



ASSUNTOS MILITARES

Coordenador: Cel AYRTON SALGUEIRO DE FREITAS

I — ADMINISTRAR

O Major Calvet Fagundes, da EsAO, brinda nossos leitores com a primeira parte do presente artigo, onde procura mostrar que a administração é fruto do bom senso, da inteligência e do desejo de melhorar. No Instituto Brasileiro de Administração encontramos os quadros com que ilustramos a segunda parte do trabalho.

Diretor-Secretário

A — ATÉ ONDE O ADMINISTRADOR DEVE SER UM DETETIVE

Major M. CALVET FAGUNDES — EsAO

Todos os que já leram algo sobre a ciência da administração ou já exerceram uma parcela de administração de pessoal, de material, de finanças ou de serviços, estão cansados de saber que a função administrativa não se restringe ao mero cumprimento das disposições regulamentares, simplesmente porque administrar não é apenas fazer executar, ou fazer. Isso seria emprestar à administração o cunho de coisa morta, excluir-lhe o caráter científico, aceitar o primado da rotina, tronizar o empirismo, desprezar os problemas que a afetam, ignorar as operações que a compõem.

Para os problemas táticos e logísticos há o estudo de situação e a escolha da melhor linha de ação, à luz dos princípios gerais que regem a matéria e do raciocínio, da lógica e da inteligência de cada um. Para a resolução dos problemas administrativos há que contar, igualmente, com a bagagem de conhecimentos técnicos, por um lado, e a dose de livre arbítrio experimentado, de outro; há que dispor, portanto, de ciência e de inteligência.

Administrar não é tão-somente gerir bens. É promover o progresso material de uma instituição. Não é um fim, mas um meio: meio para se atingir os objetivos finais.

Como todos sabem, as operações administrativas podem ser decompostas em pesquisar, prever, planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Administrar é o conjunto dessas atividades, e não o exercício de uma só delas, como organizar, comandar, coordenar ou controlar.

Sem pesquisa, previsão e planejamento não há boa organização, nem bom comando, nem boa coordenação, nem bom controle. Assim como não há planejamento sem previsão, nem previsão sem pesquisa.

Não só o comando, a coordenação e o controle são tarefas dinâmicas, permanentes e contínuas. Também a pesquisa, a previsão, o planejamento e a organização não cessam nunca.

Comandar não é só dar ordens, mas imprimir conteúdo prático ao planejamento. Coordenar não é só fazer com que cada um desempenhe o seu papel, mas harmonizar todos os esforços. Controlar não é só fiscalizar se o planejamento está sendo cumprido, mas é evitar os atrasos e desvios, aconselhar os executores, julgar da exequibilidade do planejamento, captar as lições da experiência.

O Comando põe em funcionamento a organização, que é a tradução em fatos dos conceitos teóricos do planejamento, o organismo material e social da empresa. Não há organização quando não se preencheu todos os claros da moldura planejada, quando não se forneceu todos os meios necessários à consecução dos fins previstos.

Planejar é utilizar os dados da pesquisa e da previsão na análise e determinação das etapas e dos meios de alcançar os objetivos. É o inverso do sistema do "te vira" e das "Mensagens a Garcia". O planejamento deve ser uno, contínuo, preciso e flexível, e sua execução requer atividade, habilidade, estabilidade, competência, experiência e coragem moral.

Prever é utilizar os dados da pesquisa em proveito da ação administrativa; é preparar sistematicamente para a ação futura, à luz dos melhores elementos informativos disponíveis sobre o presente e o passado; é limitar a incursão do imprevisto nas oscilações do porvir.

A pesquisa é a busca deliberada e incessante dos fatos, com o objetivo de entrar na posse da realidade. Sem ela administra-se no vácuo. É o instrumento fundamental da administração, sem o qual não há previsão, nem planejamento, nem organização, nem comando, nem coordenação, nem controle.

Pesquisar é estabelecer as relações de causa e efeito no campo administrativo. É um trabalho de investigador. É procurar saber "como" as coisas acontecem, "porquê" acontecem de determinada maneira, e "o quê" ou "quem" as faz acontecer desta forma.

Quando não se dá à pesquisa a importância e o realce que ela merece, falha a previsão, o planejamento deixa de existir ou se queda inexecutável, a organização torna-se sinônimo de desorganização, vacila o comando, a coordenação inexistente e o controle se descontrola.

Aliás, quem mais sofre com a falta de pesquisa é justamente o controle, porque a sua megalomania aumenta à medida que minguem os outros elementos fundamentais da administração. Quando tudo anda

mal o que se quer é tudo controlar. Aí então o controle usurpa todas as funções: todos passam a trabalhar para ele, com prejuízo de suas verdadeiras atribuições. E ele, de meio, se transforma em fim, de instrumento em principal. Transmuda-se no "grande irresponsável". Exercido tardia e inoportunamente, só tem um caráter documental. Não faculta ensinamentos, não gera sanções. Não controla nada, mas atrapalha. É o controle sem controle.

Pesquisar é desconfiar do acerto das próprias decisões, é usar da dúvida cartesiana, é encher a cabeça de "por quês", é intelectualizar o esforço, é racionalizar o trabalho, é sistematizar as idéias, é administrar cientificamente, é procurar melhorar a organização e os métodos das nossas repartições, é aproveitar as lições do estudo e da experiência, é procurar as falhas como num exame de consciência, é ter a coragem de descobrir os erros e tentar saná-los, é capacitar-se das próprias deficiências, é por de lado a presunção e alimentar o desejo de aperfeiçoamento, é assumir uma atitude filosófica realística em contraposição ao conceito leibnitziano de que tudo está pelo melhor no melhor dos mundos possíveis, é não se acomodar com as situações, é ajustar-se ao trabalho pelo mecanismo de defesa da sublimação.

Vida é movimento e progresso é mudança. Não há vida administrativa estática, nem progresso numa instituição sem mudanças. A tarefa do administrador não pode ser só executiva, mas há que ser também deliberativa e normativa. Administrar implica em tomar decisões, escolher soluções, optar por métodos de ação, regular e disciplinar o trabalho. E tudo isso só se consegue pelo conhecimento integral dos fatos que a pesquisa dá.

Na natureza tudo se transforma. Nas instituições acontece o mesmo, ou melhor, deve acontecer, porque a instituição que pára está destinada ao fracasso. Bastaria a crescente complexidade da vida moderna para justificar as transmutações que devem ser operadas constantemente numa organização. Quem se contenta em apenas "cumprir a sua obrigação" não sente a necessidade de evolução, porque evoluir é ir além do que está "escrito", é transformar, é mudar.

Não há instituição que não tenha falhas. E falhas sanáveis. Descobri-las é tarefa do pesquisador.

Tais falhas são geralmente atribuídas às chamadas "imperfeições naturais" decorrentes da própria contingência humana. Mas a verdade é que, na maioria dos casos, não o são. E, se porventura o forem, somente a pesquisa incessante e sistemática poderá julgar.

O pesquisador é o eterno insatisfeito, no sentido de que ele nunca está contente com o resultado do trabalho, porque sabe que sempre haverá um melhor meio de realizar uma operação e sempre haverá uma melhor forma de obter o rendimento máximo com o mínimo de esforço ou despesa.

A administração não é uma ciência hermética ou esotérica. Consiste apenas no emprêgo do bom-senso, da inteligência e do estudo. Estudo cujo maior instrumento é a pesquisa e cujo único segredo é o desejo de melhorar.

B — QUADROS DO INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO

1. CHEFIA DEMOCRÁTICA X CHEFIA AUTOCRÁTICA
CHEFE X NÃO CHEFE

2. NÍVEIS DE COMANDO

- | | | |
|-----------------|---|-----------------|
| a) Altô Comando | } | Princípios |
| b) Comando | | Segredos |
| | | Fôrças sagradas |
| c) Supervisão | } | Ordens |
| de tarefas | | Regras |
| | | Rotina |

3. GOVERNAR é conduzir a empresa, com segurança e eficiência, para seu objetivo; é assegurar a marcha das funções essenciais. COMANDAR é chefiar o govêrno.

4. COMANDAR BEM — COMANDAR MAL (NÃO COMANDAR)
O CHEFE conforme a circunstância: ENSINA, ACONSELHA, GUIA, ORDENA e COMANDA.

5. ORDENS

- a) Não dê muitas ordens; dê o menor número que fôr possível.
- b) Certifique-se de que a ordem é apropriada e de que a coisa ordenada é razoável.
- c) Agora decida sôbre a pessoa indicada para levar a efeito a tarefa.
- d) Chame esta pessoa pelo nome, procure atrair sua atenção e então, de maneira firme e tranqüila, diga-lhe que faça isto ou aquilo.
- e) Não estará em discussão a obediência: a ordem será cumprida sem perda de tempo e do melhor modo possível.
- f) Se o subordinado entretanto não concorda com a ordem recebida tem direito de apresentar ponderações.
- g) Reiterada a ordem, qualquer discussão do assunto só terá cabimento depois do cumprimento cabal da mesma.
- h) Dar uma ordem de maneira correta significa usar um tom de voz e uma linguagem em que a firmeza, a concisão, a clareza e a determinação ali contidas, não deixam ao subordinado a menor dúvida de que êle terá de cumprir a ordem, sem demora e do melhor modo que puder.

6. REQUISITOS DO BOM COMANDO : a) VISÃO DO OBJETIVO ;
b) FÔRÇA MORAL ; c) RAZÃO INTERIOR.
7. É PRECISO PORTANTO: a) VER; b) PODER; c) QUERER.
8. ELEMENTOS ESSENCIAIS DO VALOR SOCIAL DO HOMEM :
a) INTELIGÊNCIA ; b) CARÁTER ; c) DEVOTAMENTO.

9. **CONDIÇÕES PARA O ÊXITO**

<p>1ª CONDIÇÃO :</p> <p>DEVOTAMENTO (Abstração de si mesmo)</p>	<p>1º GRUPO DE OBSTÁCULOS</p> <p>a) PREOCUPAÇÕES PESSOAIS: Egocentrismo Vaidade Ambição</p> <p>b) INDIFERENÇA</p>
<p>2ª CONDIÇÃO :</p> <p>CARÁTER (Amor à responsabilidade)</p>	<p>2º GRUPO DE OBSTÁCULOS :</p> <p>a) MÊDO DE RESPONSABILIDADE</p> <p>b) ESPERTEZA</p> <p>c) FALTA DE AÇÃO SOBRE SI MESMO</p>
<p>3ª CONDIÇÃO :</p> <p>INTELIGÊNCIA (Visão)</p>	<p>3º GRUPO DE OBSTÁCULOS :</p> <p>a) EXIBICIONISMO</p> <p>b) ESTREITEZA (Regras em vez de princípios)</p>

É O DEVOTAMENTO QUE TORNA ÚTEIS A INTELIGÊNCIA E O CARÁTER.

10. **COMPARAÇÃO**

O SACREDÓCIO (Obrigação total)	O EMPRÊGO (Obrigação delimitada)
a) TODO O TEMPO (Licença)	a) HORÁRIO
b) TODOS OS SACRIFÍCIOS (Vida inclusive)	b) CONDIÇÕES DE VIDA
c) TÔDAS AS FÔRÇAS	c) CONDIÇÕES DE TRABALHO

11. **TRES OBRIGAÇÕES DO CHEFE**

- 1ª — CUMPRIR ESPONTÂNEAMENTE O DEVER
- 2ª — ASSEGURAR O CUMPRIMENTO DO DEVER PELOS SUBORDINADOS
- 3ª — RESPEITAR A DIGNIDADE HUMANA NO TRATO DOS SUBORDINADOS

12. **ELEMENTOS DO PODER DO CHEFE**

FÔRÇAS {
 (A) VALOR PESSOAL
 (B) VALOR DOS SUBALTERNOS
 (C) COLABORAÇÃO ENTRE TODOS

PARA CRIAR O PODER, É PRECISO :

EXCITAR }
 DESENVOLVER } AQUELAS
 FAZER CONVERGIR } FÔRÇAS

E PARA QUEM SE COLOCOU A FRENTE DE UM GRUPO DE ELITE, NÃO HÁ ESCOLHA :

OU ADQUIRE O PODER, A FÔRÇA SAGRADA, OU SUCUMBE!

13. **A) VALOR PESSOAL**

- a) OS PRINCÍPIOS
- b) OS SEGREDOS
- c) AS FÔRÇAS SAGRADAS

14. PRINCÍPIOS: AUTORIDADE, DISCIPLINA, COORDENAÇÃO, UNIDADE DE COMANDO, OPORTUNIDADE, RISCO CALCULADO, ETC.

AUTORIDADE

CONSISTE NO DIREITO DE MANDAR E NO PODER DE FAZER-SE OBEDECER (Fayol)

Autoridade	}	a) Estatuária, regimental, conferida pela lei
		b) pessoal, própria, inerente ao chefe (Inata ou adquirida)

A AUTORIDADE PESSOAL DECORRE DA INTELIGÊNCIA, DO SABER, DA EXPERIÊNCIA, DO VALOR MORAL, DA APTIDÃO PARA O MUNDO, DOS SERVIÇOS PRESTADOS.

A RESPONSABILIDADE É UM COROLÁRIO DA AUTORIDADE, SUA CONSEQUÊNCIA NATURAL, SUA CONTRAPARTIDA INDISPENSÁVEL (Fayol).

15.

SEGREDOS

relativos ao indivíduo	}	AFIRMAÇÃO
		EXPANSÃO
relativos ao grupo	}	COESÃO DO GRUPO
		RIVALIDADE

16. FÓRÇAS SAGRADAS: VONTADE, CORAGEM, ABNEGAÇÃO, ENTUSIASMO, HUMILDADE, SIMPLICIDADE, ESPÍRITO DE SACRIFÍCIO, ESPÍRITO CRIADOR, AMOR, NOÇÃO DE DEVER, DIGNIDADE, FÉ, ESPÍRITO DE COOPERAÇÃO, ESPÍRITO DE CORPO, ETC.

17.

B) VALOR DOS SUBALTERNOS

- a) DIGNIDADE HUMANA, FONTE DE ENERGIA
(O VERDADEIRO CHEFE DESEJA VER EM DERREDOR CABEÇAS ERGUIDAS E OLHARES FIRMES)
- b) INICIATIVA
(O VERDADEIRO CHEFE DEIXA A CADA UM A PARCELA INTELIGENTE DE AÇÃO QUE LHE CABE NO

SERVIÇO. DEVE CONTROLAR A INICIATIVA SEM ASFI-
XIAR O ESPÍRITO CRIADOR)

- c) EM SERVIÇO CONOSCO E NÃO A NOSSO SERVIÇO
- d) CUIDADO COM OS CUIDADOS!
- e) NOSSOS COMANDADOS! DEVEMOS DESEJÁ-LOS CHEIOS DE ENERGIA, CORAGEM, RESOLUÇÃO, ALTI-VEZ, ENTUSIASMO, EMOCIONALMENTE EQUILIBRADOS, ALEGRES, SATISFEITOS!

18.

C) COLABORAÇÃO

- a) SUBORDINAÇÃO
(OBEDECER OU COMANDAR, PARTES DA TAREFA CO-
MUM)
- b) AUTORIDADE — PODER BENÉFICO
- c) A COBRANÇA DA QUOTA DE COLABORAÇÃO PELO
SUBORDINADO
- d) PRATICAR A COLABORAÇÃO EM VEZ DE DOMESTICAR

19.

OS PROCESSOS DE GOVERNAR

EXERCENDO :

O TIPO:

COAÇÃO

O AUTOCRATA

PERSUAÇÃO

O DEMOCRATA

SUGESTÃO

O LÍDER

COMANDO

O CHEFE

NO CHEFE O ESTÓFO É DE LÍDER; ÊLE RECEBE ENTRE-
TANTO CONDIMENTOS DO AUTOCRATA E DO DEMO-
CRATA, NA JUSTA MEDIDA E NO MOMENTO OPORTUNO!

E ÊSTE CHEFE PRECISA ANTES DE TUDO SER ÛM HO-
MEM, COM "H" MAIÚSCULO. E QUE SERÁ UM HOMEM
COM "H" MAIÚSCULO?

20.

O HOMEM

Ê O INDIVÍDUO LIMPO, POR DENTRO E POR FORA; QUE
NÃO SE CURVA PARA FALAR AOS PODEROSOS NEM
ERGUE OS OMBROS QUANDO ATENDE AOS POBRES; QUE
PODE PERDER SEM LAMENTAR-SE; QUE PODE VENCER
SEM VANGLORiar-SE; QUE A TODOS OS SEUS SEMELHAN-

TES DISPENSA CONSIDERAÇÃO; QUE, POR SER BRAVO, ODEIA A MENTIRA; QUE É POR DEMAIS GENEROSO PARA CRITICAR LEVIANAMENTE E MUITO CIOSO DE SEUS DEVERES PARA DESPERDIÇAR SEU TEMPO CUIDANDO DO QUE OUTROS FAZEM; QUE TOMA APENAS A SUA PARTE DOS BENS QUE O MUNDO OFERECE E PERMITE QUE OS OUTROS RECEBAM A QUE LHE CABE — ÊSTE É UM HOMEM.

21.

SUBORDINAÇÃO

- a) A AUTORIDADE DO CHEFE E A OBEDIÊNCIA DO SUBALTERNO SÃO, NA REALIDADE, DOIS ASPECTOS DE UMA MESMA E ÚNICA COISA: O DEVER COMUM QUE SE CUMPRE NO SERVIÇO.
- b) SUBORDINAÇÃO X SUJEIÇÃO
- c) DIGNA E IMPESSOAL
- d) PODE O SUBORDINADO ACEITAR A REPRIMENDA SEM ARRANHÃO EM SUA DIGNIDADE?
RESPOSTAS: ORAÇÕES MUDAS

22. ORAÇÃO MUDA DO SUBORDINADO QUE FOI ADVERTIDO COM JUSTIÇA.

VOSSA AUTORIDADE É INCONTESTE. APENAS TENDO EU EFETUADO UMA MANOBRA FALSA, VÓS QUE DIRIGIS O CONJUNTO, EM NOME DA SUBORDINAÇÃO A QUE O DEVER COMUM OBRIGA, SEM PERDA DE TEMPO, ME CHAMASTES A ORDEM.

EU, POR MIM, RECONHEÇO O ERRO E, EM NOME DA SUBORDINAÇÃO A QUE O DEVER COMUM OBRIGA, ACEITO ESTA CENSURA COM HUMILDADE. O CASO ESTÁ ENCERRADO.

23. ORAÇÃO MUDA DO SUBORDINADO INJUSTIÇADO E, EM RELAÇÃO AO QUAL, O CHEFE SE EXCEDEU. DIZEI O QUE BEM VOS APROUVER, QUANTO A MIM, PERMANECEREI CALADO. NEGO-ME A SECUNDAR-VOS NESTA INVESTIDA DESARRAZOADA CONTRA O PRINCÍPIO DA SUBORDINAÇÃO, QUE PEDE MAIS RESPEITO E MAIS PRUDÊNCIA.

EM NOME DA DISCIPLINA INTANGÍVEL, VENHO OLHAR-VOS DE FRENTE E NÃO REPLICO: SALVE-SE, AO MENOS, UMA PARTE DA REGRA QUE A NÓS AMBOS CUMPRE DEFENDER.

24. DOIS MODOS DE DESTRUIR A DISCIPLINA E ABASTARDAR O INSTITUTO NOBRE QUE SE CHAMA SUBORDINAÇÃO :

- | | |
|-----------------------------------|--|
| a) PELA ARROGÂNCIA | a) PELA DELICADEZA ARTIFICIAL |
| b) PELA USURPAÇÃO | b) PELA SOLICITAÇÃO DE AJUDA DESNECESSÁRIA |
| c) PELO DESPREZO DOS SUBORDINADOS | c) PELA BUSCA DE POPULARIDADE |
| d) PELA BRUTALIDADE | d) PELA MEIGUÏCE DESCABIDA QUE INFANTILIZA A PROFISSÃO |

O BRUTO O FRACO
O HOMEM

25.

O CHEFE

(Síntese)

- a) SÓLIDA CULTURA GERAL
- b) CAPACIDADE ADMINISTRATIVA
- c) CONHECIMENTO INTELIGENTE DE LEIS E REGULAMENTOS
- d) PREOCUPAÇÃO DO EXEMPLO
- e) PRÁTICA DA INSPEÇÃO INTELIGENTE
- f) HÁBITO DE REUNIÕES PARA FIXAR DOCTRINA, ESTABELECENDO HARMONIA DE VISTAS E CONVERGÊNCIA DE ESFORÇOS
- g) DESPREOCUPAÇÃO DOS PORMENORES IRRELEVANTES, MAS AMPLO INTERESSE NOS PORMENORES QUE PODEM FERIR PRINCÍPIOS
- h) PREOCUPAÇÃO DE INCENTIVAR A ATIVIDADE E A INICIATIVA
- i) EXERCÍCIO QUOTIDIANO DO DESPRENDIMENTO, DA HUMILDADE, DA SIMPLICIDADE, QUE PODEM E DEVEM SER PRATICADAS SEM AFETAR A MAJESTADE INCONTESTÁVEL DA CHEFIA

DEVE AFINAL O CHEFE : CRIAR O AMBIENTE DE TRANQUILIDADE, ELIMINAR O SOBRESSALTO E, ACIMA DA ATMOSFERA DE SERENIDADE E CONFIANÇA, SABER COMO FAZER PAIRAR O PÊSO INDISCUTÍVEL DE SUA AUTORIDADE.

26. COM ALGUMA INTELIGÊNCIA, MUITA VONTADE DE AGRA-DAR E POUCO ESCRÚPULO, CONSEGUE-SE ILUDIR UM CHEFE, UM SUBORDINADO NUNCA!

DISCUTE-SE COM UM CHEFE FRACO OU APAIXONADO, PODE-SE CHEGAR A CONTESTAR O VALOR DE SUAS DECISÕES; MAS NINGUÉM TENTA SEQUER DISCUTIR O PRONUNCIAMENTO DAQUELE QUE EXERCE O MANDO SABENDO COMO O FAZ.

27. EM TÔDA PARTE, EM TÔRNO DE QUEM COMANDA, SÃO SEMPRE FORMULADAS INTERROGAÇÕES MUDAS QUE CUMPRE RESPONDER DE FORMA OUTRA QUE POR PA-LAVRAS:

PODE-SE CONTAR COM ÊLE?

SABERÁ ÊLE CUMPRIR O SEU DEVER?

E A ÚNICA RESPOSTA TRANQUILIZADORA SERÁ A PRÁTICA CONSTANTE, SIMPLES, GRAVE E SINCERA DO DEVER PESSOAL DE CADA DIA.

28. **ATRIBUTOS DO CHEFE**

1. DE ORDEM FÍSICA:

SAÚDE
VIGOR

2. DE ORDEM INTELECTUAL:

INTELIGÊNCIA
PERSPICACIA
CAPACIDADE DE ATENÇÃO
CONHECIMENTO DE NATUREZA HUMANA
VIGOR INTELECTUAL
CULTURA GERAL E ESPECIFICA
HIGIENE MENTAL

3. DE ORDEM MORAL:

HONESTIDADE	PACIÊNCIA
LEALDADE	FIRMEZA
DEVOTAMENTO	BOM HUMOR
CORAGEM	ESPÍRITO DE JUSTIÇA
FIBRA	ENTUSIASMO
TATO	CONFIANÇA
AUTOCONTRÔLE	CORAGEM DAS RESPONSABILIDADES
PERSEVERANÇA	AUDÁCIA
SIMPLICIDADE	SENTIMENTO DO DEVER

PREOCUPAÇÃO DO INTERESSE GERAL

4. DE ORDEM PRÁTICA :

EFICIÊNCIA	CAPACIDADE DE CONTROLAR
INICIATIVA	SENSO DE OPORTUNIDADE
CAPACIDADE DE PREVER	CAPACIDADE DE TRABALHO
CAPACIDADE DE ORGANIZAR	ASSIDUIDADE BOM-SENSO
CAPACIDADE DE DECIDIR	CAPACIDADE PARA JULGAR
CAPACIDADE DE COORDENAR	SENSO DE MEDIDA

29. DEFEITOS DO CHEFE: EGOÍSMO, VAIDADE EXAGERADA, AMBIÇÃO DESPROPOSITADA, EXIBICIONISMO, RESPEITO HUMANO, HESITAÇÃO, ARROGANCIA, PREOCUPAÇÃO DE POPULARIDADE, INCAPACIDADE DE DELEGAR, INCAPACIDADE DE COMANDAR A DISTANCIA.

BIBLIOGRAFIA

- ANDRÉ GAVET — A Arte de Comandar
 ARMAND MERMET — Estudo sobre o Comando
 U. S. NAVAL ACADEMY — Naval Leadership
 WAGNER ESTELITA CAMPOS — Chefia
 E. H. SCHELL — The Technique of Executive Control
 A. M. COOPER — How to Supervise People
 A. HAMON — Psicologia do Militar Profissional
 JULIO LUNA — Manual de Moral Militar
 LEBAND — Maniement Moral de la Troupe
 MIRA — Psicologia Militar
 BERTRAND RUSSEL — Authority and the Individual
 RALPH W. EMERSON — Essays
 HENRI FAYOR — Administration Industrielle et Générale
 HENRY NILES & M. C. H. NILES — The Office Supervisor

Encerraremos, a 1 de maio, as assinaturas para 1960, Após aquela data, o interessado pagará o preço unitário da revista.

II — FÔRÇAS ARMADAS DO MUNDO

"THE SUNDAY STAR" PUBLICOU A SEGUINTE NOTA
QUE TRANSCREVEMOS, SEM COMENTÁRIOS

Hoje em dia há 21 milhões de pessoas nas Fôrças Armadas de tôdas as nações, reconhecidas oficialmente em Washington, e assim distribuídas:

1. União Soviética	4.350.000
2. China Vermelha	3.553.000
3. E. U. A.	2.525.000
4. Reino Unido	772.000
5. França	752.000
6. Coréa do Sul	660.000
7. Polônia	570.000
8. Iugoslávia	556.000
9. Coréa do Norte	536.000
10. Alemanha Ocidental	498.000
11. Espanha	461.000
12. Turquia	442.000
13. Índia	357.000
14. Vietnam do Norte	350.000
15. Mongólia	350.000
16. Formosa	345.000
17. México	308.000
18. Itália	268.000
19. Brasil	226.000
20. Tcheco-Eslováquia	225.000
21. Bulgária	183.500
22. Japão	180.000
23. Romênia	172.500
24. Hungria	172.500
25. Paquistão	156.600
26. Vietnam do Sul	150.000
27. Bélgica	140.000
28. Irão	130.900

29. Grécia	127.300
30. Argentina	126.500
31. Indonésia	120.000
32. Canadá	116.500
33. Alemanha Oriental	133.000

As demais nações do mundo não têm mais do que 100.000 homens em suas forças combinadas, que em geral, se destinam ao emprêgo de forças de polícia doméstica.

A Rússia, China e seus satélites têm 10.200.000 homens em armas, enquanto que as nações neutras ou independentes possuem 2.000.000 de militares.

Os Estados Unidos, sem incluir a Guarda Nacional, possuem 2.525.000 militares. Vinte nações latino-americanas, unidas por pactos de defesa, tem 1.100.000. Os membros da NATO perfazem 3.350.000 e os da SEATO, 1.400.000 homens. Tôdas as forças do mundo livre somam a 8.900.000 militares”.

Novo tipo de carroceria
construída em duralumí-
nio, sôbre chassis Che-
vrolet Brasil 6500 com
acomodações para 20 ou
24 passageiros

Muito mais espaçosa

Muito mais leve

Muito mais luxuosa

Um produto que traz a
garantia dos bons produ-
tos fabricados pela



FÁBRICA DE CARROCERIAS METROPOLITANA S. A.

AVENIDA BRASIL, 9955 — RIO — TEL. 30-8200