p. 310-37. Ilust.
- 170 — ———. The training organization. In : FAMULARO, Joseph J. ed. **Handbook of modern personnel administration.** New York, McGraw-Hill, c1972. Pte 5, Cap. 18, p. 3-11. Ilust. Bibliografia.
- 171 — GRÄ-BRETANHA. British management council. Education and Training committee. Recent developments in Education and training. In : CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 8, Stockholm, 1947. **Papers submitted to the sectional meetings.** Stockholm, The swedish national committee of scientific management, 1947. V. I, section 3, p. 94-107.
- 172 — GRANT, J. Valerie & SMITH, G. J. Development and training. In : ———. **Personnel administration and industrial relations.** London, Longmans, c1969. Pte 5, Cap. 9-14, p. 97-167. (Management studies series).
- 173 — GRAVES, W. Brooke. **Public administration in a democratic society.** Boston D. C. Heath, c1950. Cap. 9, p. 150-72. Bibliografia.
- 174 — GREENE, James H. **Organized training in business** Rev. ed. New York, Harper, 1937. 350 p. Ilust. Bibliografia. p. 342-46.
- 175 — GRÉGOIRE, Roger. La formation des candidats. In : ———. **La fonction publique.** Paris, Librairie Armand Colin, 1954. p. 181-90.
- 176 — GRIFFITHS, R. E. London county council. In : BRAY, F. et alii. **Training managers in the public services.** London, Royal Institute of Public Administration, 1955. Cap. VI, p. 54-62.
- 177 — GROUP, Vernard F. Curso para treinamento de Diretores. In : JAMESON, Samuel Haig, ed. **Administração de Pessoal.** 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1963. Cap. 3, p. 251-8. (Textos selecionados de Administração Pública).

- 178 — GUICHARD-AYOUB, Eliane. **La formation du personnel administratif dans la fonction publique**. Paris, A. Colin, c1969. 176 p. Ilust. (Collection U Science administrative).
- 179 — HACKETT, J. D. Other methods of training. In : ———. **Labor management**. New York, D. Appleton, 1929. Cap. 22, p. 382-405.
- 180 — ———. The training of workers. In : ———. **Labor management**. New York, D. Appleton, 1929. Cap. 21, p. 353-81.
- 181 — HACON, Richard. **Personal and organizational effectiveness**. London, McGraw-Hill, c1972. 304 p. Ilust.
- 182 — HALL, Milton. **Training your employees; suggestions to executives and supervisors**. Washington, Society for Personnel Administration, c1940. 26 p.
- 183 — HALSEY, George D. Developing and assistant. In : ———. **How to be a leader**. New York, Harper & Brothers, c1938. Cap. XVI, p. 158-60.
- 184 — ———. Selection and development of supervisors and higher executives. In : ———. **Handbook of personnel management**. 2. ed. New York, Harper & Brothers, c1953. Cap. XI, p. 174-205, Bibliografia.
- 185 — ———. **Selecting and developing first-line supervisors**. New York, Harper & Brothers, c1955. 200 p.
- 186 — ———. **Training employees**. New York, Harper & Brothers, c1949. 263 p.
- 187 — ———. Some typical training programs. In : ———. **Handbook of personnel management**. 2. ed. New York, Harper & Brothers, c1958. Cap. XI, p. 167-73.
- 188 — HARBISON, Frederick & MYERS, Charles A. **Entrenamiento de nacionales en el extranjero**. In : ———. **La direccion de empresa en el mundo industrial; analisis internacional**. New York, McGraw-Hill, 1962. Cap. 5, p. 107-10.
- 189 — HARDMAN, J.B.S. Labor education a complicated thing. In : HENEMAN Jr, Herbert G. & TURNBULL, John G. **Personnel administration and labor relations; a book of readings**. New York, Prentice-Hall, 1952. Cap. 7, ser. 2 p. 179-80.

- 190 — HARVEY, Jerry B. & DAVIS, Sheldon A. Some differences between laboratory and nonlaboratory organizations; implications for group trainers who desire to be organization development consultants. In: DYER, William J. **Modern theory and methods in group training**. New York, Van Nostrand Reinhold, 1972. Cap. II, p. 175-96. Bibliografia.
- 191 — HARVEY, O. L. Measuring the value of training. In: HENEMAN Jr, Herbert G. & TURNBULL, John G. **Personnel administration and labor relations; a book of readings**. New York, Prentice Hall, 1952. Cap. 7, sec. I, p. 177-8.
- 192 — HASTIE, J. E. Donald. Related reading. In: CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 285-96.
- 193 — HAWKINS, L. S. Analysis of a trade. In: MOORE, Bruce & HARTMANN, George. **Readings in industrial psychology**. New York, Appleton, c1931. p. 263-7. Texto extraído de HAWKINS, L. S. Training Tile-Setting Apprentices. **Journal of Educational Research**, 14: p. 135-9, 1926.
- 194 — HAWLEY, William. Programmed instruction. In: CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 225-50. Bibliografia.
- 195 — HEGENER, F. C. M. Scientific methods of education of factory-workers. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 8, Stockholm, 1947. **Papers submitted to the sectional meetings**, Stockholm, The Swedish National Committee of Scientific Management, 1947. V. I, Section II, p. 430-41.
- 196 — HEISEL, W. D. et alii. **Line-staff relationships in employee training**. Chicago, International City Manager's Association, 1967. 52 p. Ilust. (ICMA research reports).
- 197 — HEPNER, Harry Walter. Methods for the trained personnel man. In: ———. **Human Relations in Changing Industry**. New York, Prentice-Hall, 1938. Cap. XII, p. 400-31.
- 198 — HERON, Alexander R. Starting the new employee. In: PIGORS, Paul et alii. **Management of human resources**. 2. ed. New York, McGraw-Hill, c1964. Pte 5B, Cap. 32, p. 437-43.

- 199 — HEYEL, Carl. Developing first-line supervision In : ———. **Human — Relations manual for executives**. New York, McGraw-Hill, 1939. Cap. III, p. 68-92.
- 200 — ———. Developing the working force. In : ———. **Human-Relations manual for executives**. New York, McGraw-Hill, 1939. Cap. II, p. 25-67.
- 201 — HILL, Warren E. & CLAUDE H. Ewing. **Materials and methods for vocational training**. I. ed. New York, McGraw-Hill, 1942. 171 p. Ilust. (McGraw-Hill series in education).
- 202 — HINDMARSH, F. B. Ministry of pensions and national insurance. In : BRAY, F. et alii. **Training managers in the public services**. London, Royal Institute of Public Administration, 1955. Cap. III, p. 19-30.
- 203 — HOLDEN, Paul E. et alii. Training. In : ———. **Top management organization and control**. New York, McGraw-Hill, 1951. Section 5, p. 107-16.
- 204 — HOLLAND, Joan E. & CURTIS, Theodore P. Orientation of new employees. In : FAMULARO, Joseph J. ed. **Handbook of modern personnel administration**. New York, McGraw-Hill, c1972. Pte 5, Cap. 23, p. 1-33. Ilust. Bibliografia.
- 205 — HOWELLS, G. W. O supervisor como treinador. In : ———. **Aspectos humanos da gerência**. [Human aspects of management] Trad. Wilson Benes Cardoso. Petrópolis, Vozes, 1972. Cap. 6, p. 95-115. (Coleção Administração de empresas, 3).
- 206 + HUBBARD, Henry F. Treinamento. In : JAMESON, Samuel Haig, ed. **Administração de Pessoal**. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1963. Cap. 3, p. 276-7. (Textos selecionados de Administração pública).
- 207 + ———. Elementos de um amplo programa de pessoal. VII, Treinamento. In : FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dois programas de administração de pessoal**. Rio de Janeiro, EBAP, 1955. p. 54-5.
- 208 — HUGONNIER, René. **Former des chefs, promouvoir les hommes**. Paris, Dunod, 1972, c1964. 131 p.
- 209 — HURLEY, Morris E. Training. In : ———. **Business administration**. 2. ed. New Delhi, Prentice-Hall, 1968. Cap. II, pte II, p. 256-7.

- 210 — HUTCHINS, Robert M. Devemos treinar para administração pública? Impossível. In: WALDO, Dwight. **Problemas e aspectos da administração pública** [Ideas and Issues in public administration: a book of readings] Trad. de Albertino Pinheiro Jr. Rio de Janeiro, USAID, 1966. Cap. 9, p. 284-7.
- 211 — THE INSTITUTE FOR TRAINING IN MUNICIPAL ADMINISTRATION. Training for the municipal service. In: ———. **Municipal personnel administration**. Rev. ed. Chicago, 1938. Cap. 6, p. 197-219.
- 212 — INTERNATIONAL INSTITUTE OF ADMINISTRATIVE SCIENCES. Education. In: ———. **Some human aspects of administration** Brussels. 1951. Cap. 6, p. 66-85.
- 213 — JOHNSON, Herbert Webster. **Selecting, training and supervising office personnel**. Reading, Mass. Addison-Wesley c1969. 179 p. Ilust.
- 214 — JOHNSON, Richard B. Determining training needs. In: CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 16-33. Bibliografia.
- 215 — JUCIUS, Michael J. Executive development. In: ———. **Personnel management**. 7. ed. Homewood, Ill. R. D. Irwin, 1971. Cap. 14, p. 264-83.
- 216 — ———. Training operative employees. In: ———. **Personnel management**. 7. ed. Homewood, Illinois R. D. Irwin, 1971. Cap. 13, p. 243-63.
- 217 — KELLY, Hal V. Correspondence study. In: CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967, p. 207-309.
- 218 — KEMPNER, Thomas. ed. Industrial Training. In: ———. **A handbook of management**. London, Weidenfeld and Nocolson, c1971, p. 175-8.
- 219 — KEPNER, Charles H. & TREGOE, Benjamin B. Notas sobre os cursos de treinamento de Kepner-Tregoe and associates, Inc., Princeton, New Jersey. In: ———. **O administrador racional; uma abordagem sistemática à solução de problema e tomada de decisões**. [The rational manager] Trad. de Auripheo Berrance Simões. São Paulo, Atlas, 1971.

- 220 — KERR, Clark et alii. O desenvolvimento da mão-de-obra industrial. In : ————. **Industrialismo e sociedade industrial; os problemas das relações entre os sindicatos dos trabalhadores e a gerência no crescimento econômico.** [Industrialism, and industrial man; the problems of labor and management in economic growth] Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1963. Cap. 7, p. 199-232.
- 221 — KEY Jr. V. O. Training. In : ————. **The administration of federal grants to states.** Chicago, Public Administration Service, 1937, Cap. 3, p. 302-10.
- 222 — KINGSBURY, Sherman. Dilemmas for the trainer. In : DYER William J. **Modern theory and method in group training.** New York, Van Nostrand Reinhold, 1972. Cap. 7, p. 107-15.
- 223 — KIRKPATRICK, Donald L. Evaluation of training. In : CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook.** New York, McGraw-Hill, 1967. p. 87-112. Bibliografia.
- 224 — KLEIN, Donald C. Training for community competence. In : DYER, William G. **Modern theory and method in group training.** New York, Van Nostrand, Reinhold, c1972. Cap. 5, p. 68-83.
- 225 — KNOWLES, Asa S. & THOMPSON, Robert D. Training. In : ————. **Management of manpower.** New York, The MacMillan, 1943. p. 66-81.
- 226 — ————. Training. In : ————. **Industrial management.** New York, MacMillan, 1944. Cap. 12, p. 344-59.
- 227 — KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril. Ajustramento de dirigentes. In : ————. **Principios de dirección de empresa; um analisis de las funciones directivas.** [Principles of management; an analysis of managerial functions] Trad. por Rafael Cremades Cepa. 2. ed. New York, McGraw-Hill, 1961. Cap. 17, p. 369-97. Ilust. Bibliografia.
- 228 — ————. Desenvolvimento e treinamento de administradores. In : ————. **Principios de administração.** [Principles of management; an analysis of managerial functions]. Trad. de Albertino Pinheiro Jr. e Ernesto D'Orsi. São Paulo, Pioneira, c1959.
- 229 — ————. Managerial training. In : ————. **Principles of management; an analysis of managerial function.** New York, McGraw-Hill, 1955. Cap. 17, p. 358-83. Bibliografia.

- 230 — KOWITT, Sylvia. Training for managers of developing countries in Israel. In : ETTINGER, Karl E. **International handbook of management**. New York, MacGraw-Hill, c1965. p. 625-35.
- 231 — KRESS, A. L. Training. In : ———. **Foremanship fundamentals**. New York, McGraw-Hill, 1942. Cap. III, p. 43-66.
- 232 — LAIRD, Donald A. & LAIRD, Eleanor. Developing personal leadership. In : ———. **Psychology; human relations and motivation**. 4. ed. New York, McGraw-Hill, 1956. Cap. 19, p. 392-408. Ilust. Bibliografia.
- 233 — LAKIN, Martin. Some ethical issues in sensitivity training. In : DYER, William G. **Modern theory and methods in group training**. New York, Van Nostrand, Reinhold, 1972. Cap. 13, p. 223-42.
- 234 — LAMBIE, Morris B. ed. **Training for the public service; the report and recommendations of a Conference Sponsored by Public Administration Clearing House**. Chicago, 1935 49 p.
- 235 — LANGROD, Georges. Formation (In service training) In : ———. **La Science et l'enseignement de l'administration public aux E'tats Unis**. Paris, Librairie Armand Colin, 1954. Cap. III, 149-54 (Cahiers de la fondation nationale des sciences politiques).
- 236 — ———. Perfectionnement (Post-entry training). In : ———. **La science et l'enseignement de l'administration public aux E'tats Unis**. Paris, Librairie Armand Colin, 1954. Cap. IV, p. 155-7. (Cahiers de la fondation nationale des sciences politiques).
- 237 — LANSBURGH, Richard H. & SPRIEGEL, William R. Employee training methods. In : ———. **Industrial management**. 3. ed. New York, J. Wiley, 1940. Cap. XXVI, p. 339-49. Ilust.
- 238 — LATIMER, A. Desenvolvimento de carreiras; estabelecendo um programa de desenvolvimento de administradores. In : MANAGEMENT CENTER DO BRASIL, ed. **Modernas técnicas de administração de Pessoal**. 3. ed. São Paulo, MCB, 1964. Cap. 4, p. 58-66.
- 239 — LAWRENCE, K. C. Training and development. In : ———. **Personnel management**. London, Hutchinson Educational, 1972. Cap. 5, p. 40-6.

- 240 — LAWSON Jr, George William. Programas de aperfeiçoamento das chefias dos Estados Unidos da América do Norte. In: CICLO INTERNACIONAL DE CONFERÊNCIAS, I, Rio de Janeiro, 1968. **O Desenvolvimento através do Treinamento**. Brasília, DASP, Centro de Aperfeiçoamento, 1968. p. 27-33.
- 241 — LEFFINGWELL, William Henry. Training methods. In: ———. **Office management; principles and practice**. New York, McGraw-Hill, 1935. Cap. XLI, p. 717-31.
- 242 — LEFFINGWELL, William Henry. & ROBINSON, Edwin M. The training of clerical employees. In: ———. **Textbook of office management**. 3. ed. New York, McGraw-Hill, 1950. Cap. XX, p. 449-66.
- 243 — LEISERSON, Avery & MARX, Fritz Morstein. Training for public administration. In: MARX, Fritz Morstein, ed. **Elements of public administration**. 2. ed. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall, 1959. Cap. 2, item 3, p. 34-9.
- 244 + ———. Treinamento para administração pública. In: MARX, Fritz Morstein, ed. **Elementos de administração pública**. [Elements of public administration]. Trad. de Ewerton Dias. São Paulo, Atlas, 1968. Cap. 2, Item 3, p. 59-64.
- 245 — LERDA, Louis W. Conference methods. In: CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester, R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 141-73.
- 246 — LIGHT, H. R. Selection, Training and delegation. In: ———. **The business executive; a guide to effective performance in business**. 2. ed. London, Pitman, 1969. Cap. II, p. 115-33.
- 247 — LING, Cyril Curtis. Contributions of education. In: ———. **The management of personnel relations history and origins**. Homewood, ILL. R. D. Irwin, 1965. Cap. 4, p. 83-128.
- 248 — LINK, H. C. Objectives in industrial training. In: MOORE, Bruce & HARTMAN, George. **Readings in industrial psychology**. New York, D. Appleton-Century, c1931. p. 245-6. Nota: Texto extraído de LINK, H. C. Education and Industry. New York, MacMillan, 1923, p. 12-4.
- 249 — LIPPITT, Gordon. Selected guidelines for laboratory-group trainers. In: DYER, William G. **Modern theory and method in group training**. New York, Van Nostrand, Reinhold, c1972. Cap. 4, p. 55-67.

- 250 — LISTON, David J. Management development and training. In : ———. **The purpose and practice of management**. London, Hutchinsonson, Educational, c1971. Cap. 6, p. 38-42. (Practical Business Management).
- 251 — LITTLEFIELD, C. L. et alii. Training and retraining employees. In : ———. **Office and administrative management; systems analysis, data processing and office services**. 3. ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, c1970. Cap. 25, p. 471-94.
- 252 — LOCKE, R. H. Pos office. In : BRAY, F. et alii. **Training managers in the public services**. London, Royal Institute of Public Administration, 1955. Cap. III, p. 10-8.
- 253 + LODI, João Bosco. **Desenvolvimento de executivos; a experiência brasileira**. São Paulo, Pioneira, 1968. 229 p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios) Bibliografia.
- 254 — ———. As agências de treinamento. In : ———. **Desenvolvimento de executivos; a experiência brasileira**. São Paulo, Pioneira, 1968. Cap. VI, p. 105-30.
- 255 — LOEN, Raymond O. Treinamento. In : ———. **Administração eficaz**. [Manage more by doing less : Trad. de Edmond Jorge. Rio de Janeiro, Zahar, 1973. Cap. 14, p. 176-89.
- 256 — LOFTIN III, Markus M. & ROTER, Benjamin. Training clerical employees. In : FAMULARO, Joseph J. ed. **Handbook of modern personnel administration**. New York, McGraw-Hill, 1972. Pte 5, Cap. 19, p. 1-11. Ilust. Bibliografia.
- 257 — LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Métodos de treinamento; caracterização e técnica de aplicação. In : ———. **Problemas de pessoal da empresa moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1969. Cap. 10, p. 233-65. Bibliografia.
- 258 — ———. Métodos de treinamento : caracterização e técnica de aplicação. In : ———. **Problemas de pessoal da empresa moderna**. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1963. Cap. 10, p. 241-7.
- 259 — ———. Treinamento de empregados : caracterização. O estudo da empresa como base para organização do sistema de treinamento. In : ———. **Problemas de pessoal da empresa moderna**. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965. Cap. 9, p. 209-40. Bibliografia.

- 260 ————. Treinamento de Empregados: caracterização. O estudo da empresa como base para organização do sistema de treinamento. In : ————. **Problemas de pessoal da empresa moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1969. Cap. 9, p. 202. Bibliografia.
- 261 — LYONS, Terry. Management training. In : ————. **The personnel function in a changing environment**. London, Pitman Press, 1971. Cap. 12, p. 152-68. (The times management library).
- 262 ————. Training and education. In : ————. **The personnel function in a changing environment**. London, Pitman Press, 1971. Cap. II, p. 139-51. (The times management library).
- 263 — MAC CARTHY, D. Dugué. La formation et le perfeitionment du personnel en place, In : ————. **La conduite du personnel**. 2. ed. Paris, Dunod, 1971. Cap. 6, p. 144-61.
- 264 — MACDONALD, John H. National Coal Board. In : BRAY, F. et alii. **Training managers in the public services**. London, Royal Institute of Public Administration, 1955. Cap. IV, p. 31-40.
- 265 ————. Training and promotion of office employees. In : ————. **Office management**. New York, Prentice Hall, 1938. Cap. XXII, p. 523-37.
- 266 — MCFARLAND, Dalton E. Employee development. In : ————. **Personnel management: theory and practice**. London, The McMillan, s. d. Cap. 12, p. 291-323. Bibliografia.
- 267 ————. Executive training and development. In : ————. **Management principles and practices**. New York, McMillan, c1958. Cap. 20, p. 404-5.
- 268 — MCGEHEE, William. The research approach to training. In : HENEMAN Jr, Herbert G. & TURNBULL, John G. **Personnel administration and labor relations; a book of readings**. New York, Prentice-Hall, 1952. Cap. 7, Sec. I, p. 174-7.
- 269 — MCGREGOR, Douglas. Re-evaluation of training for management skills summary. In : HENEMAN Jr, Herbert G. & TURNBULL, John G. **Personnel administration and labor relations; a book of readings**. New York, Prentice Hall, 1952. Cap. 7, Sec. I, p. 173.

- 270 — MACHADO, Marina Brandão. **Estágios de treinamento para estudantes de administração; a experiência da EBAP.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970. 170 p. Ilust. (Cadernos de Administração pública, 75. Administração de Pessoal).
- 271 — MCKEON, Jesse C. Training records and information systems. In : CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester R. **Training and development.** New York, McGraw-Hill, 1967. p. 605-25. Ilust.
- 272 — MCLARNEY, William M. **Management training; cases and principles.** 5. ed. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1970. 732 p.
- 273 — MCMAHON, Ernest E. Universities and their extensions. In : CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook.** New York, McGraw-Hill, 1967. p. 440-58.
- 274 — MCMURRY, Robert N. **Em busca de executivos para cargos de direção geral.** Rio de Janeiro, EBAP, 1955. (Cadernos de Administração pública, 36).
- 275 — ———. **Handling personality adjustment in industry.** New York, Harper, c1944. 297 p.
- 276 — MCNULTY, Nancy G. **Training managers; the international guide.** 1. ed. New York, Harper & Row, c1969. 572 p.
- 277 — MAGILL, Samuel B. & MONAGHAN, John E. Job instruction. In : CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook.** New York, McGraw-Hill, 1967. p. 113-40.
- 278 — MAIER, Norman R. F. Improving supervision through training. In : PIGORS, Paul & MYERS, Charles A. ed. **Readings in personnel administration.** New York, McGraw-Hill, 1952. p. 262-77. Ilust.
- 279 — MALM, F. T. Analysing training needs and results. In : PIGORS, Paul et alii. **Management of human resources.** 2. ed. New York, McGraw-Hill, c1964. Pte 5B, Cap. 33, p. 445-52, Ilust.*
- 280 — MANDELL, Milton M. Training. In : MARX, Fritz Morstein, ed. **Elements of public administration.** 2. ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1959. Cap. 24, item 3, p. 515-20.
- 281 — ———. Treinamento. In : MARX, Fritz Morstein. **Elementos de administração pública.** [Elements of public administration] Trad. De Everton Dias. São Paulo, Atlas, 1968. Cap. 24, item 3, p. 537-46.

- 282 — MARKWELL, D. S. & ROBERTS, T. J. **Organization of management development programmes**. London, Gower Press, c1969. 182 p.
- 283 — MARROW, Alfred J. Adestramento dos líderes. In : ———. **Administração humanizada**. [Making Management Human] Trad. de Leonid Kipman. São Paulo, IBRASA, 1959. Cap. 6, p. 95-128. Ilust. (Biblioteca Exitó, 8).
- 284 — MARSHALL, Leon Carroll. Education and training. In : ———. **Business administration**. Chicago, The University of Chicago Press, 1935. Cap. III, p. 149-53.
- 285 — MARSHALL, Leon Carrol & WISE, Mildred J. Training: fitting the man for the job. In : ———. **Modern business; the business man in society**. New York, The MacMillan, 1926. Cap. VII B, p. 189-94. Ilust.
- 286 — MASSARIK, Fred. The natural trainer: a systematic-normative view. In : DYER, William F. ed. **Modern theory and method in group training**. New York, Van Nostrand Reinhold, c1972. Cap. 3, p. 40-52. Ilust.
- 287 — MAYNARD, Harold B. ed. Operator training. In : ———. **Effective foremanship**. New York, McGraw-Hill 1941, Cap. IX. p. 117-30.
- 288 — MEE, John F. ed. Training and education. In : ———. **Personnel handbook**. New York, T. e Ronald Press, 1951. Sec. 18, p. 953-1028.
- 289 — MEGGINSON, Leon C. Developing human resources. In : ———. **Personnel: a behavioral approach to administration**. Rev. ed. Homewood, ILL., R. D. Irwin, 1972. Cap. 12, p. 298-326.
- 290 — MERRIAW, Lewis. **Public service and special training**. Chicago, The University of Chicago, c1936. 79 p. Studies in public administration, 5).
- 291 — METCALF, Henry C. Training for the new conception of leadership. In : ———. **Business leadership**. New York, I. Pitman & Sons 1930. Cap. XXI, p. 271-85.
- 292 — MILLS, H. R. **Teeching and training; a handbook for instructors**. 2. ed. London, MacMillan, 1973, c1972. 264 p. Ilust.
- 293 — MINER, John B. Aperfeiçoamento de gerência. In : ———. **Psicologia de pessoal**. [Personnel psychology] Trad. de Christiano Monteiro Oiticica. Rio de Janeiro, A casa do livro, c1969. Cap. 8, p. 198-222. Bibliografia.

- 294 — ———. Management development. In : ———. **Personnel and industrial relations : a managerial approach**. New York, The Mac Millan Co, c1969. Pte. V, Cap. 15, p. 313-42. Bibliografia.
- 295 — ———. Skill training and retraining, In : ———. **Personnel and industrial relations : a managerial approach**. New York, The Mac Millan Co, c1969. Pte V, Cap. 15, p. 343-64. Bibliografia.
- 296 + ———. Treinamento especializado. In : ———. **Psicologia de pessoal**. [Personnel psychology] Trad. de Christiano Monteiro Oiticica. Rio de Janeiro, A casa do livro, c1969. Cap. 9, p. 223-43. Bibliografia.
- 297 + MODIANO, Maria de Lourdes de Lima. Possibilidade do Treinamento de chefes. In : ———. **O critério da escolha de chefes**. Rio de Janeiro, DASP, 1949. Cap. III, p. 27-33.
- 298 — MOMMSEN, Ernest Wolf. The policy of internal management development. In : ETTINGER, Karl E. **International handbook of management**. New York, McGraw-Hill, c1965. p. 610-7.
- 299 — MONTARETTO, Silvio & RICCARDI, Ricardo. El adiestramiento del personal. In : ———. **El análisis del trabajo**. [L'analisi del lavoro] Trad. de Mario Corríguelas Canada. Barcelona, Editorial Hispano-Europea, c1960. Cap. 4, p. 91-4. (Colección Galeleo).
- 300 — MOORE, Herbert. Training the worker, In : ———. **Psychology for business and industry**. New York, McGraw-Hill, 1939. Cap. IX, p. 239-78.
- 301 — MOORE, Russel F. ed. Development and training. In : ———. **AMA Management handbook**. New York, American Management Association, c1970. Cap. 3, p. 35-48.
- 302 — MORGAN, Howard K. Industrial training and testing. I. ed. New York, McGraw-Hill, 1945. 225 p.
- 303 — MORRISON, James H. Planning and sheduling. In : CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 556-92. Bibliografia.
- 304 — MORTON, F. J. Burns. Training. In : ———. **Teamwork in industry**. London, Champman, 1948. Cap. VI, p. 102-26.

- 305 — MOSHER, William E. As escolas podem fazer muito. In : WALDO, Dwight. **Problemas e aspectos de administração pública**. [Ideas and issues in public administration : a book of readings] Trad. de Albertino Pinheiro Jr. Rio de Janeiro, USAID. 1966. Cap. 9, p. 287-91.
- 306 — ———. Las oficinas de personal en los departamentos. In : ———. **Administración de personal en el servicio público**. San Juan, Puerto Rico, Ediciones de la Universidad, 1955. Cap. XIII, p. 499-528.
- 307 — ———. Staff development and training. In : ———. **Public personnel administration**. New York, Harper & Brothers, c1950. Pte IV, Cap. 15, p. 388-431.
- 308 — MOULTON, Dorothy. Other Special training programs. In : FAMULARO, Joseph J. ed. **Handbook of modern personnel administration**. New York, McGraw-Hill, c1972. Pte 5, Cap. 24, p. 1-9.
- 309 — MUNSTERBERG, Hugo. Learning and training. In : ———. **Psychology and industrial efficiency**. Boston, Houghton Mifflin, c1913. Pte II, Cap. XIII, p. 141-57.
- 310 — MUMFORD, Alan. **The manager and training**. London, Pitman Publ., c1971. 152 p. Ilust. (The Times Management Library).
- 311 — MUNDEL, Marvin E. Controlling man-jobs. In : ———. **A conceptual framework for the management sciences**. New York, McGraw-Hill, c1967. Cap. 14, p. 195-220. (McGraw-Hill series management).
- 312 — MYERS, G. C. The right emphasis in developing skill. In : MOORE, Bruce & HARTMANN, George. **Readings in industrial psychology**. New York, Appleton, c1931. p. 254-5. Nota : Texto extraído de MYERS, G. C. Speed versus accuracy in the development of industrial skill, **Journal of personnel research**. 4/20-21. 1925.
- 313 — NAÇÕES UNIDAS. Departamento de Asuntos Economicos & Sociales: Subdirección de administración Publica. **Manual de formación en administración pública**. Nueva York, 1967. 338 p.
- 314 — ———. Seminário sobre administração de Pessoal I, Nova Iorque, 1950-1951. Relatório — VIII. Treinamento de servidores públicos. In : FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dois programas de administração de pessoal**. Rio de Janeiro, EBAP, 1955.

- 315 — NATIONAL ASSOCIATION OF ASSESSING OFFICERS. In — service training. In : ———. **Assessment organization and personnel.** Chicago, c1941. Cap. VI, p. 212-4.
- 316 — NATIONAL INDUSTRIAL CONFERENCE BOARD. Training solutions of company problems. In : HENEMAN Jr., Herbert G. & TURNBULL, John G. ed. **Personnel administration and labor relations : a book of readings.** New York, Prentice-Hall, 1952. Cap. 7, sec. I, p. 170-1.
- 317 — NEUNER, John J. W. Training and indoctrination of office personnel. In : ———. **Office management; principles and practices.** 4. ed. Cincinnati, South-Western Publishing, c1959. Pte 3, Cap. 8, p. 157-74.
- 318 — NEWMAN, William H. Executive development and compensation; developing executive personnel. In : ———. **Administrative action; the techniques of organization and management.** New York, Prentice-Hall, c1951. Cap. 20, p. 350-60. Bibliografia.
- 319 — ———. Treinamento e remuneração de pessoal executivo. In : ———. **Ação administrativa; as técnicas de organização de gerência.** [Administrative action] Trad. de Avelino Correa. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1970.
- 320 — NIGRO, Felix A. The In-Service personnel program. In : ———. **Modern public administration.** New York, Harper International Edition, c1965. Cap. 15, p. 332-52. Bibliografia.
- 321 — ———. O papel do treinamento em serviço. In : ———. **Administração de pessoal no serviço público.** [Public Personnel Administration] Trad. de Maria de Lourdes Lima Modiano. Rio de Janeiro, USAID, 1966. Cap. 7, p. 278-365. (Administração para o desenvolvimento, 10).
- 322 — ———. The role of in-service training. In : ———. **Public personnel administration.** New York, Holt-Dryden, c1950. Cap. 7, p. 226-60.
- 323 — ———. The training program in action. In : ———. **Public personnel administration.** New York, Holt-Dryden, c1959. Cap. 8, p. 261-93.
- 324 — NILES, Henry & NILES Nancy Cushing Howard. Training. In : ———. **The office supervisor, his relations to persons and to work.** New York, J. Wiley, 1935. Cap. 3, p. 14-30.
- 325 — NILES, Mary Cushing Howard. Developing supervisors. In : ———. **Middle management; the job of the junior administration.** New York, Harper & Brothers, 1941. Cap. VII, p. 99-116.

- 326 — NILES, Mary — Cushing & JAIN, S. Kuman. Seleting and training employees. In : ———. **The supervisor, his relations to personnel and to work**. New Delhi, Wiley, Eastern Private, c1968. Cap. 9, p. 67-89.
- 327 — NOLTING, Orin. F. **Post-entry training in the public service in Western Europe**. Chicago, The International City Manager's Association, 1962. 106 p. Bibliografia.
- 328 — NORTHCOTT, C. H. Training of workers. In : ———. **Personnel management its scope and practice**. 2. ed. London, Pitman, 1952. Cap. II, Item 6, p. 100-12.
- 329 — ODIORNE, George S. Training by objectives. In : ———. **Personnel administration by objectives**. Homewood, Ill., R. D. Irwin, 1971. Pte 3 Cap. 15, p. 330-58.
- 330 — OLMÍ, Andre. & JULY, Fortuné. **La simulation de gestion au service du perfectionnement des cadres**. Pref. de F. Bouquerel. Paris, Editions du Tambourinaire, c1969. 192 p. Ilust.
- 331 — ORTUETA, Ramon. Formacion del personal. In : ———. **Técnicas de dirección de personal; manual de personal**. 4 ed. Cap. 4, p. 59-73. Bibliografia (Colección de Temas Empresariales).
- 332 — OTTO, Calvin P. & GLASER, Rollin O. **The management of training; a handbook for training and development personnel**. Reading, Mass., Asidon-Wesley, 1970. 410 p. Ilust.
- 333 — OVERSTREET, H. A. Training in life management. In : METCALF, Henry C. ed. **The psychological fundaments of management**. Chicago, A. W. Shaw, 1927. Cap. XVIII, p. 291-6.
- 334 — OWENS, Richard N. The training of foremen. In : ———. **Management of industrial enterprises**. Homewood, Illinois, R. D. Irwin, 1953. Pte II, Cap. V, p. 94-7.
- 335 — PAMP Jr., Frederic E. Meeting the nation's needs in management education. In : ETTINGER, Karl E. **International handbook of management**. New York, McGraw-Hill, c1965. p. 602-9.
- 336 — PACAUD, Suzanne. Seleção e formação profissionais. In : ———. **Seleção profissional**. [La seleccion professionnelle c1959]. Rio de Janeiro, Bloch, 1966. Cap. 3, p. 21-9.

- 337 — PARKER, Willard E. & KLEEMEIER, Robert W. The supervisor trains the worker, In : ———. **Human Relations in Supervision**. New York, McGraw-Hill, 1951. Cap. 8, p. 192-225.
- 338 — PARKER, Willard E. et alii. The supervisor trains the worker. In : ———. **Front-line leadership**. New York, McGraw-Hill, c1969. Cap. 10, p. 219-46.
- 339 — PEAR, T. H. The nature of skill. In : MOORE, Bruce & HARTMANN, George. **Readings in industrial psychology**. New York, Appleton, c1931. p. 270. Nota : Texto extraído de PEAR, T. H. skill. **Journal of personnel Research**, 5:480-82, 1927.
- 340 — PFIFFNER, John MacDonald. In-service training. In : ———. **Public administration**. Rev. ed. New York, The Ronald Press, c1946. Cap. 21, p. 333-46. Bibliografia.
- 341 — ———. Selection and training. In : ———. **The supervision of personnel; human relations in the management of men**. New York, Prentice-Hall, 1951. Cap. XXII, p. 401-42. Bibliografia.
- 342 — PFIFFNER, John MacDonald & FELS, Marshall. Training for development. In : ———. **The supervision of personnel; human relations in the management of men**. 3. ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, c1964. Pte 4, Caps. 14-8, p. 203-72. Ilust.
- 343 — PIGORS, Paul. Case Method. In : CRAIG, Robert I. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 174-205. Bibliografia.
- 344 — PIGORS, Paul & MYERS, Charles A. Employee induction and training. In : ———. **Personnel administration; a point of view and a method**. 3. ed. New York, McGraw-Hill, Cap. 14 p. 219-31.
- 345 — PIMENTEL, Antônio Fonseca. **Alguns aspectos do treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966. 51 p. (Cadernos de administração pública 5. Administração de pessoal).
- 346 + ———. **A educação e o treinamento por correspondência**. (História e potencialidade). Rio de Janeiro, DASP, 1955. 119 p. (Ensaio de administração, 5).
- 347 — ———. **Pequena bibliografia sobre treinamento**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1954. 28 p. (Cadernos de Administração Pública, 7. Administração de pessoal).

- 348 — PINA, Vitor Manuel Dias de Castro et alii. Treinamento de pessoal. In: **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo, Atlas, 1970. Pte V, Cap. 5, p. 170-2.
- 349 — POCKRASS, Jack H. Rating training and experience in merit system selection. In: **READINGS in Public personnel administration; a reprinting of selected articles from Public Personnel Review**. Chicago, Civil Service Assembly, c1942. p. 97-108.
- 350 — PONTUAL, Marcos. Treinamento. In: HOYLER, S. et alii, ed. **Manual de relações industriais**. São Paulo, Pioneira, 1968. V 3, Pte 3, p. 149-223. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).
- 351 — PROCTER, Arthur W. Training. In: ———. **Principles of public personnel administration**. New York, D. Appleton, 1921. Cap. VII, p. 151-61.
- 352 — PUBLIC ADMINISTRATION SERVICE. Staff supervision and training. In: ———. **Merit system installation; problems and procedures in establishing a public personnel agency**. Chicago, 1941. p. 29-30.
- 353 — RAMOS, Arlindo Vieira de Almeida. **Prática de seleção e aperfeiçoamento de pessoal**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1965, 353 p. Ilust. (Biblioteca de administração de empresas).
- 354 — REED, E. H. Um plano prático para desenvolvimento de executivos. In: **MANAGEMENT CENTER DO BRASIL**, ed. **Modernas técnicas de Administração de Pessoal**. 3. ed. São Paulo, MCB, 1964. Cap. 4, p. 33-41.
- 355 — REGNIER, Roberto C. **Formação de pessoal; comunicação e treinamento na empresa**. Brasília, Coordenada, 1971. 170 p.
- 356 — REICHENBACH, Robert. Training professional and technical employees. In: FAMULARO, Joseph J. ed. **Handbook of modern personnel administration**. New York, McGraw-Hill, c1972. Pte 5, cap. 21, p. 1-14. Ilust. Bibliografia.
- 357 — REINING, Henry. **Estágios de treinamento no governo nacional dos Estados Unidos**. Trad. de Paulo Lopes Correia. Rio de Janeiro, 1941. (Brasil — DASP. Serviço de Documentação. Publicação avulsa, 110).

- 358 — REITELL, Charles. **How to be a good foreman**. New York, The Donald press, c 1937. 186 p. Ilust.
- 359 — ———. **Training workers and supervisors**. New York, The Ronald Press, c 1941. 182 p. Bibliografia.
- 360 — REITH, John L. Organization of training. In: CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967 p. 493-506.
- 361 — REYES PONCE, Augustin. Adiestramiento y capacitacion. In: ———. **Administracion de personal**. Mexico, Limusa — Willey, 1971. V. I. Cap. V, p. 101-23. Bibliografia.
- 362 — RIBEIRO, Augusta Barbosa de Carvalho. Treinamento de pessoal. In: ———. **Relações industriais e administração de pessoal**. São Paulo, LTr ed., 1971. Cap. 7, p. 153-73.
- 363 — RIBEIRO, Hélio et alii. Treinamento. In: ———. **Administração de pessoal na prática**. Rio de Janeiro, Forum, c1973. Cap. VI, p. 128-45. Graf.
- 364 — RICCARDI, Riccardo. **Organização e formação**. [Organización y formación] Trad. de Helena Correia. Lisboa, Pórtico, s.d. 237, p. (Coleção Direção de Empresas). Bibliografia.
- 365 — ———. Teoria y practica del adiestramiento en la industria. In: ———. **La dinamica de la direccion**. [La dinamica dell direzzion]. Trad. de Higinio Guillamón Reyes Madrid, Ediciones Rialp, 1959. Pte III, p. 143-176 (La empresa y el hombre).
- 366 + RIGGS, Fred W. Administração de pessoal: uma conferência sobre treinamento. In: ———. **Administração nos países em desenvolvimento: a teoria da sociedade prismática**. [Administration in developing countries — the theory of prismatic society] Trad. de Hugo Walrlich. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1968. Cap. 10, p. 340-72.
- 367 — ROBIN, Michel. Formación, información técnica y económica. In: ———. **Guía practica de productividad para uso de jefes y mandos de empresas**. Barcelona. Ed. Dirección y productividad, c 1955.
- 368 — ROBINSON, Edwin M. **Training for the modern office**. New York, McGraw-Hill, c1939. 543 p. (Industrial series). Glossário e Bibliografia.

- 369 — ROBINSON, O. Preston. Training. In : ———. **Retail personnel relations**. New York, Prentice-Hall, 1940. Cap. XI, p. 250-315. (Retailing series).
- 370 — ROBINSON, Webster. Educação e treinamento. In : ———. **Princípios fundamentais da organização de negócios**. [Fundamentals of business organization] Trad. de Olímpio Carr Ribeiro. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1954. Cap. VIII, § 252.º, p. 253-4 (Biblioteca de ciências econômicas e administrativas. Série Administração, VIII).
- 371 — RODRIGUES SAHAGUN, Tomas. A formação do pessoal. In : ———. **A direção do pessoal**. [La dirección de personal]. Trad. e adapt. de Helena R. Correia. Lisboa, Pórtico, s.d. Cap. 3, p. 29-34.
- 372 — ROETHLISBERGER, F. J. et alii. The practical operation of the plan: The training of supervisors and the investigation of complaints. In : ———. **Management and the worker**. Cambridge, Harvard, 1942. Cap. X p. 206-29.
- 373 — ROSE, Homer C. **The development and supervision of training programs**. Chicago, American Technical Society, 1966. 277 p. Ilust.
- 374 — ———. The instructor and his job. In : ———. **The development and supervision of training programs**. Chicago, American Technical Society. 1966, Pte 2, p. 1-345.
- 375 — ROWNTREE, B. Seebohnr. Education. In : ———. **The human factor in business; further experiments in industrial democracy**. London, Longmans, 1938. Cap. VI, pte IV, p. 154-76. Ilust.
- 376 — RUMMLER, Geary A. New Instructional Techniques for the trainer. In : FAMULARO, Joseph J. ed. **Handbook of modern personnel administration**. New York, McGraw-Hill, c1972. Pte. 5. Cap. 25, p. 1-9. Ilust.
- 377 — SALTONSTALL, Robert. Developing professional managers. In : ———. **Human Relations in Administration**. New York, McGraw-Hill, 1959. Cap. 17, p. 414-41. Ilust. (McGraw-Hill series in management). Bibliografia.
- 378 — SARTAIN, Aaron Q. & BAKER, Alton W. Development of employees. In : ———. **The supervisors an his job**. New York, McGraw-Hill, c1972, p. 350-59.

- 379 — SCHAEFER, Vernon G. **Job instruction prepared under the direction of the division of central extension — The Pennsylvania State College.** New York, McGraw-Hill, 1943. 315 p. (The Pennsylvania State College. Industrial series).
- 380 — SCHAEFER, Vernon G. et alii. Training. In : ———. **Industrial Supervision organization.** New York, McGraw-Hill, 1941. Cap. VIII, p. 183-205. (The Pennsylvania State College. Industrial series).
- 381 — SCHEER, Wilbert E. Training. In : ———. **The Dartnell personnel director's handbook.** Chicago, The Dartnell Corporation, 1971, c1969. Pte 4, p. 333-511. Ilust.
- 382 — SCHULTZ, Theodore W. **Training and recruiting of personnel in the Rural social studies.** Washington American Council on Education, 1941. 339 p.
- 383 — SEYMOUR, W. Douglas. **Skills analysis training; a handbook for managers, supervisors and instructors.** London, Pitman 1970. c1968, 137 p. Ilust.
- 384 — SCOTT, Walter Dill. Practice plus theory. In : ———. **Increasing human efficiency in business; a contribution to the psychology of business.** New York, The MacMillan, 1930, p. 254-75.
- 385 — SCOTT, Walter Dill et alii. Education and training. In : ———. **Personnel management; principles, practices and point of view.** 4 ed. New York, McGraw-Hill, 1949. Pte. IV, Cap. 19-21, p. 281-331.
- 386 — ———. Training employees. In : ———. **Personnel management; principles, practices and point of view.** 6 ed. New York, McGraw-Hill, 1961. Cap. 19, p. 284-301. Ilust.
- 387 — ———. Training executives and supervisors. In : ———. **Personnel management; principles, practices and point of view.** 6 ed. New York, McGraw-Hill, 1961. Cap. 20, p. 302-21. Graf.
- 388 — SCOTT, R. C. et alii. Using the occupational description for training. In : MOORE, Bruce & HARTMANN, George. **Readings in industrial psychology.** New York, Appleton, c1951, p. 261-2. Texto extraído de SCOTT, R. C. et alii. **Personnel Management.** New York, McGraw-Hill, 1931, p. 347-8.

- 389 — SCOTT, W. D. et alii. The sponsor system. In: MOORE, Bruce & HARTMANN, George **Readings in industrial psychology**. New York, D. Appleton Century, c1931, p. 248-9. Nota: Texto extraído de SCOTT, W. D. et alii. **Personnel Management**, New York, McGraw-Hill, 1931, p. 317-8.
- 390 + SERSON, José. Treinamento. In: ———. **Curso básico de administração do pessoal**. 2 ed. São Paulo, LTr, 1973. Cap. VI, p. 289-347.
- 391 — SHARP, Walter Rice. Continuation training for administrative staffs. In: ———. **The french civil service: bureaucracy in transition**. New York, The MacMillan, 1931. Cap. IX D, p. 259-64.
- 392 — ———. Public Personnel management in France. In: **CIVIL SERVICE ABROAD; Great Britain, Canada, France, Germany**. New York, McGraw-Hill, 1935. Monogr. 4, p. 103-9.
- 393 — SHAW, Malcolm E. Role playing. In: CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967, p. 206-24. Bibliografia.
- 394 — SCHELL, Erwin Haskell. Executive self development. In: ———. **Technique of executive control**. 8 ed. New York, McGraw-Hill, 1957. Cap. 16, p. 316-41.
- 395 — SIGUAN, Miguel. Selección y formación de mandos medios. In: ———. **Problemas humanos en el trabajo industrial**. Madrid, Rialp, 1958, p. 240-54.
- 396 + SILVA, Benedicto. Treinamento de servidores públicos. In: JAMESON, Samuel Haig, ed. **Administração de pessoal**. 2 ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1963. Cap. 3, p. 269-75. (Textos selecionados de administração pública).
- 397 — SIMON, Herbert A. et alii. Adiestramiento. In: ———. **Administración pública** [Public Administration]. Trad. de la Escuela de Administración Pública para la América Central de las Naciones Unidas. San Juan, Puerto Rico, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico, 1956. Cap. XVII, p. 354-68.
- 398 — ———. Training. In: ———. **Public Administration**. New York, A. A. Kopy, 1956. Cap. 17, p. 366-80.
- 399 — SIMONS, A. M. Training. In: **Personnel relations in industry**. New York, The Ronald Press. 1921. Cap. 9, p. 137-54.

- 400 — ———. Training methods and principles. In : ———. **Production management**. Chicago, American Technical Society, 1944. Cap. XIX-XX, p. 341-86. Ilust.
- 401 — SIMS, Lewis B. The meaning of training for the public service. In : **CIVIL SERVICE ASSEMBLY. University training for the Public Service**. Chicago, The Civil Service Assembly, 1938, p. 26-8.
- 402 — SIQUEIRA, Belmiro. **Que é treinamento**. Rio de Janeiro, DASP, 1968. 15 p.
- 403 + ———. Seleção e Treinamento — sua articulação. In : ———. **Do regime de concurso, sua eficiente implantação no S. P. F.**. Rio de Janeiro, DASP, 1950. Pte 2, Cap. 1, 3, p. 59-69.
- 404 — SISSON, C. H. The education of the British Administrator. In : ———. **The spirit of British Administration, and some European comparisons**. New York, F. A. Praeger, c1959. Cap. II, p. 25-37.
- 405 — ———. The training of the Administrator in Germany and France. In : ———. **The spirit of British Administration and some European comparisons**. New York, F. A. Praeger, c1959. Cap. III, p. 38-48.
- 406 — SLICHTER, Sumner H. Control of entrance to the trade. In : ———. **Union policies and industrial management**. Washington, The Brookings Institution, 1941. Cap. II, p. 9-52.
- 407 — SMITH, J. C. Training plant employees. In : FAMULARO, Joseph J. ed. **Handbook of modern personnel administration**. New York, Mc Graw-Hill, c1972. Pte 5. Cap. 20, p. 1-9. Ilust. Bibliografia.
- 408 — SMITH, John H. ed. Training and development manpower. In : ———. **Handbook of management technology**. London, Heinemann, c1967. [Heinemann Studies in management] Cap. 11 p. 203-8.
- 409 — SMITH, May. Training. In : ———. **An Introduction to industrial psychology**. London, Cassel, 1943. p. 124-33.
- 410 — SMYTH, Bruce L. Entrenamiento. In : ———. **Problemas administrativos de un departamento de Organización**. Mexico, Centro de Estudios Monetarios Latino-Americanos, 1958. Cap. VI, p. 52-5.

- 411 — SOCIETY FOR PERSONNEL ADMINISTRATION. **Supervision and supervisory; training selected guides and viewpoints to aid in planning supervisory training.** Washington, c1954. 44 p.
- 412 — SOEDERBERG, Lily Salles. Trad. **O treinamento para o serviço público no Japão.** Rio de Janeiro, DASP, 1955. 13 p. (Brasil-DASP. Serviço de Documentação. Publicação avulsa 378).
- 413 — SOUZA, Cauby de. **Treinamento do pessoal no serviço civil federal brasileiro.** Rio de Janeiro, DASP, 1955. 28 p. (Brasil-DASP. Serviço de Documentação. Publicação avulsa, 505). Separata da R. Serv. Publ. Bibliografia. p. 27.
- 414 — SPRIEGEL, William R. & LANSBURGH, Richard H. Business training. In: ———. **Industrial management.** 5 ed. New York, J. Wiley, c1955. p. 44.1-44.11. Ilust.
- 415 — STEINMETZ, Cloyd S. The evolution of training. In: CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook.** New York, McGraw-Hill, 1967. p. 1-15.
- 416 — STRAUSS, George & SAYLES, Leonard R. Management training. In: ———. **The human problems of management.** Englewood Cliffs, New Jersey. Practice-Hall, 1960. Cap. 24, p. 549-80.
- 417 — ———. Technical training. In: ———. **The human problems of management.** Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1960. Cap. 21 p. 490-508.
- 418 — STICKNEY, Rufus & STICKNEY, Blunde. **Office and secreterial training.** Rev. ed. New York, Prentice-Hall, 1940.
- 419 — STROH, Thomas F. **The uses of video tape in training and development.** New York, American Management Association, c1969. 64 p. Ilust. (Ama Research Study, 93).
- 420 — STRONG, Earl P. Training. In: ———. **The management of business, an introduction.** New York, Harper & Row 1965. Cap. 16 p. 228.
- 421 — STUART, Mary. Speed versus accuracy. In: MOORE, Bruce & HART-MANN, George. **Readings in industrial psychology.** New York, Appleton, c1931, p. 252-54. Nota: Texto extraído de STUART, Mary. A comparison of speed with accuracy in the learning process. *British Journal of Psychology*, 12: 297-300, 1921.

- 422 — STUART-CLARK, A. C. The hospital service. In: BRAY, F. et alii. **Training manager in the Public Services**. London, Royal Institute of Public Administration, 1955. Cap. VII, p. 63-71.
- 423 — SURFACE, James R. Resistance to training. In: BURSK, Edward C. ed. **Human relations for management; the newer perspective**. New York, Harper & Brothers, c1956. Cap. 13, p. 293-329.
- 424 — TAUSSIG, F. W. & JOSLYN, C. S. Business achievement in relation to conditions of environ: II. General schooling and formal business training. In: ———. **American business leaders; a study in social origins and social stuatification**. New York, MacMillan, 1932.
- 425 — TAYLOR, James H. Management succession-orientation, training, and development. In: ———. **Personnel administration; evaluation and executive control**. New York, McGraw-Hill, 1959. Cap. 3, p. 43-78.
- 426 — TEAD, Ordway. How to train leaders. In: ———. **The art of leadership**. New York, McGraw-Hill Book, c1935. Cap. XVI, p. 272-94.
- 427 — ———. The leader as teacher. In: ———. **The art of leadership**. New York, McGraw-Hill Book. Cap. VIII, p. 139-51.
- 428 — ———. The technique of training. In: ———. **Human nature and management; the applications of psychology to executive leadership**. 2 ed. New York, McGraw-Hill Book, 1933. Cap. XVI, p. 223-39.
- 429 — ———. The training program; Foreman instruction; Others training activities; Job instruction. In: ———. **A course in personnel administration**. New York, Columbia University Press, 1923. Cap. XX-XXIII, p. 55-61. Bibliografia.
- 430 — TEAD, Ordway & METCALF, Henry C. The training of employees. In: ———. **Personnel administration; its principles and practice**. 3 ed. New York, McGraw-Hill Book, 1933. Cap. XIII, p. 170-80. Bibliografia.
- 431 — ———. The training of executives. In: ———. **Personnel administration; its principles and practice**. 3 ed. New York, McGraw-Hill Book, 1933. Cap. XI, p. 141-50. Bibliografia.

- 432 — ———. The training of foreman. In : ———. **Personnel administration; its principles and practice**. New York, McGraw-Hill Book, 1933. Cap. XII, p. 151-69. Bibliografia.
- 433 — TERRY, George R. Personnel Training other personnel activities, and Trade Unionism. In : ———. **Principles of management**. Homewood, I11. R. D. Irwin, 1954. Pte 5. Cap. 25, p. 413-6. (Irwin series in industrial engineering and management).
- 434 — THOMASON, Calvin C. & CLEMENT, Frank A. Treinamento do Empregado. In : ———. **Relações Humanas; problemas e casos no trato das pessoas. (Human Relations in Action)** Trad. de Maslowa Gomes Venturi. 5 ed. São Paulo, IBRASA, 1972. Cap. XII, p. 169-80.
- 435 — THOMPSON, Claude Edward. Inducting and training workers. In : ———. **Personnel management for supervisors**. New York, Prentice-Hall, 1948. Cap. 6, p. 82-99. Bibliografia.
- 436 — THOMSON, D. Cleghon. British electricity authority. In : BRAY, F. et alii. **Training managers in the public services**. London Royal Institute of Public Administration, 1955. Cap. V, p. 41-53.
- 437 — TICKNER, Fred **Training in modern society; an international review of training practices and procedures in government and industry**. New York, State University New York, c1966. 180 p. (Public affairs monographs series, 3).
- 438 — TORPEY, William G. Training. In : ———. **Public personnel management**. Toronto, D Van Nostrand, c1953. Cap. 5, p. 154-80. (Political Science series). Bibliografia.
- 439 — TRECKER, Harleigh B. Desenvolvimento de executivos. In : ———. **Novas perspectivas de administração**. (New Understandings of administration). Trad. de Maria Leda de Resende Dantas. Rio de Janeiro, Agir, 1967. Cap. 11, p. 186-201.
- 440 — TRIPICIAN, Joseph F. Appraisal in action. In : AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. **The personnel man and his job**. New York, c1962, p. 193-201.
- 441 — TRUNDLE Jr, George T. ed et alii. Supervisory training. In : ———. **Managerial control of business**. New York, J. Wiley, c1948. Cap. 36, p. 397-403.

- 442 — URWICK, L. F. Management development in the U.S.A. In: Bray F. et alii. **Training managers in the Public Services**. London, Royal Institute of Public Administration, 1955. Cap. VIII, p. 72-84.
- 443 — VALLÉE, M. S. La formation et le perfectionnement de la maitrise. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 8, Stockholm, 1947. **Papers submitted to the sectional meetings**, Stockholm, the Swedish National Committee of Scientific Management, 1947, V. I, Section 11, p. 411-7.
- 444 — VATLER, Raymond. **Développement de l'entreprise et promotion des hommes**. 3 ed. Paris, Entreprise moderne d'édition, c1960. 259 p.
- 445 — VIANA, Mario Gonçalves, A educação do pessoal. In: ———. **Técnica directiva**. Porto, Editorial Domingos Barreira, s.d. 1.º pte, p. 39-48. (Biblioteca de orientação profissional, 2).
- 446 — ———. A formação dos dirigentes. In: ———. **Técnica directiva**. Porto, Editorial Domingos Barreira, s.d. 3 pte., 117-22. (Biblioteca de orientação profissional, 2).
- 447 — VIEIRA, Asterio Dardeau. Treinamento. In: ———. **A administração de pessoal vista pelos chefes de serviço**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967. Cap. VII, p. 74-87. (Cadernos de Administração Pública, 70. Administração de pessoal).
- 448 — VILLAUME, John C. Correspondence teaching for underdeveloped countries. In: ETTINGER, Karl E. **International handbook of management**. New York, McGraw-Hill, c1965, p. 618-24.
- 449 — VITELES, Morris S. The acquisition of skill. In: ———. **Industrial psychology**. New York, W. W. Norton, c1932. Cap. XIX, p. 393-407.
- 450 — ———. Training methods. In: ———. **Industrial psychology**. New York, W. W. Norton, c1932. Cap. XX, p. 408-37. Ilust.
- 451 — WAALER, Rolf. Training in industry. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 8, Stockholm, 1947. **Papers submitted to the sectional meetings**, Stockholm, The Swedish National Committee of Scientific Management, 1947. V. I, Section 11, p. 442-9.
- 452 — WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Treinamento. In: JAMESON, Samuel Haig, ed. **Administração de pessoal**. 2 ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1963. Cap. 3 p. 237-50. (Textos selecionados de Administração Pública).

- 453 — WALKER, Hawey. **Training public employees in Great Britain**. New York, McGraw-Hill, 1935. 213 p.
- 454 — WALLEY, B. H. Training. In : ————. **Manual of office administration**. London, Business Publication, c1968. Cap. 12, p. 178-88. Bibliografia.
- 455 — WALSH, John. Legal aspects of training. In : CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967. Cap. 32, p. 626-33.
- 456 — WALTER, J. Rose & HARVEY, Harold A. Management training in Australia. In : CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 8, Stockholm, 1947. **Papers submitted to the sectional meetings**. Stockholm. The Swedish National Committee of Scientific Management, 1947. V. I, Section 3, p. 108-17.
- 457 — WALTERS, J. E. Industrial training and education. In : ————. **Applied personnel administration**. New York, J. Wiley & Sons, c1931, Pte IV, Cap. XVII, p. 259-72. Ilust. Bibliografia.
- 458 — ————. Training and education. In : ————. **Modern management**. New York, J. Wiley, 1937. Cap. V, p. 176-82.
- 459 — WALTHER, Léon. O treino. In : ————. **Psicologia do trabalho industrial**. [La psychologie du travail]. Trad. de Lourenço Filho. 2 ed. São Paulo, Edição Melhoramentos, 1953. Pte III, Cap. II, p. 219-25. Bibliografia.
- 460 — WALTON, Albert. Selection and training. In : ————. **Do you want to be a foreman?** New York, McGraw-Hill, 1941. Cap. 13, p. 95-103. (Industrial series).
- 461 — ————. Algunos aspectos del aprendizaje. In : ————. **Como dirigir a empleados y breros**. [The new techniques for supervisors and foreman]. Buenos Aires, Editorial Guillermo Kraset, 1943. Cap. X, p. 133-48. (Biblioteca de Difusion Cultural).
- 462 — ————. Some facts about learning. In : ————. **The new techniques for supervisors and foreman**. New York, McGraw-Hill Book, 1940. Cap. X, p. 111-24.
- 463 — WARR, Peter et alii. **Evaluation of management training; pratical framework with cases, for evaluating training needs and results**. London, Gower Press, c1970. 111 p. (A Gow press special study).

- 464 — WARREN, Malcolm W. **Training for results; a systems approach to the development of human resources industry**. Reading, Mass. Assi-son-Wesley, c1969. 239 p. Ilust.
- 465 — WATKINS, Gordon S. The education and training of employees. In : ———. **The management of personnel and labor relations**. 2 ed. New York, McGraw-Hill Book, 1950. Cap. XXI, p. 572-619.
- 466 — WATSON, Goodwin. Noverbal activities; Why ? When ? How ? In : DYER, William J. **Modern theory and method in group training**. New York, Van Nostrand Reinhold, 1972. Cap. 10, p. 155-72. Bibliografia.
- 467 — WEAKLY, Frank E. Employee training plans. In : ———. **Applied personnel procedure**. New York, McGraw-Hill Book, 1923, Cap. IX, p. 111-37.
- 468 — WESTBROOK, Francis A. Training foremen. In : ———. **Industrial management in this machine age**. New York, T. Y. Crowell, c1932. Cap. XXI, p. 304-15.
- 469 — WHEATCROFT, Mildred. The objectives of management education. In : ———. **The revolution in British management education**. London Pitman, 1970. Cap. 4, p. 31-41.
- 470 — WHITE, L. C. Probation and training of civil servants. In : ———. **A modern guide to the civil service**. London, University of London, 1945. Cap. 13, p. 68-78.
- 471 — WHITE, Leonard D. Education and training for the public service. In : ———. **Introduction to the study of public administration**. New York, MacMillan, 1939. Cap. 23, p. 352-67.
- 472 — WHITEHILL Jr., Arthur M. **Personnel development: training and educa-tion**. New York, McGraw-Hill, 1955. Cap. 5, p. 121-51.
- 473 — WHITLOCK, Gerald H. Trainer education and training. In : CRAIG, Ro-bert L. S. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill. 1967, p. 527-55. Bibliografia.
- 474 — WILLOUGHBY, W. F. Training of public employees. In : ———. **Principles of public administration Washington**, The Brooking Insti-tution, 1927. Pte II. Cap. XVI, p. 242-5. (The Institute for Govern-ment Research. Publications).

- 475 — WILSON, Everett B. Conducting training successfully. In : ———. **Getting things done in business**. New York, McGraw-Hill, 1937. Cap. 19, p. 194-204.
- 476 — ———. Delegating responsibility for training. In : ———. **Getting things done in business**. New York, McGraw-Hill, 1937. Cap. 18, p. 186-93.
- 477 — WINER, John B. Swill training. In : ———. **Personnel psychology**. London, MacMillan, c1969. Cap. 9, p. 206-23. Bibliografia. Cap. 6, p. 59-70.
- 478 — WOLFBEIN, Seymour L. **Education and training for full employment**. New York, Columbia University Press, 1967. 264 p.
- 479 — WORKERS EDUCATIONAL PROFESSIONAL CONFERENCE. Chicago, 1949. Approaches to course content in steward training. In : HENEMAN Jr. Herbert G. & TURNBULL, John G. **Personnel administration and labor relations; a book of readings**. New York, Prentice-Hall, 1952. Cap. 7, sec II, p. 180-2.
- 480 — WRIGHT, Moorhead. Ten principles of individual growth. In : AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. **The personnel man and his job**. New York, c1962, p. 175-85. Ilust.
- 481 — WYLIE, HARRY L. et alii. Training the employes. In : ———. **Practical office management**. New York, Prentice-Hall, 1937. Cap. IX, p. 93-101.
- 482 — YODER, Dale. Education and training. In : ———. **Personnel and labor relations**. New York, Prentice-Hall, 1938. 644 p. Ilust.
- 483 — ———. In-plant training programs. In : ———. **Personnel principles and policies; modern manpower management**. New York, Prentice-Hall, 1952. Cap. 13, p. 217-32.
- 484 — ———. Training for industry. In : ———. **Personnel management and industrial relations**. New York, Prentice-Hall, 1942. Cap. IX, p. 217-56. Bibliografia.
- 485 — ———. Training organization and methods. In : ———. **Personnel principles and policies; modern manpower management**. New York, Prentice-Hall, 1952. Cap. 14, p. 233-51.

- 486 — YODER, Dale et alii. Training. In : ———. **Handbook of personnel management and labor relations**. New York, McGraw-Hill, 1958. Section 12, p. 1-62.
- 487 — YOUMANS, Charles V. Testing for training and development. In : CRAIG, Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967, p. 55-86.
- 488 — ZELKO, Harold P. The lecture. In : GRAIG Robert L. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967, p. 141-53. Bibliografia.
- 489 — ZERFOSS, Lester F. Use of consultants. In : CRAIG, Robert L. S. & BITTEL, Lester R. **Training and development handbook**. New York, McGraw-Hill, 1967, p. 428-39.

Artigos de Periódicos

- 1 — ABREU, Romeu Carlos Lopes de. Custo de desenvolvimento de pessoal. **B. Desenv., Pes.**, Rio de Janeiro, 5(3):165-74, jul/set. 1972.
il.
- 2 — ACKERMAN, Leonard. Training programs : Goals, means and evaluation. **Personnel J.**, Swarthmore, 47(10):725-7, oct. 1968.
- 3 — ADEDEJI, Adebayo. Administrative training in Africa : Problems and development. **Philippine J. Publ. Administration**, Manila, 13(1): 11-26, jan. 1969.
- 4 — ADRIAN, Bristow. The APTI story. **Educ. training**, London, 16(2):53-4, feb/march, 1974.
- 5 — AGUIAR, Maria Aparecida F. & Silva, Carlos Ramires Pinheiro da. Desenvolvimento organizacional : Conceito e metodologia. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 4(4):276-81, out./dez. 1971.
- 6 — AL-YASSIN, Mohammed Hussain. In-service education and training for administrators, managers and executives. **Int. R. Administrative Sci.**, Brussels, 28(3):333-5, 1962.
- 7 — ANDERSON, Carl & SLOCUM, Jr., John W. Personality traits and their impact on T-group training success. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(12):18-25, nov. 1973.
- 8 — ANDERSON, Pamela. Community development training for local government administrators. **Training and Develop. J.**, Madison 27(10):4-9, nov. 1973.
- 9 — ARNOLD, John D. Wither. OD in a recessionary economy? **Training and Develop. J.**, Madison, 28(3):3-7, march, 1974.
- 10 — AUDARD, J. O recrutamento e a formação de funcionários. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 1(1):34-8, Jan. 1941.

- 11 — BENEDICT, Truman G. L'amministrazione, l'addestramento del personale e le relazioni umane. **Sci. Tec. Org. Pubbl. Amministrazione**, Milano, 9(2):369-71, apr/giug. 1962.
- 12 — BLUMENFELD, Warren S. & CRANE, Donald P. Opinions of training effectiveness: how good? **Training and Develop J.**, Madison, 28(12): 42-51, Dec. 1973.
- 13 — BLUMENFELD, Warren S. & HOLLAND, Max G. A model for the empirical evaluation of training effectiveness. **Personnel J.**, Swarthmore, 50(8):637-40, Aug. 1971.
- 14 — BOSWORTH, David. Switching on. **Educ. Training**, London, 15(11): 401-2, nov. 1973.
- 15 — BOWEN JR, Charles P. Let's put realism into management development. **Harvard Business R.**, Boston, 51(4):80-7, July/Aug. 1973. II.
- 16 — BOWKER, Gordon. How to get on Without really trying. **Educ. training**, London, 16(2):74-5, 78, Feb/March, 1974.
- 17 — ———. Lifting the lid off teacher education. **Educ. Training**, London, 15(1):22-3, jan. 1973.
- 18 — BOYD, Harry E. The "buzz" technique in training. **Personnel J.**, Swarthmore, 31(2):49-50, june, 1952.
- 19 — BOYSON, Rhodes. Comprehensive is beyond comprehension. **Educ. training**, London, 16(2):68, 75, Feb/March, 1974.
- 20 — BRADTK, Joel H. Successful meetings: a practical application. **Training Develop J.**, Madison, 28(1):3-7, jan. 1974.
- 21 — BRANCHER, David. Courses for survival (1). **Educ. Training**, London, 15(2):54-6, Feb. 1973.
- 22 — ———. Educating engineers. **Educ. Training**, London, 15(10):359, oct. 1973.
- 23 — BREEN, Catherine et alii. Computer-assisted instruction: for \$ 35 an hour? **Training and Develop J.**, Madison, 27(12):36-8, Dec. 1973.
- 24 — BROPHY, John W. Television video tape recorder-New toll for training in business and industry. **Personnel J.**, Swarthmore, 50(9):716-9, Sept. 1971.
- 25 — BROSAN, George. The making of the eurograd. **Educ. Training**, London, 15(1):9-11, jan. 1973.

- 26 — BUGLER, Jeremy. Courses for survival (2). **Educ. Training**, London, 15(2):56-7, feb, 1973.
- 27 — BYRNE, Richard. Education... is at best a passion for communication. **Educ. Training**, London, 15(11):385, Nov. 1973.
- 28 — CALDWELL, Lynton K. University assistance in training public personnel. **Publ. Personnel R.**, Chicago, 14(4):151-60, Oct. 1953.
- 29 — CANTOR, Nathaniel. Training is not telling. **Personnel J.**, Swarthmore, 31(1):8-10, may, 1952.
- 30 — CARLSON, Norman A. Designing and selling a staff training program: A case study. **Publ. Administration Rev.**, Washington, 31(6):623-6, Nov/Dec. 1971.
- 31 — CARMOY, Guy de. A formação e a seleção de funcionários na Inglaterra. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 3(1):21-25, jul./set. 1938.
- 32 — CARNEIRO, Felipe. A análise do trabalho como processo básico na organização de um curso de treinamento de escriturários. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 4(1):87-91, out. 1953.
- 33 — CARVALHO, Ary Ribeiro de. O treinamento do administrador para os níveis médio e superior da organização. **R. Administração Emp.**, Rio de Janeiro, 2(5):13-21, set./dez. 1962.
- 34 — CATALANELLO, Ralph F. & KIRKPATRICK, Donald L. Avaliação de programas de treinamento: Estágio atual desta arte. [Evaluating training programs — the state of the art]. trad. por Yolanda Volkmer. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(2):114-25, abr/jun. 1972.
- 35 — CAVALCANTI, Antônio de Freitas. Seleção e formação do pessoal das entidades fiscalizadoras superiores (Audit staff personnel selection and training) **R. Serv. Públ.** Brasília, 106(2):207-16, maio/ago. 1971. Texto em Português e Inglês.
- 36 — CHANGARIS, George D. Fellowships, scholarships, and assistantships for guidance and personnel graduate training. **The Personnel and Guidance J.**, Washington, 37(5):378-86, jan. 1959.
- 37 — CHARTRAND, Phillip J. Research into entrance criteria: A functional need for professional trainers. **Personnel J.**, Swarthmore, 46(11):710-4, Dec. 1967.

- 38 — CHAVEZ, Luis Oscar. Adiestramiento. **Assuntos Administrativos**, El Salvador, 6:7-9, julio/ago. 1956.
- 39 — CIMINO, S. L'amministrazione e l'addestramento del personale. **Sci. Tec. Org. Pubbl. Amministrazione**, Milano, 9(1):115-6, genn/mar. 1962.
- 40 — THE CIR ON IR TRAINING. **Personnel management**, London, 5(2):26-7, Feb. 1973.
- 41 — CLARKE, R.O. Industrial relations — a European perspective. **Educ. Training**, London, 16(1):28-9, jan. 1974.
- 42 — CLOSE, D. Everiman's English. **Educ. Training**, London, 15(12):423-4, Dec. 1973.
- 43 — COATES, Jill. In the melting pot. **Educ. Training**, London, 15(2):77-9, Feb. 1973.
- 44 — COLLINS, D. J. Personnel developments in Canadian provinces. **Publ. Personnel R.**, Chicago, 24(1):13-6, jan. 1963.
- 45 — COLLINS, Richard C. Training and education: Trends, differences, and issues. **Publ. Administration R.**, Washington, 33(6):508-16, Nov./Dec. 1973.
- 46 — CONE, William F. Guidelines for training specialists. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(1):44-5, Jan. 1974.
- 47 — CONNORS, John F. The professional society today. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(3):8-13, March, 1974.
- 48 — COOK, Michael H. Training duringan. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(3):38-41 March, 1974.
- 49 — CORPUS, Manuel T. Indices for local personnel development in the Philippines. **Philippine J. Publ. Administration**, Manila, 12(4):429-36, oct. 1968.
- 50 — CORSON, John J. Equipping men for career growth in the public service. **Publ. Administration Practies and Perspectives**, Washington, 1(16):1-6, Dec. 1963.
- 51 — COTTINGHAM, Harold F. Roles, functions, and training levels for college personnel workers. **The Personnel and Guindance J.**, Washington, 33(9):534-8, May, 1955.

- 52 — CURTIS, Douglas. Captive audience. **Educ. Training**, London, 15(3):86-7, March, 1973.
- 53 — DALZIEL, S.J. A wasted opportunity. **Educ. Training**, London, 5(2):28-9, Feb. 1973.
- 54 — DENOVA, Charles C. Career education: What does it mean to ASTO? **Training and Develop. J.**, Madison, 28(1):18-9, Jan. 1974.
- 55 — ———. Is this any way to evaluate a training activity? you bet it is! **Personnel J.**, Swarthmore, 47(7):488-93, July, 1968.
- 56 — DIETZ, Walter. Treinando novos superiores na arte de dirigir. Trad. por Annibal Maya, R. **Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 3(2):44-7, jul/set. 1944.
- 57 — DIVISÃO de desenvolvimento de pessoal; plano de atividades para 1972. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(1):67-72, Jan./mar. 1972.
- 58 — DOBISON, Professor. Vive la Tech. **Educ. Training**, London, 15(5):172-3, May, 1973.
- 59 — DROTING, John E. Sensitivity training: Some critical questions. **Personnel J.**, Swarthmore, 45(10):604-6, Nov. 1966.
- 60 — DUBRIN, Andrew J. Management development: Education, training or behavioral change. **Personnel J.**, Swarthmore, 49(12):1002-5, Dec. 1970.
- 61 — DUNCAN, Daniel M. Training strategy and the "system". **Personnel J.**, Swarthmore, 51(6):413-8, June, 1972.
- 62 — DUNN, Alison. Counting the cost. **Educ. Training**, London 15(819):293-4, Aug./Sept. 1973.
- 63 — ———. Going dutch. **Educ. Training**, London, 15(5):168, May, 1973.
- 64 — ———. New amsterdam. **Educ. Training**, London, 15(1):32-3, Jan. 1973.
- 65 — ———. Whys and wherefores. **Educ. Training**. London, 15(819):288-9, Aug./Sept. 1973.
- 66 — DWORKIS, Martin B. The playback: A technique of management training. **Personnel Administration**, Washington, 25(6):50-3, Nov./Dec. 1962.

- 67 — EDMONDS, John. The Thin line between management and development. **Personnel Management**, London, 4(8):31-3, Aug. 1972.
- 68 — EDWARDS, Don. Pulling power. **Educ. Training**, London, 15(10):342-3, Oct. 1973.
- 69 — ETTINGTON, Julius E. Qual o papel do especialista em treinamento? [which role for today's Trainer?] Trad. por Yolanda Volkmer. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 4(4):268-75, out/dez. 1971. il.
- 70 — ENGEL, Herbert M. A profissionalização em treinamento e desenvolvimento. [Professionalism in training and development]. Trad. por Yolanda Volkmer. **Desenv. Pes. Trad.**, Rio de Janeiro, 3:115-22, 1972.
- 71 — ENGEL, Herbert M. & JAMES, Ronald W. Negotiating for employee training and development programs: The New York State experience. **Publ. Personnel Management**, Chicago, 2(2):102-7, March/Apr. 1973.
- 72 — ENGSTRON, Elmer W. O que a alta administração espera da função de treinamento. [What top management expects of the training function]. Trad. por Yolanda Volkmer. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(2):91-8, abr/jun. 1972.
- 73 — FELDMAN, Lionel D. & McINNIS, Peter G. Continuing education and training programs for municipal administrators: a case study in selected provinces. **Canad. Publ. Administration**, Toronto, 16(4):613-26, 1973.
- 74 — FERNANDES, Ary de Castro. O problema do treinamento. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 1(34):99-100, mar/abr. 1948.
- 75 — FINSTON, Howard V. Impact of T-group training Within an R & D environment. **Personnel J**, Swarthmore, 48(2):108-14, Feb. 1969.
- 76 — FLEUTER, Douglas L. A practical approach to training. **Personnel J.**, Swarthmore, 48(11):912-3, Nov. 1969.
- 77 — FOEGEN, J. H. Reading at the work station: job enrichment. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(2):3-5, Feb. 1974.
- 78 — FONTENAY, Henri Boudeau de. Present tendencies in the post-entry training of higher-grade civil servants. **int. R. Administrative Sci.** Brussels, 23(1):64-70, 1957.

- 79 — FONTES, Lauro Barreto. Avaliação de resultados de treinamento. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 6(1):19-25, jan/mar. 1973.
- 80 — ————. Gerentes designam-se; gerentes eficazes treinam-se. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(3):149-55, jul/set. 1972.
- 81 — ————. Metodologia do treinamento na empresa. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(2):85-90, Abr./Jun. 1972.
- 82 — ————. Treinamento de executivos. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 4(4):257-67, out./dez. 1971. il.
- 83 — FORD, George A. Quatro etapas já não bastam... [Four steps are no longer enough] Trad. por Yolanda Volkmer, **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(1):14-29, Jan./mar. 1972. il. Bibliogr.
- 84 — FOREMAN, Wayne J. Management training techniques. **Personnel J.**, Swarthmore, 45(9):548-52, Oct. 1966.
- 85 — FORM, William H & FORM, Arnold L. Unanticipated results of a foreman training program. **Personnel J.**, Swarthmore, 32(6):207-12, Nov. 1953.
- 86 — FOSSET, Roy E. Practical problems in rating training and experience, **Publ. Personnel R.**, Chicago, 14(1):18:23, Jan. 1953.
- 87 — FOWLER, Gerry. College of Europe. **Educ. Training**, London, 15(3):89, March, 1973.
- 88 — ————. Further education-a poverty stricken future. **Educ. Training**, London, 16(2):65-6, Feb/March, 1974.
- 89 — ————. Less than equal. **Educ. Training**, London, 15(5):170-1, May, 1973.
- 90 — ————. More for less. **Educ. Training**, London, 15(12):441, Dec. 1973.
- 91 — ————. Mrs thatcher's chater (1). **Educ. Training**, London, 15(1):13-4, Jan. 1973.
- 92 — ————. Power and responsability. **Educ. Training**, London, 15(7):270-1, July, 1973.

- 93 — ————. Talent spotting. **Educ. Training**, London, 15(10):340-1, Oct. 1973.
- 94 — FRANCIS, David & JOHNSON, Ronald. Training to advise. **Personnel management**, London, 5(7):36-9, July, 1973.
- 95 — FURSE, John. The happiest days? **Educ. Training**, London, 15(7):252, July, 1973.
- 96 — GAFFNEY, Séamus. Irish civil servants in training. **Administration**, Dublin, 13(1):39-47, 1965.
- 97 — GALLEGOS, Robert C. & PHELAN, Joseph G. Using behavioral objectives in industrial training. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(4):42-8, Apr. 1974.
- 98 — GARCIA, Ramon M. Training government personnel: IPA'S changing role. **Philippine J., Publ. Administration**, Manila, 6(4):306-10, Oct. 1962.
- 99 — GARDNER, Neely D. Training as a framework for action. **Publ. Personnel R.**, Chicago, 18(1):39-44, Jan. 1957.
- 100 — GATTA, Carlo. Finalità e metodi dell'addestramento del personale. **Sci. Tec. Org., Pubbl. Amministrazione**, Milano, 8(3):417-24, lugl./sett. 1961.
- 101 — GAYLORD, John A. The development of skills training Courses. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(4):16-31, Apr. 1974.
- 102 — GELTZER, Howard. A retail video fashion network. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(11):34-5, Nov. 1973.
- 103 — GILBERT, Ian G. Review of training in the United Kingdom Civil Service. **int. R. Administrative Sci.**, Brussels, 31(3):195-202, 1965.
- 104 — GILL, H. S. & TRANFIELD, D. R. Organization development and the management of training. **Personnel Management**, London, 5(4):34-5, 37, Apr. 1973.
- 105 — GILL, Thomas W. O técnico de treinamento como administrador. [The trainer as an administrator]. Trad. por Yolanda Volkmer. **Desenv. Pes. Trad.**, Rio de Janeiro, 3:97-102, 1972.
- 106 — GOLDE, Roger A. There's more to videocassettes than meets the eye. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(10):20-4, Nov. 1973.

- 107 — GOODELL, Frank C. Conscience questions and model buildings for training directors. **Personnel J.**, Swarthmore, 48(3):186-8, March, 1969.
- 108 — GORDON, David E. Appraising training needs; a new technique for management. **Personnel J.**, Swarthmore, 44(7):349-53, 370, July/Aug. 1965.
- 109 — GORDON, Michael E. & COHEN, Stephen. Training Behavior as a predictor of trainability. **Personnel Psych.** Durham, 26(2):261-72, 1973.
- 110 — GOULD, M. I. Uma comissão de desenvolvimento que trabalha realmente. [A development board that really works]. Trad. por Yolanda Volkmer. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 6(1):26-9, Jan/mar. 1973. il.
- 111 — GRATER, Harry. Changes in self and other attitudes in a leadership training group. **The Personnel and Guidance J.**, Washington, 37(7):493-6, March, 1959.
- 112 — GRAY, Irwin & BORECKI, Theodore B. Utilizing objectives and the concept of phases in planning supervisory training programs. **Personnel J.**, Swarthmore, 47(5):343-6, May, 1968.
- 113 — GRAY, Leonard. If I Were You... **Educ. Training**, London, 15(1):12, Jan. 1973.
- 114 — GREEN, J. A. East african railways and harbours: Training and development. **Publ. Administration Newsletter**, New York, 22:19-22, Dec. 1968.
- 115 — GREEN, Thad B. A neoteric training system evaluative addendum. **Personnel J.**, Swarthmore, 51(8):592-5, Aug. 1972.
- 116 — GULICK, Luther Halsey. Treinamento para o serviço público. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 4(2):123-4, out/dez. 1943.
- 117 — GUNTER, Elder. The administration of training. **Publ. Management**, Chicago, 35(1):5-6, Jan. 1953.
- 118 — GURSON, Gerald D. The job training standard: Its application in the aerospace industry. **Personnel J.**, Swarthmore, 47(3):178-9, 205, March, 1968.
- 119 — HALL, Ken & DENHOLM, Christine. Retraining in retrospect. **Personnel Management**. London, 5(8):28-31, Aug. 1973.

- 120 — HANKINSON, Richard L. Fluxograma para treinamento de supervisores. [A flow chart for supervisory training]. Trad. por Yolanda Volkmer. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(1):41-50, jan/mar. 1972. il.
- 121 — HARDY, James. IRAN: Public. service reform and training. **Publ. Administration Newsletter**, New York, 22:23-4, Dec. 1968.
- 122 — HARGREAVES, Peter. Beyond reproach? **Educ. Training**, London, 15(11) 383-4, Nov. 197
- 123 — HARRISON, Frederick. Teaching computer talk. **Educ. Training**, London, 15(12):421-2, Dec. 1973.
- 124 — HARVEY, Jerry B. Organization development as a religions movement. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(3):24-7, March, 1974.
- 125 — HATCHER, Thomas F. Professional development opportunities for trainers. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(1):8-11, Jan, 1974.
- 126 — HATFIELD, Robin B. Interview training. **Personnel J.**, Swarthmore, 46(8):514-5, Sept. 1967.
- 127 — HATTERSLEY, Roy. Interview. **Educ. Training**, London, 15(2):48-9, Feb. 1973.
- 128 — HEARNE, Cannon C. Extension personnel training. **Personnel Administration**, Washington, 10(2):30-3, Nov. 1947.
- 129 — HEDLUND, Dalva. E. Instrução programada. [Programmed instruction]. Trad. por Yolanda Volkmer. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(3):156-64, jul/set. 1972.
- 130 — HEFFNER, Robert W. Training and development from management's perspective. **Personnel J.**, Swarthmore, 46(9):556-60, 71, Oct. 1967.
- 131 — HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. So you want to know your leadership style? **Training and Develop. J.**, Madison, 28(2):22-37, Feb. 1974. il.
- 132 — HINES, William Wartson & LILENFELD, Donald. Partners in training. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(10):30-5, Nov. 1973.
- 133 — HOLTZWORTH, C. H. Has the cost of formal training of employees paid off? **Personnel Administration**, Washington, 23(1):50-1, 53, Jan/Feb. 1960.
- 134 — HONEY, Peter & MORRIS, Michael. Practical experience in evaluating management training. **Personnal Management**, London, 5(1):29-33, jan. 1973.

- 135 — HORNBY, J. L. Making music. **Educ. Training**, London, 15(1):16-7, Jan. 1973.
- 136 — HUBELBANK, Sherman H. A new approach: Testing for training. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(2):38-42, Feb. 1974.
- 137 — HUTSON, Ronald H. & SMITH, James R. A community wide approach to training the hard-core. **Personnel J.**, Swarthmore, 48(6):428-31, June, 1969.
- 138 — JACKSON, John H. & VINSON, Donald E. Training programs for high yield jobs. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(11):9-11, Nov. 1973.
- 139 — JACOBS, B. L. Continuación del adiestramiento del funcionario publico. **Serv. publ.** New York, 19(6):59-61, ago. 1972.
- 140 — JAFFA, George. Captains of industry? **Educ. Training**, London, 152(12):426-7, Dec. 1973.
- 141 — JANES, Harold D. The welfare agency role in staff and volunteer training. **Personnel J.**, Swarthmore, 47(6):420-3, June, 1968.
- 142 — JENNINGS, Eugene E. Forced leadership training. **Personnel J.**, Swarthmore, 31(5):176-9, Oct. 1952.
- 143 — JOHNSON, A. W. Education and the development of senior executives. **Canad. Publ. Administration**, Toronto, 15(4):539-57, 1972.
- 144 — JOHNSON, Bert W. Appraising training results. **Publ. Management**, Chicago, 35(1):6-7, Jan. 1953.
- 145 — JOHNSON, B. S. The happiest days? **Educ. Training**, London, 15(3):92-3, March, 1973.
- 146 — JOINES, Gerald A. Management training beginning at the top. **Personnel J.**, Swarthmore, 31(3):95-8, July/Aug. 1952.
- 147 — JONES, J. A. G. The Cost and benefits of management training. **Personnel Management**, London, 5(9):31-3, 45, Sept. 1973.
- 148 — ———. Training for personnel in the health service. **Personnel Management**, London, 5(5):35-7, May, 1973.
- 149 — ———. Decline and fall? **Educ. Training**, London, 15(1):28, Jan. 1973.

- 150 — ————. Degrees by return. **Educ. Training**, London, 15(7):248, July, 1973.
- 151 — ————. Japan-land of the economic miracle. **Educ. Training**, London, 16(1):7-9, Jan. 1974.
- 152 — ————. Job design in the office. **Educ. Training**, London, 16(2):63-4, Feb./March, 1974.
- 153 — ————. Losing the grip. **Educ. Training**, London, 15(3):107, March, 1973.
- 154 — ————. Meeting point. **Educ. Training**, London, 15(8/9):292, Aug./Sept. 1973.
- 155 — ————. Mrs Thatcher's chater (2). **Educ. Training**, London, 15(1):14-5, Jan. 1973.
- 156 — ————. Sale of honours. **Educ. Training**, London, 15(6):213-4, June, 1973.
- 157 — ————. With a little help... **Educ. Training**, London, 15(5):174, May, 1973.
- 158 — JONES, Lyndon & CHAPMAN, John. Money for value. **Educ. Training**, London, 15(2):60, Feb. 1973.
- 159 — JORGE, Ligaya. Recent development in government in-service training. **Philippine J., Publ. Administration**, Manila, 5(4):340-60, Oct. 1961.
- 160 — JUBÉ, Joaquim Rufino Ramos. Adaptação funcional e preparação técnica nas modernas organizações de serviço público; um ensaio de controle de treinamento do pessoal, do ponto de vista de sua organização. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 4(2):36-41, nov. 1940.
- 161 — JURGENSEN, Clifford E. Foreman training based on the test "How supervise". **Personnel J.**, Swarthmore, 28(4):123-7, Sept. 1949.
- 162 — KADUSHIN, Alfred. Observing the interview in counselor training and supervision. **The Personnel and Guidance J.**, Washington, 34(7):405-8, March, 1956.
- 163 — KELLNER, A. D. On-job training-fertile ground for managers. **Personnel J.**, Swarthmore, 40(7):294-7,309 Dec. 1961.

- 164 — KELLY, Joe & WILLIAMS, George. Organisational development through structured sensitivity training. **Management Int. R.**, Wiesbaden, 13(4/5):83-102, 1973.
- 165 — KENNEY, J. et alii. Developments in training for personnel management. **Personnel management**, London, 5(10):26-8,44, Oct. 1973.
- 166 — KIRK, Barbara A. Techniques of in-service counselor training. **The Personnel and Guidance J.**, Washington, 34(4):204-7, Dec. 1955.
- 167 — KIRK-GREENE, A. H. M. Administrative training in Africa: The Northern Nigerian experience and beyond. **Int. R. Administrative Sci.** Brussels, 35(1):19-33, 1969.
- 168 — KITSON, George. Easing the way. **Educ. Training**, London, 15(8/9):295-6, Aug./Sept. 1973.
- 169 — KLOS, Louis A. A success story: cooperative school-bank training programs. **Personnel**, New York, 50(4):58-61, July/Aug. 1973.
- 170 — KRANTZ, Irwin W. Supervisory training for small companies — A Community project. **Personnel J.**, Swarthmore, 41(2):82-4, Feb. 1962.
- 171 — LABERGE, E. P. ESAPAC: A regional experiment in public administration training. **Publ. Administration Practices and Perspectives**, Washington, 1(6):34-7, Dec. 1963.
- 172 — LAWRENCE, Susanne. Industrial relations training: Oases in the desert. **Personnel Management**, London, 5(7):26-9, July, 1973.
- 173 — LAWSON, Tom. E. Gagne's learning theory applied to technical instruction. **Training and Develop J.**, Madison, 28(4):32-9, Apr. 1974.
- 174 — LEACH, Wesley B. & DWENS, Vyrle W. Training the change agente role model. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(10):40-7, Dec. 1973.
- 175 — LEE, J. M. Public administration training for overseas students in Britain. **Philippine J. Publ. Administration**, Manila, 10(4):414-23, Oct. 1966.
- 176 — LEE, John W. & REUSCHLING, Thomas. Orientation for black salesmen in predominantly white sales organizations. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(11):16-19, Nov. 1973.
- 177 — LERDA, Louis W. Audio-Visual aids in industrial training. **Personnel J.**, Swarthmore, 28(9):329-31, Feb. 1950.

- 178 — LEWIS, Paul. Adverse attitudes and their effect on training. **Personnel Management**, London, 4(11):35-8, Nov. 1972.
- 179 — LOCKE, Michael. Paper Tigers. **Educ. Training**, London, 15(8/9):317, Aug./Sept. 1973.
- 180 — LOPES, Mário. Pilares da eficácia administrativa. **R. Serv. Públ. Brasília**, 105(2):171-83, maio/ago. 1970.
- 181 — LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. A importância do treinamento. **R. Serv. Públ.**, Rio de Janeiro, 1(2):27-30, jan./mar. 1944.
- 182 — ———. Métodos de treinamento e sua utilização. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 95(4):55-61, out./dez. 1963.
- 183 — ———. O grupo de trabalho e a eficiência individual. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 91(1/3):24-38, abr./jun. 1961.
- 184 — ———. Os métodos de treinamento e sua utilização. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 91(1/3):24-38, abr./jun. 1961.
- 185 — LUNDBERG, Craig C. Attitude change and management training: A critical commentary. **Personnel Administration**, Washington, 25(3):35-42, May/June, 1962.
- 186 — LUTHANS, Fred & LYMAN, David. Training supervisors to use organizational behavior modification. **Personnel**, New York, 50(5):38-44, Sept./Oct. 1973.
- 187 — LYSAUGHT, Jerome P. Industrial training through programmed learning. **Personnel J.**, Swarthmore, 40(4):165-9, Sept./1961.
- 188 — MACHADO, Imaculada. Um programa para desenvolvimento de pessoal. **R. Serv. Públ. Brasília**, 108(2):213-52, maio/ago. 1973. Bibliogr.
- 189 — McCLAIN, Frank W. A new approach to apprentice training. **Personnel J.**, Swarthmore, 43(6):297-300, 313, June, 1964.
- 190 — McCLURE, Russel E. On The Job training of supervisory personnel; purpose and goals of training. **Publ. Management**, Chicago, 35(1):2, Jan. 1953.
- 191 — McDANIELS, Carl. Fellowship, scholarships, and assistantships for guidance and personnel graduate training 1963-1964. **The Personnel and Guidance J.**, Washington, 41(5):450-62, Jan. 1963.

- 192 — MACDONALD, Ian. Adult training-lessons from France. **Personnel Management**, London, 4(11):29-31, Nov. 1972.
- 193 — MACK, Harold. Evaluating the organization development effort. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(3):42-7, March, 1974.
- 194 — MACY Jr. John W. Personnel developments on the U.S. federal level. **Publ. Personnel R.**, Chicago, 24(1):8-12, Jan. 1963.
- 195 — MANN, Dr. Peter. Who needs books? **Educ. Training**, London, 15(6):207-9, June, 1973.
- 196 — MANSELL, Jack. On the move. **Educ. Training**, London, 15(6):227-8, June, 1973.
- 197 — MARLOW, Hugh. Learning to learn. **Educ. Training**, London, 15(1):29-30, Jan. 1973.
- 198 — MARTINS de Almeida, Custódio Sobral. Da formação de Organizadores. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 1(1):23-6, jan./mar. 1943.
- 199 — MATOS, Alexandre Morgado. Aperfeiçoamento de pessoal na Colômbia. **R. Serv. Públ.** Brasília, 98(3):34-41, jul./set. 1966.
- 200 — MATOS, Francisco Gomes de. A função do treinamento na empresa. **R. Serv. Públ.** Brasília, 98(1):64/72, jan./mar. 1966.
- 201 — ———. Métodos a serem empregados no treinamento. **R. Serv. Públ.** Brasília, 96(3):55-70, jul./set. 1964.
- 202 — MATTESON, Robert J. M. Estágios no serviço público. Trad. por Dulcy Melgaço Filgueiras. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 3(2):32-5, ago. 1952.
- 203 — MATTHEW, Jill. Social front. **Educ. Training**, London, 15(7):249-50, July, 1973.
- 204 — MATTHEWS, Steve. Methods of supervisory training. **Publ. Management**, Chicago, 35(1):4-5, Jan. 1953.
- 205 — MAYA, Annibal. Como sistematizar as atividades de aperfeiçoamento. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 2(3):18-21, abr./jun. 1944.
- 206 — MEDEIROS, José. Uma programática de treinamento. **R. Serv. Públ.** Brasília, 105(3):195-204, set./dez. 1970.

- 207 — MEDEIROS, Océlio de. Treinamento prévio de assistentes de administrador municipal. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 3(2):15-23, jul. set. 1944.
- 208 — MERCER, John. Training for the remedial profession. **Educ. Training**, London, 16(2):35,37, Feb./March, 1974.
- 209 — MILLER, Ben. Closing the Gap in training cycle. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(1):20-3, Jan. 1974.
- 210 — MILLER, C. A. Inventory of training needs. **Publ. Management**, Chicago, 35(1):3, Jan. 1953.
- 211 — ———. On-The-Job training pays dividends. **Publ. Management**, Chicago, 35(1):174-5, Jan. 1953.
- 212 — MILLER, Maurine & LUBIN, Bernard. Rehabilitation counselor training in the United States. **The Personnel and Guidance J.**, Washington, 41(7):606-8, March, 1963.
- 213 — MILNE, R.S. Administrators, experts and training in the civil service. **Philippine J. Publ. Administration**, Manila, 6(4):272-8, Oct. 1962.
- 214 — MOOR, Christine. Reports on school-leaver's views of careers guidance facilities and their suggestions for improving them. **Educ. Training**, London, 15(12):434, Dec. 1973.
- 215 — MORANO, Richard. Determining Organizational Training Needs. **Personnel Psyc.**, Durham, 26(4):479-87, 1973.
- 216 — MOREIRA, Aluísio Xavier. Curso de administração de pessoal; treinamento. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 4(3):49-53, dez. 1952.
- 217 — MORGADO Matos, Alexandre. O aperfeiçoamento e a arte de dirigir. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 3(1):22-7, jul./set. 1944.
- 218 — MOSLEY, Donald C. & GREEN, Thad B. Nominal grouping as an organization development intervention technique. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(3):30-7, March, 1974.
- 219 — MUENDEL, H. Edward. Divisionalizing a line Organization: A challenge to the traditional foremen training concept; part 1 of two parts. **Personnel J.**, Swarthmore, 49(12):977-82, Dec. 1970.

- 220 — MUNIZ, Peter. Treinamento de empatia para técnicos de desenvolvimento gerencial. [Enpathy training for the management development trainer] Trad. por Yolanda Volkmer. **Desenv. Pes. Trad.**, Rio de Janeiro, 3(1):3-9, fev. 1973.
- 221 — NEW approach to training for improved performance in public corporations. **Publ. Administration Newsletter**, New York, 38:7-8, Apr. 1971.
- 222 — NEYHART, Amos E. The personnel director and motor fleet supervisor training. **Personnel J.**, Swarthmore, 41(1):21-3, Jan. 1962.
- 223 — NIBLETT, Roy. The lost chord. **Educ. Training**, London, 15(11):377-8, Nov. 1973.
- 224 — NIND, Philip. Once a student. **Educ. Training**, London, 15(10):344, Oct. 1973.
- 225 — NOBLE, Jeanne L. & MATHEWSON, Robert H. Evaluating a program of counselor training through group conferences. **The Personnel and Guidance J.**, Washington, 34(5):285-8, Jan. 1956.
- 226 — NOVAES, Paulo. Treinamento de pessoal em empresas industriais. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 95(1):41-53, jan./mar. 1963.
- 227 — O'CONNOR, Maureen. Action research. **Educ. Training**, London, 15(2):52-3, Feb. 1973.
- 228 — ———. Beyond the class-room. **Educ. Training**, London, 15(5):189-90, May, 1973.
- 229 — ———. Freedom Fighters. **Educ. Training**, London, 15(3):113, March, 1973.
- 230 — ———. Half open university. **Educ. Training**, London, 15(8/9):318-9, Aug./Sept. 1973.
- 231 — ———. People's poly. **Educ. Training**, London, 15(6):229-30, June, 1973.
- 232 — ———. Reviews a new and optimistic account of the progress of liberal... **Educ. Training**, London, 15(10):361-2, Oct. 1973.
- 233 — ———. Status seeking. **Educ. Training**, London, 15(1):24, Jan. 1973.

- 234 — ————. The same only better. **Educ. Training**, London, 15(7):275, July 1973.
- 235 — OLIVEIRA, Modesto Marques de. Seleção de pessoal, maior que treinamento? **R. Serv. Públ.** Brasília, 105(2):99-120, maio/ago. 1970.
- 236 — OLSEN, Leif O. "Internships" and group training. **Personnel J.**, Swarthmore, 40(6):269-70, Nov. 1961.
- 237 — OSTERBERG, Wesley. Training Which modified foremen's behavior. **Personnel J.**, Swarthmore, 28(7):239-44, Dec. 1949.
- 238 — PAINE, Frank T. Quando gerentes eficazes resolvem problemas... [Problem solving of effective managers]. Trad. por Yolanda Volkmmer. **Desenv. Pes. Trad.** Rio de Janeiro, 3:103-14, 1972.
- 239 — O PAIS tem pressa de formar técnicos. **Planejamento & Desenv.**, Rio de Janeiro, 1(4):52-3, out. 1973.
- 240 — PATTEN, Jr., Thomas. H. The college graduate trainee: Behavioral science perspectives on management's prime personnel problem. **Personnel J.**, Swarthmore, 48(8):581-92, Aug. 1969.
- 241 — PEACE, A. G. Dying crafts. **Educ. Training**, London, 15(7):253-4, July, 1973.
- 242 — PEDLEY, Robin. School or college? **Educ. Training**, London, 15(7):246-7, July, 1973.
- 243 — PETERS, E. Bruce. Supervisory training as a step towards organization development. **Personnel Management**, London, 6(4):30-3,40, Apr. 1974.
- 244 — PHEYSEY, Diana. Off course considerations in training. **Personnel Management**, London, 4(12):26-9, Dec. 1972.
- 245 — PIERRO, Jr., Henry P. Applying the managerial grid to a real-life sales situation. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(11):20-7, Nov. 1973.
- 246 — PIMENTEL, Antônio Fonseca. Do treinamento em geral (capítulo introdutório do trabalho em preparo; treinamento de pessoal, fundamentos, finalidades e processos) **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 4(2):88-91, nov. 1953.

- 247 — ————. O treinamento de inspetores de Minas de carvão no Departamento do Interior dos Estados Unidos. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 4(1):82-6, out. 1953.
- 248 — POMERLEAU, Raymond. The state of management development in the federal service. **Publ. Personnel Management**, Chicago, 3(1):23-8, Jan./Feb. 1974.
- 249 — POWELL, Frank G. Selling safety to salesmen. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(11):12-15, Nov. 1973.
- 250 — POZAS, Luis Jordana de. et alii. El centro de formacion y perfeccionamiento de funcionarios de Alcalá de Henares. **Int. R. Administrative Sci.** Brussels, 28(1):54-62, 1962.
- 251 — Praga, Luciana. L'amministrazione e l'addestramento del personale. **Sci. Tec. Org. Pubbl. Amministrazione**, Milano, 8(1):112-3, genn./mar. 1961.
- 252 — PRICE, Christopher. The happiest days? **Educ. Training**, London, 15(2):58-9, Feb. 1973.
- 253 — PUBLIC administration training in India. **Progr. in Publ. Administration**. Brussels, 5:1-2, June, 1954.
- 254 — RAMOS, Carlos P. Development administration: Its role and the tasks of training institutes. **Philippine J. Publ. Administration**, Manila, 13(1):3-10, Jan. 1969.
- 255 — RAUDSEPP, Eugene. Os planos de progressão paralela são um mito. [Dual-path career plans are a myth]. Trad. por Yolanda Volkmer. **Desenv. Pes. Trad.**, Rio de Janeiro, 3(1):20-31, fev. 1973.
- 256 — REEVES, Elton T. & JENSEN, J. Michael. Eficiência na avaliação de programas. [Effectiveness of program evaluation]. Trad. por Yolanda Volkmer. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(3):175-84, jul./set. 1972. II.
- 257 — REINING, Henry. Estágios de treinamento no governo Nacional dos Estados Unidos. Trad. por Paulo Lopes Corrêa. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 2(2):55-65, abr./jun. 1944.
- 258 — REUTER, Vincent G. Staffing and training for work study. **Personnel J.**, Swarthmore, 50(2):144-50, Feb. 1971.

- 259 — RIDLEY, Clarence Eugene & MOORE, Lyman S. Treinamento para o serviço público. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 1(3):76-81, jan./mar. 1942.
- 260 — ROBBINS, James G. Using trainer participation in a community development program. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(10):14-9, Nov. 1973.
- 261 — ROBERTS, Albert R. Training programs for treatment specialists in corrections: A University-Based model. **Publ. Personnel Management**, Chicago, 3(2):149-54, March/Apr. 1974.
- 262 — ROWNTREE, Derek. A abordagem sistêmica na tecnologia educacional. [The systems approach to educational technology]. Trad. por Yolanda Volkmer e Paulo Roberto Castelões. **Desenv. Pes. Trad.**, Rio de Janeiro, 3(1):32-7, fev. 1973. il.
- 263 — RUBBER AND PLASTICS. **Educ. Training**, London, 16(1):19-21, 25, 29, Jan. 1974.
- 264 — RUCH, William A. Credit or non-credit: an executive decision. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(1):38-43, Jan. 1974.
- 265 — RUSSEL, John. Teachers in practice. **Educ. Training**, London, 15(12):425, Dec. 1973.
- 266 — RYRIE, Sandy. Looks at a new breed of apprentices. **Educ. Training**, London, 15(12):415, Dec. 1973.
- 267 — SANTOS, Edson Rebelo dos. Desenvolvimento de pessoal; responsabilidade crescente da empresa moderna. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 4(4):238-42, out./dez. 1971. il.
- 268 — SALVAGNO, Ralph C. Os mitos que cercam o desenvolvimento de carreira. [The mits of career development]. Trad. por Yolanda Volkmer. **Desenv. Pes. Trad.**, Rio de Janeiro, 3(1):10-9, fev. 1973.
- 269 — SANDELL, Roland E. Making job training effective. **Personnel J.**, Swarthmore, 43(10):511-3, nov. 1964.
- 270 — SANTAVICCA, G. Gene. Supervised experience and selection of counselor trainees. **The Personnel and guidance J.**, Washington, 38(3):195-7, Nov. 1959.

- 271 — SARGENT, John E. Técnicas modernas de treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos. Trad. por Araújo Cavalcanti, R. Serv. Públ. Brasília, 107(3):127-68, set./dez. 1972. Bibliogr.
- 272 — SCANLAN, Burt K. Sensitivity training-classifications, issues, insights. **Personnel J.**, Swarthmore, 50(7):546-52, July, 1971.
- 273 — SCANNELL, Edward E. Professional experience for growth. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(12):6-8, Dec. 1973.
- 274 — SCHEER, Wilbert E. A practical approach to supervisory training. **Personnel J.**, Swarthmore, 48(5):369-71, May, 1969.
- 275 — SCHNEIER, Craig Eric. Behavior modification training the hardcore unemployed. **Personnel**, New York, 50(3):65-69, May/June, 1973.
- 276 — SCHOLL, Charles E. Selecting executive trainees in a multi-branch bank. **Personnel Administration**, Washington, 21(3):45-9, May/June. 1958.
- 277 — SCHUSTER, Louis J. Needed : More sensitivity, less training. **Personnel J.**, Swarthmore, 48(8):612-6, Aug. 1969.
- 278 — THE SELECTION and training of administrative personnel in India. **Progr. in Publ. Administration**. Brussels, 6:1-2, Aug. 1954.
- 279 — SHORT, Larry E. Train supervisors to train; JIT. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(2):14-8, Feb. 1974.
- 280 — SHUSTA, Jr., George. Don't make it fancy... just good... **Training and Develop. J.**, Madison, 28(4):10-4, Apr. 1974.
- 281 — SIDHANTA, N. K. Seminário de administração pública das Nações Unidas — Documento n.º 10. Trad. por Hertha Myss. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 3(1):70-3, jul. 1954.
- 282 — SILBER, Mark B. Synergy... Behavioral sciences, organization effectiveness and the training professional. **Personnel J.**, Swarthmore, 50(2):151-5, Feb. 1971.
- 283 — SILVA, Glauco Lessa de Abreu e. Auditoria de pessoal no SIPEC — O auditor. **R. Serv. Públ.** Brasília, 107(1):15-22, jan./abr. 1972.
- 284 — SILVEIRA, Rute do Amaral. Testes objetivos; análise estatística. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(1):30-40, jan./mar. 1972.

- 285 — SINGER, Henry A. ECL — A dynamic approach to group executive training. **Personnel J.**, Swarthmore, 48(5):372-4, May, 1969.
- 286 — SINTESE das atividades da divisão de desenvolvimento de pessoal (DIDEP) em 1971. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 5(1):51-66, jan./mar. 1972. Tab.
- 287 — SIQUEIRA, Belmiro. Do treinamento de pessoal — algumas idéias básicas. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 2(2):89-91, maio, 1949.
- 288 — ———. Seleção e treinamento — sua articulação. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 2(3):90-2, jun. 1950.
- 289 — ———. Treinamento e seleção. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 1(1/2):139-42, jan./fev. 1947.
- 290 — SLUSHER, A. Allen. Retaining minority group employees: supervisory training and those crucial first impressions. **Personnel J.**, Swarthmore, 51(10):753-6, Oct. 1972.
- 291 — SMART, Bradford D. Achieving effective meetings-not easy, but possible. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(1):12-7, Jan. 1974.
- 292 — SMIRNI, Beverly. Job mobility through clerical skills training. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(10):10-2, Nov. 1973.
- 293 — SOUZA, Cauby de. Treinamento do pessoal no serviço civil federal brasileiro. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 2(3):107-16, jun. 1954.
- 294 — SPECIAL international training report. **Training and Develop. J.**, Madison, 27(12):28-35, Dec. 1973.
- 295 — SPECKEEN, F. J. Canadian college scene. **Educ. Training**, London, 15(7):268-9, July, 1973.
- 296 — STANTON, Erwin S. Training operating personnel in college recruiting. **Personnel J.**, Swarthmore, 46(11):745-6, Dec. 1967.
- 297 — STEEL, Munro H. An organized evaluation of management training. **Personnel J.**, Swarthmore, 51(10):723-7, Oct. 1972.
- 298 — STOCKARD, James G. A training strategy for decentralized organizations. **Publ. Personnel Management**, Chicago, 2(3):200-4, May/June, 1973.

- 299 — STODDART, John. New men at the top. **Educ. Training**, London, 15(2):50-1, Feb. 1973.
- 300 — STROHMER, JR., Arthur F. Labor relations training for foremen: A new approach. **Personnel J.**, Swarthmore, 47(1):48-9,55, Jan. 1968.
- 301 — STUART, John R. Personnel developments in Canadian cities. **Publ. Personnel R.**, Chicago, 24(1):17-9, Jan. 1963.
- 302 — STYLES, Paul L. et alii. Pre-supervision training; at the George C. Marshall Space Flight Center. **Personnel J.**, Swarthmore, 51(3):190-8, March, 1972.
- 303 — SURRIDGE, Owen, Reports on likely job possibilities over the next seven years within the area covered by the Petroleum industry training... **Educ. Training**, London, 16(1):24-5, Jan. 1974.
- 304 — SWEENEY, Daniel. The Vanishing apprentice. **Educ. Training**, London, 15(8/9):297-8, Aug/Sept. 1973.
- 305 — SWEEZY, Eldon E. Training supervisors to establish performance standards. **Personnel Administration**, Washington, 10(6):28-31, July, 1948.
- 306 — TÉCNICOS em planejamento, um novo êxito. **Planejamento & Desenv.**, Rio de Janeiro, 1(8):53-5, fev. 1974.
- 307 — TEIXEIRA, Ary. O treinamento como atividade-meio no serviço público. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 69(1):11-15, out. 1955.
- 308 — TEIXEIRA, Sérgio José. Síntese das atividades de desenvolvimento de pessoal. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 6(1):30-51, jan./mar. 1973.
- 309 — THIS, Lesile. Planejamento treinamento com vistas a resultados. [Results-oriented training designs]. Trad. por Yolanda Volkmer. **B. Desenv. Pes.**, Rio de Janeiro, 4(4):243-56, out./dez. 1971.
- 310 — THOMPSON, C.A. The philosophy of education. **Educ. Training**, London, 16(2):56-8, Feb./March, 1974.
- 311 — TICKNER, F. J. Public service training in the past decade. **Publ. Administration**, London, 34(1):27-38, 1956.
- 312 — TIPPLE, Maurice F. More realistic role-playing. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(2):20-1, Feb. 1974.

- 313 — TORRENCE, William D. Collective bargaining and labor relations training of state-level management. **Publ. Personnel Management**, Chicago, 2(4):256-60, July/Aug. 1973.
- 314 — TRAINING; Administration of civil service personnel in Chile. **Progr. in Publ. Administration**. Brussels, 4:7-8, Apr. 1954.
- 315 — TRAINING; Brazilian civil service administered by DASP. **Progr. in Publ. Administration**. Brussels, 3:6-7, Feb. 1954.
- 316 — TRAINING in government administration Australian experience and extension work under the U.N.T.A.A. and Colombo plan. **Progr. in Publ. Administration**. Brussels, 3:2-3, Feb. 1954.
- 317 — TRAINING of foreign Nationals in the United States. **Progr. in Publ. Administration** Brussels, 1:3-4, Aug. 1953.
- 318 — TRAINING, **Progr. in Publ. Administration**. Brussels, 1:6-7, Aug. 1953.
- 319 — TRAINING. **Progr. in Publ. Administration**, Brussels, 2:8-9, Nov. 1953.
- 320 — TRAINING. **Progr. in Publ. Administration**, Brussels, 7:7-9, Oct. 1954.
- 321 — TRAINING. **Progr. in Publ. Administration**, Brussels, 8:5-7, Dec. 1954.
- 322 — TRAINING. **Progr. in Publ. Administration**, Brussels, 13:8-9, Oct. 1955.
- 323 — TRAINING. **Progr. in Publ. Administration**, Brussels, 15:11-13, Feb. 1956.
- 324 — TRAINING. **Progr. in publ. Administration**, Brussels, 16:9-10, Apr. 1956.
- 325 — TRAINING. **Progr. in Publ. Administration**, Brussels, 17:8-10, June, 1956.
- 326 — TREGOE, Benjamin B. What is OD? **Training and Develop. J.**, Madison, 28(3):16-23, March, 1974.
- 327 — TRUEMPER, Klaus & Dean, Burton V. The oprard research and development management game. **Management Sci.**, Providence, 20(6):999-1009, Feb. 1974. il. Tab.
- 328 — TURNER, Barry. It's a man's life... **Educ. Training**, London, 15(6):210-11; June, 1973.
- 329 — UHLMANN, Frank W. Training, The conspiracy against employees. **Publ. Personnel Management**, Chicago, 2(5):342-4, Sept/Oct. 1973.

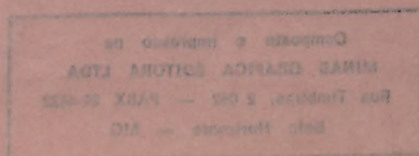
- 330 — UNIVERSITY training for administrative duties. **Progr. in Publ. Administration**. Brussels, 12:1-3, Aug. 1955.
- 331 — VALLE, Carlos Eduardo de Oliveira. Cursos de administração na prefeitura do Distrito Federal. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 69(1):5-10, out. 1955.
- 332 — ———. O treinamento nos governos municipais. **R. Serv. Públ.** Rio de Janeiro, 3(3):82-9, set. 1952.
- 333 — VILLANUEVA, A. B. In-service training: An American County government's experience. **Publ. Personnel Management**, Chicago, 2(5):332-5, Sept./Oct. 1973.
- 334 — VALOUDAKIS, Effie. Guide to organizing an industrial remedial typing program. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(4):52-6, Apr. 1974.
- 335 — WAINWRIGHT, Gordon. Playing the part. **Educ. Training**, London, 15(5):166-7, May, 1973.
- 336 — ———. Student skills. **Educ. Training**, London, 15(3):108-9, March, 1973.
- 337 — WALKER, Harvey. La organización de Naciones Unidas en el entrenamiento para el servicio publico en Latinoamérica. **Serv. publ.**, New York, 6(1):43-4, ene/feb. 1959.
- 338 — ———. O treinamento dos funcionários públicos. **R. Serv. Publ.** Rio de Janeiro, 1(1):44-51, jan./mar. 1944.
- 339 — WATTS, Tony. Always a student. **Educ. Training**, London, 15(10):345-6, Oct. 1973.
- 340 — ———. Reports on developments in CRAC'S training courses and sets out the programme for the coming year. **Educ. Training**, London, 15(11):339, Nov. 1973.
- 341 — A WAY to produce group leaders; "Group dynamics" — A new approach to training and... **Management Dig.**, New York, 11(11):44-6, Nov. 1956.
- 342 — WEINSTEIN, Krystyna. The square pegs. **Educ. Training**, London, 15(2):61-3, Feb. 1973.
- 343 — WELCH, Kenneth. The broader View. **Educ. training**, London, 15(5):169-70, May, 1973.

- 344 — WELCH, P.A. Team games. **Educ. Training**, London, 15(1):7-8, Jan. 1973.
- 345 — WESSMAN, Fred. One more time: will OD survive? **Training and Develop. J.**, Madison, 28(3):14-5, March, 1974.
- 346 — WHEELEN, Thomas L. Executives can agree on student training. **Personnel J.**, Swarthmore, 50(5):405-6, May 1971.
- 347 — WHITE, Gerard R. New Audiovisual approach cuts employee training time. **Personnel J.**, Swarthmore, 47(7):509-10, July, 1968.
- 348 — WHITEHEAD, A. K. What is so magic about sixteen? **Educ. Training**, London, 16(2):52,54, Feb./March, 1974.
- 349 — WHITELAW, John B. An approach to supervisory training. **Personnel Administration**, Washington, 10(1):39-42,46, Sept. 1947.
- 350 — WICKERT, Fredric R. The famous JIT card: A basic way to improve it. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(2):6-9, Feb. 1974.
- 351 — YOUNG, Ben. The Hustle. **Training and Develop. J.**, Madison, 28(2):10-2, Feb. 1974.

Abreviaturas Adotadas

(Bibliografia - Periódicos)

abr.	—	abril.	jan.	—	janeiro.
ago.	—	agosto.	Jan.	—	January.
apr.	—	aprile.	jul.	—	julho.
Apr.	—	April.	jun.	—	junho.
Aug.	—	August.	lugl.	—	luglio.
B.	—	Boletim.	mar.	—	março, marzo.
Bibliogr.	—	Bibliografia.	Nov.	—	November.
Canad.	—	Canadian.	Oct.	—	October.
Dec.	—	December.	Org.	—	Organizzazione.
Desenv.	—	Desenvolvimento.	out.	—	outubro.
Develop.	—	Development.	Pes.	—	Pessoal.
dez.	—	dezembro.	Progr.	—	Progress.
Dig.	—	Digest.	Psyc.	—	Psychology.
Educ.	—	Education.	Pubbl.	—	Pubblica.
Emp.	—	Empresas.	Publ.	—	Public, Público(s).
ene.	—	enero.	R.	—	Review.
feb.	—	febrero.	Sci.	—	Sciences, Scienza.
Feb.	—	February.	Sept.	—	September.
fev.	—	fevereiro.	Serv.	—	Servicios, Serviço.
genn.	—	gennaio.	set.	—	setembro.
giug.	—	giugno.	sett.	—	settembre.
Int.	—	International.	Tec.	—	Técnica
J.	—	Journal.	Trad.	—	Tradução(ões).



Composto e impresso na
MINAS GRÁFICA EDITORA LTDA.
Rua Timbiras, 2.062 — PABX 26-4822
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

