



**BENEDICTO SILVA**  
**RELAÇÕES PÚBLICAS,**  
**DIVULGAÇÃO E PROPAGANDA**

**1**

# CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Copyright da

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*A Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) tem por objetivo formar e aperfeiçoar pessoal para o serviço público.*

*Criada e mantida pela Fundação Getúlio Vargas sob o patrocínio e com a ajuda técnica e financeira das Nações Unidas e do Governo do Brasil, a Escola funciona em regime de colaboração com a União, Estados, Territórios e Municípios brasileiros.*

*Seu programa de ensino e pesquisa é franqueado aos demais países da América Latina através de um programa de bôlsas de estudo.*

*Estes Cadernos destinam-se a remediar, em parte, a falta de literatura especializada, com que se vêem a braços, nos países da América Latina, os estudantes de administração pública.*

*A aquisição dos Cadernos poderá fazer-se por meio de cheque bancário ou vale postal enviado à*

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

RIO DE JANEIRO: Praia de Botafogo, 186 — Caixa Postal 4081  
TELEFONES: 46-5107 e 46-4010

SÃO PAULO: Rua Martins Fontes, 109, 9.º andar  
TELEFONES: 36-1187 e 36-6629



## CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A literatura sôbre a moderna administração pública e seus ramos especializados compõe-se, na quase totalidade, de trabalhos estrangeiros, principalmente de autores americanos, não traduzidos ou intraduzíveis para o português.

A Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) sente, todos os dias, os efeitos esterilizantes da falta de literatura apropriada, necessária ao desenvolvimento de suas atividades. Cumpre-lhe resolver o problema de elaborar e publicar o material de leitura e consulta de que carece. Não se trata do problema, comum a tôdas as escolas, de estimular e ensejar o aparecimento de obras, tratados, compêndios, monografias, ensaios, artigos e relatórios sôbre as pesquisas feitas e as matérias ensinadas. O problema aqui é específico e mais premente, uma vez que não existe nos idiomas maternos de seus estudantes — português e espanhol — um montante suficiente de trabalhos sôbre administração pública, que possam ser adotados como guias para os alunos. E' forçoso, assim, que a Escola prepare e publique os manuais, compêndios e demais fontes de conhecimento de que necessita, para documentar e expandir suas funções ordinárias de ensino e pesquisa.

Até a presente data, a falta de literatura específica em português sôbre as várias disciplinas ministradas em seus cursos tem sido suprida pela Escola mediante a produção e distribuição de uma literatura *ad hoc* — escrita, mimeografada e distribuída sob o signo da interinidade e a forma de apostilas.

Por um entendimento tácito entre os professôres, estudantes e a direção da Escola, as apostilas até agora publicadas são tidas

como uma espécie de sementeira, de que surgirão com o tempo as obras menos efêmeras, os livros de texto de que a Escola carece para transmitir, através da palavra escrita, os ensinamentos da moderna administração pública.

Com efeito, vários dos cursos dados pelos professores da EBAP e distribuídos sob a forma de apostilas estão sendo revistos e serão enfeixados em livros. Deverão aparecer a partir de 1954, entre outros, os seguintes livros, em que serão transformadas as apostilas originariamente escritas para os alunos da Escola: *Curso de Administração de Pessoal*, pelo Prof. HENRY REINING JR.; *Curso de Organização e Métodos*, pelo Prof. HARRY MILLER; *Administração Pública*, pelo Prof. PEDRO MUÑOZ AMATO; *Curso de Cultura Brasileira Contemporânea*, série de conferências pronunciadas por 30 brasileiros ilustres.

Na hierarquia das obras didáticas, a Escola reservou uma faixa entre os tratados exaustivos, os compêndios eruditos e os artigos de revistas, para um tipo de publicação menos ambicioso, nem por isso menos útil, como fonte de estudo e consulta: o ensaio, a monografia. Decidiu, assim, a Escola lançar uma série de ensaios e monografias sob a denominação genérica de "CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA", de que este é o primeiro a aparecer.

O uso deste modesto tipo de publicação — o caderno — como veículo de idéias e informações data da Revolução Francesa. Foi em 1789 que se generalizaram os famosos *cahiers de doléances*, espécie de registros de queixas e reclamações, preparados pelas assembleias populares para orientação dos deputados aos Estados Gerais. Em seguida e ainda durante a fase criadora da Revolução, estiveram em voga os *cahiers des États Generaux*, que continham o conjunto de solicitações apresentadas aos deputados por seus constituintes. Tais cadernos, redigidos pelos delegados incumbidos de escolher os deputados à Assembléia dos Estados Gerais, exprimiam os votos, as queixas, as propostas, as advertências, as críticas e as esperanças formuladas pelo povo em cada cidade e

em cada vila. Eram, por assim dizer, os *terms of reference* dos deputados naquela fase exaltada da história política e social do Ocidente.

Desde então, os franceses têm empregado constantemente os *cahiers* como instrumentos de difusão cultural. Das várias séries de *cahiers* que desempenharam papel importante nas letras francesas, destacam-se os *Cahiers de la Quinzaine*, dirigidos por CHARLES PEGUY, de 1900 a 1914, e nos quais se publicou uma enquete de âmbito internacional sôbre o rumoroso caso Dreyfus. Os *Discursos*, de ANATOLE FRANCE, e o romance-rio *Jean Cristophe*, de ROMAIN ROLLAND, foram divulgados nos *Cahiers de la Quinzaine*.

Conhecida a função de multiplicador da cultura, desempenhada pelos *cahiers* franceses, não têm faltado iniciativas para o lançamento de séries de cadernos similares em outros países, sobretudo latinos, conforme demonstram os exemplos indicados a seguir:

ESPAÑHA: O Instituto de Cultura Hispânica de Madrid começou a publicar, em 1948, os *Cuadernos Hispanoamericanos*, revista que se propõe a integrar *al mundo hispánico en la cultura de nuestro tiempo*.

MÉXICO: Os *Cuadernos Americanos*, que JESUS SILVA HERZOG publicou de 1942 a 1947, num total de 36 volumes, representam uma das mais interessantes aventuras do pensamento de que se tem notícia na América Latina. Os títulos das quatro seções permanentes, em que se dividem os *Cuadernos Americanos*, a saber: "Nuestro Tiempo", "Aventura del Pensamiento", "Presencia del Pasado" e "Dimensión Imaginaria", indicam o grau de penetração e altitude intelectuais daquela série, a qual sômente o adjetivo inglês *sophisticated*, tal como empregado pelos americanos, pode qualificar.

ECUADOR: A Casa de Cultura Equatoriana de Guayaquil lançou, em 1951, a série dos *Cuadernos de Historia y Arqueología*, que estão concorrendo para o refinamento do movimento cultural da América Espanhola.

CUBA: Papel igualmente importante na difusão de idéias e fatos sôbre a vida municipal nas Américas é desempenhado em Cuba pelos *Cuadernos del Instituto Interamericano de Historia Municipal e Institucional*.

BRASIL: Os *Cadernos de Cultura*, do Ministério da Educação, dos quais já foram publicadas 72 unidades até a presente data, são outros tantos instrumentos de difusão de idéias, elaboração de doutrinas, fixação de reflexões, opiniões e fatos sôbre a literatura, a poesia, a arte e outros aspectos da cultura brasileira. E' um documentário amplo e um temário rico daquilo a que poderemos chamar a história intelectual do Brasil.

Bem examinados os fatos, chega-se à conclusão de que os *cadernos* têm contribuído, quase tanto quanto os tomos volumosos, para a formação do fundo de conhecimentos a que CRANE BRINTON chamou *our slender stock of cumulative knowledge in the social sciences*.

Os *Cadernos de Administração Pública*, idealizados e lançados pela EBAP, destinam-se a remediar, em parte, a falta de literatura especializada, com que se vêm a braços, nos países da América Latina, os estudantes de administração pública.

Ao lançar a série de *Cadernos de Administração Pública*, a EBAP alimenta a esperança de chegar em breve ao número 100 e, assim, contribuir qualitativa e quantitativamente para a difusão organizada de idéias, doutrinas, teorias e práticas modernas sôbre a ciência e arte da administração.

Rio de Janeiro, 3 de abril de 1954.

BENEDICTO SILVA

# ÍNDICE

APRESENTAÇÃO .....	3
I — RELAÇÕES PÚBLICAS: — SEMEITEIRA DO ENTENDIMENTO .....	5
— Não se pode amar o desconhecido .....	5
— Conceito de Relações Públicas .....	6
— Relações Públicas e publicidade .....	9
II — DEMARCAÇÃO DE FRONTEIRAS ENTRE A DIVULGAÇÃO E A PROPAGANDA .....	10
— Dois ramos distintos da publicidade .....	10
— A divulgação procura informar; a propaganda, persuadir .....	11
— A divulgação colhe no passado; a propaganda semeia no futuro .....	12
— O divulgador é um informante neutro; o propagandista, um forjador de mitos .....	14
— A divulgação dispõe de clientelas espontâneas .....	16
— A propaganda luta com a desatenção do público ...	18
— A divulgação dá; a propaganda pede .....	20
— A divulgação vive do ineditismo; a propaganda, da repetição .....	21
— Hipótese em que divulgação e propaganda se assemelham .....	22
— O emergente campo profissional do especialista em Relações Públicas .....	23
INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS .....	25

## A P R E S E N T A Ç Ã O

*A Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) instituiu, em 1953, um curso de Relações Públicas, o primeiro do gênero a surgir na América Latina. Naquele ano, freqüentaram-no 101 estudantes: 85 brasileiros e 16 procedentes de outros países do Continente. Os brasileiros vieram dos seguintes Estados e Territórios: Pará, Piauí, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Bahia, Espírito Santo, Estado do Rio, Distrito Federal, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Território do Acre e Território do Amapá. Os não brasileiros, dos seguintes países: Argentina, Bolívia, Chile, El Salvador, Equador, Haiti, México, Paraguai, Pôrto Rico, República Dominicana e Venezuela.*

*Conduziu o curso, no primeiro semestre, um jovem professor e jornalista americano, Eric Carlson, redator do American City e um dos fundadores da Government Public Relations Association. A convite da Escola, as seguintes pessoas contribuíram para o curso, umas proferindo conferências, outras participando nos debates: Simas Pereira, Paul Vanorden Shaw, Petis Fernandes, M. Mendelsohn, Orlando Silva, Mira y Lopes, Raul Lima, Fernando Tude de Souza, Charles Wagley, Murilo Mendes, Ariovisto de Almeida Rego, J. Ladeira Júnior, Pastor de Oliveira, Armindo Corrêa da Costa, Luiz M. Mancini e o autor do presente trabalho. No segundo semestre, o curso esteve a cargo do Professor Harwood Childs, catedrático de Ciência Política da Universidade de Princeton.*

*O curso foi mantido em 1954 como parte integrante dos currícula da Escola e será aperfeiçoado nos anos vindouros.*



*Graças à competência dos professores e ao entusiasmo dos alunos, a EBAP conseguiu introduzir, assim, no Brasil o ensino metódico de Relações Públicas, ponto de partida para a generalização da prática. Depois da instituição do curso da EBAP, várias organizações brasileiras, públicas e privadas, inclusive o Ministério da Marinha, a Companhia de Carris, Luz e Fôrça do Rio de Janeiro e a própria Fundação Getúlio Vargas, criaram serviços de relações públicas. Alguns dos funcionários que hoje trabalham nesses serviços devem àquele curso os conhecimentos que possuem em relações públicas e de que se utilizam para ganhar a vida como profissionais dêsse novo ramo de ocupação.*

*Coube-me a honra de pronunciar a aula inaugural do curso, à qual a EBAP houve por bem dar vida menos efêmera, reproduzindo-a no presente Caderno. A inexistência de literatura em português sôbre esta nova atividade institucional — poderoso auxiliar dos administradores modernos — justifica ou pelo menos explica o aproveitamento do trabalho como subsidio para o estudo de Relações Públicas.*

*Rio de Janeiro, 3 de abril de 1954.*

BENEDICTO SILVA

## I — RELAÇÕES PÚBLICAS: — SEMENTEIRA DO ENTENDIMENTO

*"There is no more tiresome heresy in this field than the idea that publicity can be applied like an eyeshade to hide, but not to heal, defects in organization".*

SIR STEPHEN TALLENTS

### **Não se pode amar o desconhecido**

Atentando-se para a dinâmica social contemporânea, vê-se logo que praticamente não há instituição que prescindia de publicidade. Excluídas as sociedades secretas, cuja existência é incompatível, por motivos óbvios, com a publicidade, tôdas as instituições humanas promovem, em grau maior ou menor, ou apenas divulgação, ou divulgação e propaganda, conjuntamente.

E' lógico que assim aconteça. A estabilidade, o progresso, a

própria sobrevivência das organizações humanas dependem de publicidade. Eis por que as organizações humanas têm interesse vital em tornar as respectivas atividades conhecidas e apreciadas. Além disso, a divulgação metódica de informações sobre o que faz e o que pretende fazer é como que inerente ao funcionamento de qualquer empresa organizada para fins lícitos.

Os estabelecimentos comerciais necessitam de freguêses; os industriais, de consumidores; os partidos políticos, de seguidores; as seitas religiosas, de

fiéis; os clubes desportivos, de torcedores; numa palavra, toda organização necessita de compreensão externa e apoio social para sobreviver, prosperar e realizar seus objetivos.

O conhecimento é o ingrediente mágico da compreensão, o motor psicológico que gera o favor (ou desfavor) público. Dentre os postulados de ARISTÓTELES, nenhum se avanta em sabedoria àquele que diz que *não se pode amar o desconhecido*. Daí a necessidade imperiosa de *comunicação* entre os indivíduos e as instituições na sociedade humana. Daí a incidência multiforme e crescente da *publicidade* no mundo hodierno.

### Conceito de Relações Públicas

Quando uma empresa ou um indivíduo faz publicidade de certa maneira, com o propósito deliberado de conquistar a compreensão e o favor de grupos numerosos, pratica aquilo a que, à mingua de melhor termo em português, chamamos "Relações Públicas", numa tradução literal da expressão inglesa "Public

Relations", tal como é usada pelos americanos.

Apesar de que haja copiosa literatura sobre a matéria; apesar de que milhares de pessoas nos Estados Unidos ganhem elevados salários e muitas cheguem até a fazer fortuna e renome na prática de relações públicas, o sentido do termo ainda está longe da fase de cristalização. As definições conhecidas, sejam as de origem erudita, sejam as de origem popular, revelam as incertezas que ainda entravam a conceituação clara de relações públicas. O *Webster New International Dictionary*, por exemplo, traz as que seguem, aliás formuladas e propostas pela Sociedade Americana de Relações Públicas: 1 — "As atividades de uma indústria, sindicato, corporação, profissão, governo, ou outra organização, realizadas com o objetivo de construir e manter relações sólidas e produtivas com públicos especiais, tais como fregueses, empregados, acionistas e com o público em geral, de maneira que a organização se adapte ao seu ambiente e interprete a si mesma para a respectiva clientela.

2 — O estado dessas atividades ou o grau de seu êxito na promoção da compreensão pública perante o ajustamento econômico e social de uma organização ; por exemplo, boas ou más relações públicas. 3 — A arte ou profissão de organizar ou conduzir essas atividades ; como os cursos ministrados pelas universidades de Relações Públicas, o exercício de “Relações Públicas” requer o domínio de várias técnicas. Daí falar-se de oficial, diretor, conselheiro e consultor de Relações Públicas”. Dentre as definições mais freqüentemente citadas, cumpre salientar a do casal GRISWOLD (1). Para eles “Relações Públicas” é a função administrativa por meio da qual se avaliam as atitudes públicas, se identificam as diretrizes e os procedimentos de um indivíduo ou de uma organização com o interesse público e se executa um programa de ação com o objetivo de angariar a compreensão e a aceitação públicas em favor daquele indivíduo ou daquela organização.

Das definições mais recentes, a de SCOTT CUTLIP e ALLEN CENTER também merece menção (2). Para êsses autores, “Relações Públicas é a comunicação e interpretação de informações e idéias de uma instituição para o seu público e a comunicação de informações, idéias e opiniões do público para a instituição, num esforço sincero de estabelecer reciprocidade de interesses e, assim, proceder ao ajustamento harmonioso da instituição na sua comunidade”.

A despeito da autoridade de que se revestem, essas definições de tratadistas não conduzem a uma concepção clara do que venha a ser “Relações Públicas”. Para maior iluminação do tema, passemos em revista outras definições menos ambiciosas e mais sucintas, algumas das quais constituem verdadeiras epígrafes, surgidas de fontes populares. Dentre elas, parece-me que a seguinte é uma das mais interessantes : “Relações Públicas é fazer bem coisas certas e obter crédito pelo feito”. “Relações

---

(1) “Public Relations Comes of Age”, Boston, 1947, folheto, pág. 3.

(2) *Effective Public Relations*, New York, 1952, pág. 6.

Públicas é a arte de se dar bem com os outros”, eis outra definição popular, digna de registro, porque certamente contribui para o entendimento da matéria. Entre os profissionais de Relações Públicas, é corrente também a idéia de que noventa por cento do que se chama Relações Públicas consistem em fazer bem o que deve ser feito e dez por cento em divulgar bem o que se faz. Em minha opinião, a definição popular que contém a maior dose de sabedoria é a que diz que “relações públicas é boa conduta seguida de boa publicidade”. Em outras palavras, *relações públicas é a divulgação serena e eficiente do comportamento meritório*. Há ainda definições mais curtas e mais incisivas de Relações Públicas, verdadeiros comprimidos de idéias, como, por exemplo: “Engenharia Humana” e “Engenharia Social”.

Minha própria definição, ou melhor, descrição de relações públicas, constante de entrevista recente publicada pelo “Diário de São Paulo”, pode ser resumida nos seguintes termos :

“Relações Públicas, como função administrativa, é o procedimento mediante o qual determinada empresa procura deliberadamente criar em seu favor um crédito de confiança e de estima na respectiva clientela, contra o qual pode sacar em proveito tanto de seu programa de trabalho como de seus interesses institucionais.

“E’ por intermédio do bom desempenho da função “Relações Públicas” que as empresas bem organizadas conseguem criar um fundo de boa vontade e compreensão, que lhes garante ou facilita a vitória de suas pretensões, afastando ou contrabalanzando as objeções latentes e manifestas.

“Por outras palavras, a função “Relações Públicas” visa a angariar a compreensão do público para determinados programas de trabalho e realizações e, por esse meio, conquistar o apoio de indivíduos e instituições influentes que possam, por suas opiniões e decisões, favorecer ou contrariar os interesses da empresa.

“Plantar simpatias, semear boa vontade, inspirar sentimen-

tos de estima, estabelecer bases de entendimento, criar disposições favoráveis, numa palavra, conquistar o *animus collaborandi* do público em geral e das respectivas clientelas em particular — eis o objetivo constante e final das Relações Públicas.

“O bom desempenho da função “Relações Públicas” assemelha-se, assim, a uma sementeira científica, seguida de fertilização sistemática e cuidados contínuos, tudo isso feito com o objetivo deliberado de criar condições extremamente favoráveis à floração e frutificação de boa vontade” (3).

### Relações Públicas e publicidade

Como se vê, o termo “Relações Públicas” é empregado em vários sentidos diferentes, o que contribui para multiplicar as incertezas sobre o seu significado verdadeiro. Usa-se o termo indiscriminadamente e intermutavelmente, ora para significar as relações de um indivíduo ou instituição com determinados gru-

pos ou setores particulares do grande público; ora para designar a qualidade ou estado das relações de um indivíduo ou instituição com a respectiva clientela; ora para designar os processos e meios empregados pelas empresas, sejam públicas, sejam particulares, para estabelecer e manter relações satisfatórias com o público em geral ou com determinados segmentos do público, em particular. Não é de admirar, pois, que a expressão “Relações Públicas”, assim usada, concomitantemente, para designar meios e fins, seja uma fonte de confusões. Não obstante, em tôdas as acepções que acabamos de passar em revista, a função administrativa “relações públicas” pressupõe comunicação, informação, divulgação, publicidade. Mas a recíproca não é verdadeira. Nem tôda publicidade é relações públicas. Nem sempre a publicidade é veículo de relações públicas. Contudo, quando e onde e como quer que seja que se desempenhe a função relações públicas, aí haverá forçosamente publicidade.

(3) “Diário de São Paulo”, edição de 29 de janeiro, 1953.

## II — DEMARCAÇÃO DE FRONTEIRAS ENTRE A DIVULGAÇÃO E A PROPAGANDA

### Dois ramos distintos da publicidade

Utilizando-me de idéias por mim já expostas alhures (4), meu propósito, nesta palestra, é tentar uma análise funcional da publicidade, no seu duplo aspecto de propaganda e divulgação. Se bem sucedida, a tentativa poderá ter a virtude de balizar a via compulsória — e única — por onde trafegam as relações públicas, ligando as emprêsas às respectivas clientelas e criando entre estas e aquelas reciprocidade de interesses e bases de entendimento.

Publicidade, leigamente definida, é a técnica ou arte de transmitir informações, sugges-

tões e idéias a grupos numerosos. Esta definição secciona automaticamente a publicidade em dois ramos distintos, a que, por conveniência terminológica, chamarei divulgação e propaganda.

Embora idênticas em substância e, até certo ponto, em equipamento, a divulgação e a propaganda diferem quanto à forma, em primeiro lugar, e, em segundo, quanto à finalidade. Esclareça-se, entretanto, que no que toca à finalidade, a diferença que existe entre divulgação e propaganda, se bem que importante, é apenas de grau. Ambas visam os mesmos fins, mas a finalidade da propaganda é mais ambiciosa, mais intensa do que a da divulgação.

---

(4) "Revista do Serviço Público", julho-agosto 1939, setembro 1939.

**A divulgação procura informar; a propaganda, persuadir**

O objetivo principal da divulgação é informar. O da propaganda é persuadir. A propaganda recorre a todos os meios a seu alcance para interferir habilmente no comportamento do público. A divulgação não aspira a tanto. Considerada em si mesma e através de seus efeitos rotineiros, a divulgação procura atender a fins primários e transparentes. A propaganda busca, sobretudo, resultados sutis, subentendidos. A divulgação, às mais das vezes, é sincera em propósitos e sistemática em detalhes. A propaganda é ardilosa, tanto em propósitos quanto em pormenores. A divulgação vale o que valerem, e para quem valerem, os fatos e ocorrências divulgados. A propaganda vale o que valer o seu poder de persuasão.

Profissionalmente falando, o processo de divulgação encerra-se com a divulgação mesma, ao passo que o processo de propaganda começa exatamente com o ato de tornar público. A respon-

sabilidade profissional do divulgador ordinariamente cessa quando êle finda a tarefa material da publicidade. E' depois que a parte material da publicidade acaba que a responsabilidade profissional do propagandista começa. No mesmo instante em que lança um informe ou idéia em circulação, o divulgador pode afirmar que seu trabalho, naquela instância, está concluído, pois que efetivamente a divulgação, ou seja o ato de tornar público, acabou de se realizar. O que se passa no outro campo é exatamente o oposto: no momento em que lança um anúncio ou idéia em circulação, o propagandista pode afirmar que seu trabalho, daquela feita, está apenas começando, pois que é então que o curso da propaganda propriamente dita se inicia. A divulgação realiza-se com a publicação; assim se confunde com esta. A propaganda realiza-se a partir da publicação, pelo que, uma vez tornada pública, tem vida própria.

O divulgador não tem que se preocupar em saber se sua publicidade provoca ou não reações psicológicas, ou se essas



reações são superficiais ou imediatas, profundas ou morosas. O propagandista, ao contrário, não só investiga e tenta medir as reações que provoca por meio de sua publicidade, como também se esforça por produzir, artificialmente, em determinada intensidade, determinadas reações.

### **A divulgação colhe no passado; a propaganda semeia no futuro**

Se os conceitos emitidos nos dois parágrafos imediatamente anteriores não se impõem desde logo à aceitação por si mesmo, eles se tornam todavia mais consistentes quando os analisamos em função das considerações seguintes, que lhes servem de lastro e, a meu ver, se apoiam em realidades tangíveis, não em simples raciocínios.

A divulgação e a propaganda diferem agudamente, entre si, nas suas relações com o tempo, por isso que a primeira se ocupa exclusivamente de ações e fatos passados, enquanto que a segunda visa exclusivamente ações futuras. Pode dizer-se que o cli-

ma da divulgação é o passado, pois que a divulgação se nutre de coisas passadas. *Per contra*, pode dizer-se que o *habitat* natural da propaganda é o futuro, pois que a propaganda se nutre de ações futuras. Neste sentido, a divulgação deve ser considerada atividade de cunho realístico, uma vez que se liga inexoravelmente a coisas vistas, ouvidas, acontecidas — coisas passadas antes do momento em que ela ocorre. A propaganda, ao contrário, alimenta-se de esperanças. O propagandista é um profissional do otimismo. A razão de ser da propaganda recua do futuro para o presente. Enquanto a divulgação reflete, passivamente, ações e fatos pretéritos, a propaganda projeta-se, ativamente, para ações que ainda não ocorreram, ações porvindouras.

A divulgação, ainda que viva no presente e se estenda pelo futuro, nunca se exonera de sua função de agente do passado. Mesmo quando o objeto da divulgação é alguma coisa que nada tenha a ver com o passado e que, ao contrário, se lance pelo remoto futuro a dentro, co-

mo uma previsão, por exemplo, ainda assim a sujeição do divulgador ao passado não cessa nem se modifica. O fato que êle divulga é a notícia do ato da previsão — no caso, um fato passado —, não a notícia do acontecimento previsto.

A propaganda é, por natureza, alheia ao passado. O que já aconteceu não interessa ao propagandista, exceto como experiência. O que o interessa é o que ainda pode acontecer. A propaganda de um livro, por exemplo, não se dirige às pessoas que já o hajam comprado, salvo para, se possível, induzi-las a comprar outros exemplares. A primeira aquisição — no caso, um fato consumado — exclui-se automaticamente do interesse da propaganda. A aquisição ainda não realizada, a aquisição possível — no caso, uma ação futura — esta, sim, monopoliza o interesse da propaganda, mas somente até o momento em que a nova compra se dá. Nesse momento a propaganda move-se outra vez para o futuro, ou perde a razão de ser. Da mesma forma, a propaganda de uma

causa política nunca é dirigida a seus atuais adeptos. Os propagandistas da candidatura A, por exemplo, concentram suas baterias sôbre os adversários de A e os indiferentes, procurando ganhar-lhes, em qualquer momento, no futuro, o respectivo apoio. Quando um indiferente ou um adversário, persuadido pela ação da propaganda, resolve mudar de atitude e aceitar a candidatura A, em cujo benefício a propaganda seja feita, aquêlê particular indivíduo deixa de existir para o propagandista, isto é, deixa de ser alvo da propaganda em favor de A. E' verdade que, no caso de se tratar de um indivíduo prestigioso ou importante, a propaganda pró A, se fôr feita com habilidade, cuidará imediatamente de capitalizar a nova adesão, servindo-se dela para vencer a frieza de outros indiferentes e mudar a atitude de outros adversários. Mas está claramente visto que, nesse caso, a propaganda em favor de A, embora use o nome do aderente prestigioso, não mais se dirige a êste. Como se vê, em qualquer hipótese, a propaganda visa ações futuras — no caso

em aprêço, adesões que ainda não se realizaram. A mesma consideração pode ser aplicada a não importa que espécie de propaganda, religiosa, racial, ou que fôr. Este ponto é de tal maneira óbvio, que insistir nêle seria o mesmo que arrambar porta aberta.

A divulgação nada mais é do que um esforço consciente, feito para o fim de prolongar, mediante a distensão da área do conhecimento, a memória de fatos e acontecimentos pretéritos. Uma vez que seja divulgado, é natural que um fato viva mais longamente. A propaganda tem por único escopo a provocação do nascimento de fatos novos, como sejam a adesão de B ao partido de C, a conversão de D à religião tal, a aquisição de tal produto pelo consumidor X, e assim por diante — sempre mergulhada no amanhã.

Vê-se, pois, que em relação ao tempo as duas filhas gêmeas da publicidade marcham de costas voltadas uma para a outra, a divulgação colhendo no passado, a propaganda semeando no futuro.

### **O divulgador é um informante neutro; o propagandista, um forjador de mitos**

As qualidades desejáveis no divulgador profissional são, partindo do simples para o complexo, bom ouvido, boa vista, memória aguda e pronta meticulosidade, inteligência organizada, conhecimento satisfatório da matéria a ser divulgada e uma certa habilidade de narrador, seja por meio da palavra escrita, seja por meio da palavra falada. Em outros termos, as qualidades desejáveis no divulgador não se distanciam muito daquelas que fazem a reputação dos bons professôres. Já o propagandista digno dêste nome tem que ser, em primeiro lugar, engenhoso e inventivo; além disso, a sua tarefa exige conhecimento da natureza humana, senso agudo de seleção para distinguir entre os aspectos empolgantes e os aspectos vulgares e, em larga medida, capacidade de dramatizar até as coisas comuns e prosaicas.

O dever do divulgador está cumprido quando êle sente, em consciência, que divulgou com exatidão e fidelidade. Sua prin-

principal função é informar; seu último escopo é informar exata, fria e imparcialmente. Quanto ao propagandista, é certo que ele falha na sua missão se não consegue despertar interesses novos ou aguçar interesses velhos, se não consegue criar determinadas emoções no público; em suma, se não consegue influir, através da propaganda, na conduta de outrem. Seu escopo imediato é acordar e avivar interesses; seu objetivo final é persuadir num certo sentido.

A matéria-prima da divulgação compõe-se de fatos e ocorrências reais, ou tidas sinceramente como tais. A matéria-prima da propaganda, conquanto apresentada como real, será real ou não. E ainda que o seja, o propagandista faz com ela o mesmo que certas leiterias fazem com o leite, isto é, não a passa adiante "pagã" mas "batizada". Como o divulgador não tem interesse em se desviar da realidade, ele se policia a fim de se ater estritamente a ela. O propagandista manipula a realidade, de vez que, em regra, seu esforço seria estéril se assim não procedesse. Não há negar que o pro-

pagandista freqüentemente utiliza a realidade, no todo ou em parte, já que é necessário que ele diga, exhiba ou publique coisas verossímeis. Mas a realidade que afinal apresenta é uma realidade profissionalmente retocada e "protegida".

O divulgador, em essência, é um informante qualificado. Não sugere, nem insinua, nem concita, nem exorta, nem exagera, nem dramatiza, nem foge deliberadamente à verdade. Registra, descreve, narra, informa, simplesmente. O propagandista, em última análise, esteja a serviço de uma causa política ou de um fabricante de pílulas, de uma cruzada santa ou de uma casa de modas, é *um criador de fé, um forjador de mitos, um liberador de emoções*. Sua missão impõe o uso e mesmo o exagero de todos os meios artificiais lícitos e adequados, com que possa influir na conduta do público em relação ao objeto da propaganda. Ele sugere, exorta, concita, ape-la, dramatiza e nunca hesita em "proteger" a verdade, tudo isso intencionalmente, tudo isso de propósito, tudo isso porque é de seu ofício. Sua tarefa não se re-

sume, como a do divulgador, em publicar, isto é, em tornar público, mas procura persuadir, incutir noções e idéias na mente do público, despertar atenção onde atenção não existe, glorificar o que é vulgar, magnificar o que é nobre, explorar a vaidade, as paixões, as manias e os preconceitos humanos, em resumo, criar desejos, liberar impulsos e emoções capazes de levarem o público trabalhado a sentir e, finalmente, agir de modo que aproveite aos interesses em cujos benefícios a propaganda seja conduzida.

A contribuição intelectual do especialista para a obra de divulgação é predominantemente objetiva: o técnico em divulgação apreende a realidade e, em seguida, usando seus conhecimentos especializados e sua experiência, transmite ao público uma informação exata, baseada na realidade apreendida. No processo de propaganda, a contribuição intelectual do "expert" é predominantemente subjetiva: o especialista em propaganda também capta a realidade mas, quando chega o momento de

transmiti-la ao público, inclui no quadro alguma coisa de sua criação pessoal. Em outras palavras, o divulgador, agindo somente como divulgador, tenta reproduzir a realidade sem colaborar com os fatos, ao passo que o propagandista não só colabora com êstes, estilizando-os, a bel-prazer, senão também dispensa, em muitos casos, o próprio concurso da realidade. E' que, algumas vêzes, a interferência da realidade compromete a propaganda.

Conquanto freqüentemente se valha do concurso da arte, a divulgação comporta-se como ciência, o que não quer dizer que divulgação seja ciência. A propaganda, a despeito de se basear em certos ramos científicos, notadamente na psicologia, comporta-se como arte. A divulgação procura informar, esclarecer, explicar, instruir. A propaganda procura sugerir, empolgar, influenciar, comover.

### **A divulgação dispõe de clientelas espontâneas**

No que diz respeito à atitude do público, os fatos da vida real

nos mostram que, enquanto a divulgação circula por caminhos psicológicos já existentes, a propaganda é obrigada a abrir sua própria via através da indiferença. Esta circunstância, mais do que qualquer outra, distingue, da publicidade que é divulgação, a publicidade que é propaganda.

Como ramo integrante da publicidade, a divulgação propriamente dita consiste em veicular para determinado público, previamente nela interessado por qualquer motivo, informações exatas, ou pelo menos imparciais, sobre esta ou aquela ordem de fatos e ocorrências. Ordinariamente, toda informação divulgada se destina a um certo número de indivíduos que, ligados por atributos comuns, partilhando os mesmos interesses profissionais, ou culturais, ou científicos, ou emocionais, ou políticos, ou econômicos, ou artísticos, tendem naturalmente a formar grupos expectantes, lógicos, quando não homogêneos. Onde e quando quer que se constitua um de tais grupos, ou melhor, onde e quando quer que exista um grupo mais ou menos numeroso de indivíduos que comunhem dada

espécie de interesse definido, seja em relação ao futebol, seja em relação à filatelia, seja em relação a excavações arqueológicas, etc., a suposição intuitiva é de que existe, entre êles, ambiente para divulgação de informações concernentes ao objeto daquele interesse comum. Por esse motivo, a divulgação conta inicialmente com uma vantagem que é negada à propaganda pelas suas próprias condições. Tal vantagem se traduz na presunção de *real interesse prévio*, ou na crença apriorística, mas lógica e razoável, de que há ambiente. Quando quer que divulgue alguma coisa, o divulgador presume, baseado em boas razões de fato, que haja um público atualmente já interessado na divulgação. Pode dizer-se que a divulgação organizada, isto é, feita segundo sistema por agências ou empresas especialmente criadas para esse fim, nasce da presunção e vive da certeza de que determinado público tem interesse em se manter regularmente informado sobre o que se passa, ou o que se faz, ou o que acontece neste ou naquele setor, próximo ou remoto, das ativi-

dades humanas, ou da dinâmica celeste, ou do mundo inorgânico, ou do que quer que seja.

Um exemplo prático ilustra o que normalmente ocorre nas relações entre a publicidade-divulgação e o público. Figuremos que o bacteriologista A descubra e consiga isolar certo micro-organismo até então apenas suspeitado e que, depois, divulgue através de órgão especializado um relato de sua descoberta. E' evidente que, no momento em que ocorre a segunda hipótese, o bacteriologista está agindo como divulgador, ou seja, está fazendo publicidade informativa. O motivo aparente que, na hipótese figurada, leva o bacteriologista a divulgar sua descoberta é a presunção veemente e lógica da existência de *interesse em marcha* (para distinguir de *interesse em repouso*, ou interesse potencial) por parte de determinado grupo da sociedade. O público provável, a que uma divulgação de tal natureza é dirigida, compõe-se de indivíduos previamente interessados, ou por motivos de ordem científica, ou por motivos de ordem profissional, naquela espécie de ativida-

de. Conhecendo a existência de tais indivíduos, o bacteriologista divulga sua descoberta porque presume, com fundamento em razões intuitivas, que há ambiente para a divulgação. Esteja êle absolutamente certo de que nenhuma outra pessoa se interessa por informações sôbre pesquisas de laboratório, é muito provável que a divulgação não seja feita. Óbvio é que o fator, que o decide a preparar a divulgação, é êsse conhecimento prático, talvez inconsciente, da existência de ambiente real para ela. Na ausência de ambiente, caso o bacteriologista queira fazer valer sua descoberta, é preciso que êle a propagandize.

### **A propaganda luta com a desatenção do público**

Como ramo autônomo da publicidade, a propaganda própria-mente dita consiste em veicular para um público determinado e, às vezes, indeterminado, mas sempre presumivelmente heterogêneo ou desatento (não expectante), sugestões, insinuações e idéias fortemente carregadas de parcialidade. Ao contrário da

divulgação, a propaganda não conta com um público que a espere ou a procure, espontaneamente, movido por interesse prévio. Essa é a razão por que, como já disse, a divulgação circula por caminhos psicológicos já existentes, ao passo que o problema número um da propaganda é abrir sua via através da mente desinteressada e não raro hostil do público. A diversificação de circunstâncias e de grau de finalidade explica, a meu ver, a diferença dos métodos usados pelo divulgador e pelo propagandista.

Outro exemplo prático ilustrará como se processam as relações entre a publicidade-propaganda e o público. Suponhamos que o mesmo bacteriologista instale, para ganhar a vida, ou simplesmente para aumentar rendimentos, um laboratório de análise e que, sendo desconhecido, necessita atrair clientes. Suponhamos ainda que ele recorra à propaganda, como seria natural, a fim de levar ao conhecimento do público a notícia de que, em primeiro lugar, se acha instalado em tal parte o laboratório e, em segundo, que o estabeleci-

mento está aparelhado para fazer tais e tais análises, em tais ou tais condições. Para tornar o paralelo mais pertinente, imaginemos que o laboratorista faça publicar anúncios em jornais e revistas. E' claro que, ao ocorrer esta segunda hipótese, ele está agindo como propagandista, isto é, está promovendo publicidade sugestiva, convidativa, ou, para empregar a linguagem corrente, propaganda comercial. Vê-se logo que, neste caso, a publicidade não é dirigida a um público regular e expectante. Aqui a presunção é a de que, em condições ordinárias, não há grupos de indivíduos interessados em tal espécie de publicidade. Entre aquêles que virem os anúncios, poderá haver alguns que, eventualmente, detenham a atenção nos dizeres dos mesmos, por isto que já estão, no momento, interessados em análise de laboratório, ou porque são profissionais do mesmo ofício, ou porque se encontram em tratamento de saúde, ou por qualquer outro motivo excepcional.

Aquêles que não se acharem em tais condições, porém, dificilmente lerão os anúncios do la-



boratorista. Muitos, provavelmente, passarão a vista pelos seus dizeres dezenas e dezenas de vêzes, lendo ou folheando o jornal ou a revista, sem entretanto se aperceberem da ocorrência de tal publicidade. Para que um anúncio dessa natureza consiga atrair um minuto da atenção do público, é preciso que seja fortemente dramático, ou artístico, ou extravagante, ou espetaculoso.

### **A divulgação dá; a propaganda pede**

Os dois exemplos figurados ilustram, tanto quanto concerne à comparação que estou tentando estabelecer, o comportamento do fator ambiente, isto é, a atitude do público em relação à divulgação e à propaganda. No caso da divulgação, a presunção da existência do ambiente preparado é tão natural que, comumente, passa despercebida. Simples matéria de fato; não requer consideração. A propaganda parte, igualmente, do pressuposto de que haja ambiente, mas o propagandista experimentado sabe que só deve contar,

na grande maioria dos casos, com ambiente potencial. Mais explicitamente: a divulgação dispõe de ambiente ativo, espontaneamente feito, ao passo que a propaganda tem que formar, antes de mais nada, seus próprios canais, procurando, a poder de artifícios vários, transmutar *interesses em repouso* em *interesses em movimento*. As observações precedentes, originárias, como tudo mais na presente palestra, da simples observação leiga, nos conduzem a outra distinção psicológica que existe entre a divulgação e a propaganda. Tal distinção pode ser enunciada assim: a divulgação *dá*, a propaganda *pede*. A primeira é naturalmente benvinda, porque oferece alguma coisa àqueles que a recebem — ou um novo conhecimento, ou uma notícia interessante, ou uma informação útil; ao passo que a segunda é recebida com indiferença, porque pede alguma coisa a quem é dirigida — ou preferência para o produto tal, ou apoio para determinada idéia, causa ou empreendimento. No caso da divulgação, o público é o *favorecido*; no caso da propaganda,

*solicita-se o favor* do público. Tanto isso é verdadeiro que a divulgação, não importa se transmitida através de livros, revistas ou jornais, é artigo de comércio. O público geralmente não a recebe de graça, compra-a. O químico profissional, se interessado em acompanhar o que se passa no campo da química, isto é, em receber uma espécie particular de informações, assina revistas especializadas, o que equivale a dizer que compra a divulgação. A propaganda, seja qual fôr o veículo utilizado em sua transmissão, jamais é comprada pelo público. O proprietário de uma fábrica de calçados ansioso por vender seus produtos, o partido político empenhado em ganhar as eleições, o vendedor da esquina interessado em atrair freguesia, e outros em condições similares e por motivos idênticos, promovem e financiam a propaganda. Acontece que, se a propaganda é feita com engenho e arte, quem a financia é, no final das contas, o próprio público, mesmo porque êste geralmente paga tudo. Mas não se conhece nenhum exemplo de propaganda que seja compra-

da diretamente pelo público. O fato de o público comprar a divulgação, por um lado, e de receber a propaganda gratuitamente, por outro, demonstra, creio eu, a minha afirmativa de que a divulgação dispõe de ambiente real, enquanto a propaganda conta apenas com *ambiente potencial*. Lembre-se ainda, em abono dessa observação, que os propagandistas freqüentemente recorrem ao artifício de intercalar informações úteis (matéria de divulgação) nos *instrumentos* de propaganda, tais como folhetos, almanaques e programas de rádio. O fim é apoiar a propagação na divulgação.

### **A divulgação vive do ineditismo; a propaganda, da repetição**

Há outro contraste que me parece digno de mencionar nesta tentativa de delineamento das condições que caracterizam e dividem os dois campos integrantes da publicidade. Trata-se realmente de um contraste curioso. A divulgação organizada, para ser bem sucedida, deve mu-

dar de objeto ou de ângulo incessantemente. O valor principal da divulgação repousa no *ineditismo*. Não se concebe, por exemplo, que se publicasse repetidas vezes, para um mesmo público, a mesma notícia, a mesma informação ou o mesmo relatório.

A propaganda, para ser bem sucedida, não deve em hipótese nenhuma variar de objeto. O segredo da propaganda está na repetição indefinida.

Embora reconhecendo que o paralelo que acabo de estabelecer se estriba principalmente em abstrações, reivindico para êle o apoio de alguns fatos evidentes. Julgo, pois, ter lançado um comêço de base para a seguinte conclusão :

Não somente fronteiras existem entre os dois ramos da publicidade, como também essas fronteiras são demarcáveis até certo ponto. O que ficou dito até aqui constitui simplesmente uma tentativa de reconhecimento da linha divisória que se estende, ao longo da publicidade, entre a propaganda e a divulgação.

### **Hipótese em que divulgação e propaganda se assemelham**

Não se deduza, todavia, que, à força de querer demarcar fronteiras abstratas entre um e outro, vou ao extremo de ver nêles dois processos nitidamente diferenciados, de princípio a fim. Longe de mim o propósito de afirmar que há limites fixos, separando em todos os casos a divulgação e a propaganda. Há instâncias em que elas se confundem, pelo menos em resultados.

E' fácil ilustrar. Voltemos ao caso da suposta descoberta realizada pelo nosso suposto bacteriologista. E' claro que, em dadas circunstâncias, a publicidade informativa do tipo daquela que atribuímos ao bacteriologista pode produzir efeitos similares aos da propaganda. No caso em tela, por exemplo, a notícia da descoberta poderia granjear, quando divulgada, renome de cientista notável para o autor. Mas em tal hipótese, a propaganda seria espontânea e *a posteriori*. Inicialmente não havia intenção de convencer quem quer que fôsse de que o

bacteriologista era notável, mas apenas a de divulgar o resultado feliz de suas pesquisas. A divulgação de tal resultado somente o tornaria famoso, no caso de se tratar de uma verdadeira conquista científica. Outros fatos sendo iguais, a nova de uma descoberta dêsse jaez provavelmente só se espalhará além do público especial, a que é originariamente destinada, e descerá ao nível do grande público leigo e multiforme, se a descoberta for positivamente sensacional — sensacional a ponto de ecoar na mente imprevista do cidadão ordinário. Verificando-se isso, o que fora primitivamente publicado a título de divulgação acaba por produzir, também, não simples efeitos de propaganda, porém efeitos surpreendentes de propaganda altamente fecunda. Deixaria a divulgação, neste caso, de ser tal e passaria a ser propaganda? Não, absolutamente. O que então acontece é que fatos divulgados a título de informação revelam simplesmente resultados extraordinários de determinada atividade. Ora, o que é realmente extraordinário e importante fala por si mesmo, uma

vez que venha a público. Repita-se : a divulgação vale o que valerem os fatos divulgados. Essa é a razão por que os grandes feitos e acontecimentos prescindem de propaganda intencional, embora esta sempre possa ser útil como agente intensificador e acelerador do processo de difusão de qualquer idéia. O caso que acabo de figurar evidencia que, em certas e determinadas circunstâncias, a divulgação confunde-se, em efeitos, com a boa propaganda, embora continue sempre a diferenciar-se em intenção.

### **O emergente campo profissional do especialista em Relações Públicas**

Na empresa esclarecida em que haja a preocupação de conduzir bem um programa de relações públicas, é evidente que a tarefa de transmitir e interpretar informações para a respectiva clientela e para o público em geral deve ser feita muito mais pelo divulgador profissional do que pelo propagandista.

Já vimos que uma das definições sucintas de relações públi-

cas é : “Bom comportamento, seguido de boa publicidade”. E há certamente grande dose de bom senso na opinião que diz que, em relações públicas, 90% do esforço consistem em fazer bem as coisas certas e 10% em divulgar o que se faz.

As técnicas, procedimentos e métodos de bem divulgar o que faz a empresa, de interpretar os fatos em termos simples e adequados à compreensão do público, bem como os de colher e interpretar para a empresa as rea-

ções e pontos de vista do público, sempre com o propósito de tornar a empresa respeitada e benquista, ou pelo menos bem compreendida — eis o campo profissional a que chamamos relações públicas, objeto dos ensinamentos que serão ministrados neste curso pelo Prof. ERIC CARLSON e os vários ilustres colaboradores brasileiros, que aquiesceram em nos trazer a contribuição valiosa, prestigiosa e inestimável da sua experiência profissional.

## INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

- BAUS, Herbert M., *Public Relations at Work* (New York, 1948).
- BAUS, Herbert M., *Publicity — How to Plan, Produce and Place it* (New York, 1942).
- BERNAYS, Edward L., *Propaganda* (New York, 1936).
- CANFIELD, Bertrand Q., *Public Relations — Principles and Problems* (Homewood, Illinois, 1952).
- CUTLIP, Scott M. and Allen H. Center, *Effective Public Relations* (New York, 1952).
- DIMOCK, Marshall E. and Dimock Gladys O., *Public Administration* (New York, 1953), pp. 402-427.
- DOOB, Leonard W., *Public Opinion and Propaganda* (New York, 1948), pp. 240-334.
- FITZGERALD, S. E., *Communicating Ideas to the Public* (New York, 1950).
- HARLOW, Rex F. and Marvin M. Black, *Practical Public Relations* (New York, 1952).
- HICKS, Jos. W., "Publicity — A Tool of Public Relations" in *Your Public Relations*, Glenn and Denny Griswold (New York, 1948), pp. 347-366.
- LEBLANC, R. Ch., *Comment Humaniser les Relations de l'Administration avec le Public*, Instituto Internacional de Ciências Administrativas (Bruxelles, 1952), pp. 31-41, 61-79.
- LESLEY, Philip (ed.), *Public Relations Handbook* (New York, 1950).
- MCCLUNG Lee, Alfred, *How to Understand Propaganda* (New York, 1952).

- PIFFNER, John M. and Presthus, R. Vance, *Public Administration* (New York, 1953), pp. 130-144.
- FLACKARD S. H. and Blackman, C., *Blueprint for Public Relations* (New York, 1947).
- SMITH, Bruce Lannes, *Propaganda, communication and public opinion* (Princeton, 1946).
- TALLENTS, Stephen, "Public Relations and Publicity", *27 Public Administration* (Autumn, 1949).
- WARNER, Richard, *The Principles of Public Administration* (Londres, 1947), pp. 45-48.
- WRIGHT, J. Handly and Byron H. Christian, *Public Relations in Management* (New York, 1949).

000031103



# FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Entidade de caráter técnico-educativo, instituída em 20 de dezembro de 1944, como pessoa jurídica de direito privado, visando os problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativo e social, e a conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro, terá como objetivo: I — prover à formação, à especialização e ao aperfeiçoamento de pessoal para empreendimentos públicos ou privados; II — promover estudos e pesquisas nos domínios das atividades públicas ou privadas; III — constituir-se em centro de documentação para sistematizar e divulgar conhecimentos técnicos; IV — incumbir-se do planejamento e da organização de serviços ou empreendimentos, tomar o encargo e executá-los, ou prestar-lhes a assistência técnica necessária; V — concorrer para melhor compreensão dos problemas de administração, propiciando o seu estudo e debate

## PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO

**LUIZ SIMÕES LOPES**

## DIRETOR EXECUTIVO

**RAFAEL DA SILVA XAVIER**

## CONSELHO DIRETOR

Presidente — **LUIZ SIMÕES LOPES**

Vice-Presidente — **GUILHERME GUINLE**

**VOGAIS:** Eugênio Gudín, João Carlos Vital e Mário Augusto Teixeira de Freitas  
**SUPLENTEs:** Alberto Sá Souza de Brito Pereira, Jorge Oscar de Mello Flores e Rubens D'Almada Horta Pôrto

## CONSELHO CURADOR

Presidente — Embaixador **MAURÍCIO NABUCO**

Vice-Presidente — **ALBERTO PIRES AMARANTE**

**MEMBROS:** Antônio Garcia de Miranda Neto, Antônio Ribeiro França Filho, Arthur de Souza Costa, Arthur Antunes Maciel, Brasília Machado Neto, Carlos Alberto Alves de Carvalho Pinto, Cezar Reis de Cantanhede e Almeida, Celso Timponi, Euvaldo Lodi, Francisco Montojos, Heitor Campelo Duarte, Henrique Blanc de Freitas, Henrique Domingos Ribello Barbosa, Joaquim Bertino de Moraes Carvalho, José Nazareth Teixeira Dias, Mário Paulo de Brito, Moacyr R. Álvaro, Odilon Braga, Paulo de Tarso Leal



Sede: Praia de Botafogo, 186

Caixa Postal: 4081 — Telefone: 46-4010

RIO DE JANEIRO, D. F. — BRASIL



# CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## ADMINISTRAÇÃO GERAL

- O Estudo da Administração (no prelo) — WOODROW WILSON
- Ensaio sobre a Administração Pública (em preparação) — ROSCOE MARTIN
- Planejamento do desenvolvimento econômico de países subdesenvolvidos — ROBERTO DE OLIVEIRA CAMPOS
- Confronto entre a Administração Pública e a Administração Particular (no prelo) — BENEDICTO SILVA
- Métodos e Técnicas de Controle da Ação Administrativa (em preparação) — H. O. DOVEY
- Estrutura e Funções do Órgão Executivo (em preparação) — BENEDICTO SILVA
- As Relações Humanas na Indústria (em preparação) — E. DAYA
- A pesquisa na Administração Pública (em preparação) — JOSÉ RODRIGUES DE SENNA
- Técnica de Coordenação (em preparação) — BENEDICTO SILVA

## ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

- As Funções dos Órgãos de Pessoal (no prelo) — HENRY REINING JR.
- Quatro Aspectos do Treinamento (em preparação) — A. FONSECA PIMENTEL

## ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL

- A centralização das compras governamentais (no prelo) — J. R. SIMPSON
- O abastecimento de material para o Governo (em preparação) — J. H. DE MANN e P. C. H. SCHOMPER

## ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

- Tentativa de Teoria das Funções Municipais (em preparação) — BENEDICTO SILVA

## ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

- Estrutura e Funções das Unidades de Organização e Métodos (em preparação) — TARRAS SALLFORS
- Teoria dos Departamentos de Clientela — BENEDICTO SILVA
- Atividades de Organização e Métodos na Administração Britânica (em preparação) — J. R. SIMPSON

## RELAÇÕES PÚBLICAS

- Relações Públicas, Divulgação e Propaganda* — BENEDICTO SILVA
- Publicidade Administrativa — BENEDICTO SILVA