

CRITICA

ROTEIRO BIBLIOGRÁFICO DE ADMINISTRAÇÃO

(Livros que o administrador deve conhecer)

DR. HARRY ARTHUR HOPF

O Escritório do Coordenador dos Negócios Inter-Americanos, em Washington, interessou-se por enviar, no ano passado, para a América do Sul, vários livros que consubstanciassem os princípios básicos da arte e da ciência da administração. A escolha dos livros seria feita sob os auspícios do Comité Pan-Americano da Society for the Advancement of Management. "Era essencial que a lista fôsse pequena, mas que abrangesse um campo extenso", como explicou Mr. R. Oakley Kennedy, presidente do Comité, acrescentando: "A questão seria como conseguir tal lista, visto ter-se reconhecido que ela só poderia ser preparada por alguém que dominasse as diversas filosofias e técnicas da administração, quer neste país, quer no estrangeiro. Essas considerações conduziram à escolha unânime do Dr. Harry Arthur Hopf. O Dr. Hopf cooperou com satisfação e achou tempo, na sua vida cheia de ocupações, para preparar a lista desejada. Seus conhecimentos, sua experiência, sua leitura ampla e sua capacidade crítica, auxiliados pela vasta biblioteca do Instituto Hopf, forneceram alicerces para a compilação dessa bibliografia condensada. O resultado dos seus trabalhos, ligeiramente ampliado, conforme êle salientou, e suplementado com anotações esclarecedoras não incluídas na lista original, aparece nas páginas seguintes. Devido a limitações impostas, muitos dos bons livros tiveram de ser omitidos; sem dúvida, também não haverá um acôrdo universal relativo ao valor de todos os livros selecionados. E' um fato significativo, porém, que a qualquer tempo que se mencione a lista, há sempre alguém que a queira ver; tôda a vez que ela é lida surge um lapis para anotar os nomes dos livros que alguém deve ler obrigatoriamente, sabendo que êles devem ser impor-

tantes. O valor da lista repousa nos conhecimentos abalisados que entraram na sua preparação. Agora que, de modo geral, ela pode ser encontrada nos países do mundo onde se fale o inglês, os estudantes de qualquer parte inquestionavelmente tirarão grandes benefícios da orientação segura, fornecida por um de nossos mais proeminentes estudiosos de administração".

Essa bibliografia foi publicada pela revista norte-americana "Advanced Management", em seu número de setembro de 1945, sob o título de SOUNDINGS IN MANAGEMENT LITERATURE — Fifty Books the Educated Practitioner Should Know. Divulgando-a a seguir, em nossas páginas, estamos certos de estar colaborando na realização dos objetivos culturais de sua preparação, ao mesmo tempo que beneficiamos os nossos leitores com um tão precioso roteiro para os seus estudos de administração. (N.R.)

Provavelmente será de interesse uma breve explanação da gênese da lista publicada nessas páginas. Alguns meses atrás, um grupo de pessoas proeminentes, em Washington, convidou-me para preparar uma lista de livros sobre administração, a fim de ser distribuída em países latino americanos pelo Escritório do Coordenador dos Negócios Inter-Americanos. Mr. R. Oakley Kennedy, que me escreveu em nome do grupo, acentuou que se desejava limitar a lista a doze livros obrigatórios e a vinte recomendáveis.

Ainda que eu estivesse inclinado a aceitar as limitações propostas, verifiquei imediatamente que o problema de classificação continha certas dificuldades. Isto era tanto mais verdadeiro quanto obras referentes a vários aspectos da administração científica não podiam ser ignoradas, apesar de elas pertencerem a um período que atualmente apresenta apenas interesse histórico. Cheguei assim à conclusão de que o melhor seria não tentar incluir tais trabalhos em nenhuma das duas categorias indicadas, mas apresentá-los separadamente. Recebeu-me que uma referência adequada deveria ser

feita a pioneiros como Taylor, Gantt, Emerson e Gilbreth e seus continuadores.

Outra dificuldade adveio da maneira pela qual deveriam ser tratadas as obras de autores que escreveram em língua diferente da inglesa. Muitas contribuições importantes à literatura de administração se originaram de fontes estrangeiras. Infelizmente, porém, salvo raras exceções, elas não foram traduzidas para o inglês e são conseqüentemente inacessíveis a estudantes cujas capacidades linguísticas se limitam àquela língua. Foi-me recomendado, assim, restringir a lista a livros em inglês, especialmente porque, nas condições atuais, é praticamente impossível obter publicações da Europa Continental.

Referência deve ser feita também a publicações de associações e sociedades de administração. Praticamente, todas elas são em forma de jornais, anais e monografias. No todo, elas representam uma rica coleção, de grande valor para os estudantes de administração. Não pertencem, contudo — assim me parece — a uma restrita lista de livros. Essa observação se aplica também a vários manuais no campo de administração, gerência administrativa, produção, vendas, etc. que estão à mão dos leitores americanos.

Com referência aos livros que aparecem, por fim, na lista, a qual, originariamente, constava de 44 referências (incluindo 12 em administração científica) e que para os fins em vista foi ampliada para um total de 50, será conveniente fazer os seguintes comentários, ao apreciar a validade das escolhas efetuadas:

1) O padrão geral foi rigorosamente restringido a trabalhos de caráter amplo, que tratassem dos princípios fundamentais e não descessem a minúcias de técnicas.

2) Tentou-se considerar fases especiais de administração somente de um modo limitado. Isto explica a escassez, ou mesmo ausência, de referência a trabalhos de psicologia, consumo, finanças, contabilidade, técnica publicitária, etc.

3) Foram escolhidos diversos trabalhos sobre o mesmo assunto, por causa do tratamento igualmente diverso que lhe foi dado pelos respectivos autores.

4) A maior parte dos autores incluídos na lista são autoridades na matéria sobre que escrevem. Não hesitei, assim, em apresentar os trabalhos de algumas pessoas mais conhecidas pela sua capacidade de compilar conhecimento existente em forma lógica, coesa e interpretativa, que conduz a uma correta síntese, do que pela sua contribuição para o progresso da administração, efetivada por descobertas originais que se basearam em pesquisas e experiências práticas.

5) Devido às grandes modificações que ocorreram nas últimas três décadas, tentei relacionar, de preferência, os livros que são de origem recente. Entretanto, não pude desprezar alguns livros mais antigos, que são, em verdade, sempre atuais, porque seus autores eram dotados de conhecimento e experiência suficientemente grandes para habilitá-los a produzir obras de valor permanente.

Gostaria de dizer, por fim, que ao fazer as escolhas apresentadas na lista, tentei reduzir ao mínimo qualquer facciosismo de que pudesse estar imbuído. Talvez a mais aceitável afirmativa do valor da lista repouse no fato de que toda a vez que consulto qualquer dos trabalhos nela contidos, invariavelmente amplio meu conhecimento sobre administração. Minha mais forte esperança é a de que a publicação da lista possa auxiliar os estudantes de administração na criação de oportunidades que os equipem, através do estudo dos trabalhos em questão, para enfrentar mais eficientemente os complexos problemas de nossos dias tumultuosos.

1.

BIBLIOGRAFIA SOBRE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Em virtude de sua importância histórica, os trabalhos sobre administração científica têm prioridade de referência e de comentário. Os quatorze trabalhos abaixo apresentados constituem uma limitada seleção dentre um grande número de publicações disponíveis. Na preparação da lista, tentou-se atingir três objetivos: familiarizar o leitor atual com o conteúdo e a evolução da administração científica; salientar certos trabalhos específicos relativos à matéria e fixar valores definitivos às vidas e atividades dos líderes mais proeminentes, isto é, Taylor e Gantt.

A *Dartmouth Scientific Management Conference*, a primeira desse tipo a ser realizada, serviu para focalizar os principais aspectos da nova doutrina, segundo foi descrita por seus principais expositores, muitos dos quais tomaram parte ativa nas atas. A *Conference* deve sua realização à iniciativa do Dr. H. S. Person (então membro da faculdade da Tuck School), fato pelo qual esse eminente intérprete dos princípios taylorianos jamais recebeu o devido reconhecimento.

O "*Scientific Management. A History and Criticism*", de Drury, preparado cedo demais, logo após o acontecimento, para permitir interpretação permanentemente valiosa, oferece, contudo, aos estudantes, uma oportunidade para orientação, bem como retratos íntimos de líderes. Essa obra ainda apresenta valor para aqueles que se desejam familiarizar com as origens e os primeiros desenvolvimentos da administração científica.

O "*Scientific Management since Taylor*", compilado por Hunt, apresenta por outro lado um balanço que é autorizado, não somente porque parte de homens que foram genitores, catalisadores ou práticos das diversas fases do movimento, mas também porque estava suficientemente distanciada, no tempo, da aparição do movimento, para assegurar a conclusão de que são válidas as perspectivas empregadas. Além disso, a obra foi favorecida pelo trabalho de editor compreensivo, simpático e capaz.

O "*Scientific Management in American Industry*", de Person, representa a mais ambiciosa e a mais bem sucedida tentativa de síntese empreendida. É um tratado amplo, baseado em contribuições de uns 26 autores e a única, a mais autorizada fonte de informação e interpretação referentes à administração científica à disposição do estudante. É indubitável que esse trabalho não poderia ter sido efetivado sem a orientação sábia de seu editor, o Dr. H. S. Person, cujos longos anos de estudo da filosofia da racionalização administrativa se refletem admiravelmente nas contribuições de que é autor.

As obras relacionadas de 5 a 11, inclusive, não necessitam de referências específicas. Elas se colocam entre as obras clássicas associadas com a administração científica; os nomes de seus autores são familiares a qualquer estudante dessa matéria. Tomada como um todo e apesar das dissimelhanças de suas maneiras pessoais de encarar

os amplos problemas que procuram solucionar, esses pioneiros lançaram as bases para uma nova escola de pensamento, uma nova filosofia, a qual deixou impressões sobre as gerações posteriores.

A biografia sobre *Taylor*, por Copley, e a de *Gantt*, por Alford, constituem crítica adequada e judiciosa desses grandes líderes. Espera-se que em futuro não muito distante sejam encontrados estudos similares de outros líderes da administração científica. *The Gantt Chart* de Clark, escrita por por um associado íntimo de Gantt, descreve a técnica, criada por esse último, para relacionar o trabalho planejado com o trabalho realizado e com o elemento tempo. Esse opúsculo foi traduzido em muitas línguas e apresenta um valor permanente.

São os seguintes os livros indicados :

1. *Scientific Management. Addresses and Discussions at the Conference on Scientific Management held October 12-13-14, 1911.*

Amos Tuck School of Administration and Finance, Dartmouth College, Hanover, New Hampshire, 1912. Pp. 388.

2. *Scientific Management: A History and Criticism.* Horace Bookwalter Drury.

Columbia University, New York, 1915. Pp. 222.

3. *Scientific Management since Taylor. A Collection of Authoritative Papers.* Compilado por Edward Eyre Hunt.

McGraw-Hill Book Company, New York and London, 1924. Pp. XV + 263.

4. *Scientific Management in American Industry.* The Taylor Society, H.S. Person, Editor.

Harper & Brothers, New York and London, 1929 Pg. XIX + 479.

5. *The Principles of Scientific Management.* Frederick Winslow Taylor.

Harper & Brothers, New York and London, (1911) 1923. Pp. 144.

6. *Shop Management.* Frederick Winslow Taylor.

Harper & Brothers, New York and London, (1903) 1911. Pp. 207.

7. *Industrial Leadership.* Henry Laurence Gantt. Yale University Press, New Haven, Connecticut, 1916. Pp. xii + 128.

8. *Work, Wages and Profits.* Henry Laurence Gantt.

Second Edition. The Engineering Magazine Company, New York, (1910) 1919. Pp. 312.

9. *Twelve Principles of Efficiency*. Harrington Emerson. Fifth Edition, Engineering Magazine Company, New York, (1911) 1919. Pp. xviii + 423.

10. *Primer of Scientific Management*, Frank B. Gilbreth. Second Edition, D. Van Nostrand Company, New York, (1911) 1914. Pp. viii + 108.

11. *Applied Motion Study*. Frank B. and L. M. Gilbreth. Sturgis & Walton Company, New York, 1917. Pp. xviii + 220.

12. *Frederick W Taylor. Father of Scientific Management*. Frank Barkley Copley.

Taylor Society, New York, 1923. Vol. I — Pp. xxviii + 467; Vol. II — Pp. vii + 472.

13. *Henry Laurence Gantt, Leader in Industry*. Leon P. Alford.

American Society of Mechanical Engineers, New York, 1934. Pp. xiii + 315.

14. *The Gantt Chart*. Wallace Clark.

The Ronald Press Company, New York, 1922. Pp. xii + 157.

NOTA: Os números entre parêntesis representam a data da primeira edição.

2.

DOZE LIVROS INDISPENSÁVEIS

A segunda parte da lista refere-se a trabalhos que eu considero indispensáveis no campo da administração. Apresento-a seguida de comentários referentes a cada obra escolhida e com a simples presunção de que sua elaboração constituiu um trabalho de devotamento, bem como uma expressão de minha duradoura dívida intelectual aos diversos autores apresentados.

1. *The Philosophy of Management*. Oliver Sheldon. Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., New York and London, 1923. Pp. xvi + 296.

Desde a sua publicação, há mais de 20 anos, esse trabalho se tornou uma obra reconhecidamente clássica. Escrito com ampla visão, êle acentua a importância de princípios éticos e científicos, dá uma excelente exposição dos antecedentes sociais e industriais e trata, de maneira autorizada, dos princípios fundamentais da administração. O autor, graduado de Oxford, e industrial britânico, reflete, na-

turalmente, os pontos de vista e as práticas britânicas; êle escreve com um estilo agradável e sua exposição é sempre prontamente inteligível. O tratamento dado ao livro é, didática e intelectualmente, estimulante.

2. *Industrial and General Administration*, Henri Fayol. English Translation — Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., New York and London, 1930, Pp. 84 French Publisher — Dunod, Paris, 1920. Pp. 174.

Famoso trabalho de um grande engenheiro francês falecido em 1925. Sua magistral análise das funções essenciais de uma empresa de negócios, sua escolha, entre elas, das de administração, segundo tratamento especial que conduz ao estabelecimento de cinco princípios básicos, além do apreço destes últimos sob a forma de uma Doutrina Administrativa, concorreram para lançar as bases de uma nova escola de pensamento conhecida por "Faiolismo". Com uma lógica característica, Faiol expôs suas teorias durante um longo período de anos, não hesitando em defendê-las vigorosamente quando elas pareciam entrar em choque com os princípios advogados por Taylor e, antes de morrer, em avançada idade, teve a satisfação de ver suas contribuições à ciência da Administração amplamente reconhecidas e aceitas.

3. *Top Management Organization and Control*. Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert L. Smith. Stanford University Press, Stanford University, California, 1941. Pp. xvii + 239. London: Humphrey Milford — Oxford University Press.

Êsse trabalho trata de um campo que tem sido, até agora, pouco explorado. Ao invés de ser um produto de experiência pessoal não comprovada, êle se classifica antes na categoria das contribuições científicas à soma total de conhecimento no setor indicado. Na base dos estudos e pesquisas sobre os princípios e as práticas de administração, feitos em 31 corporações industriais líderes americanas, os autores perfizeram serviço altamente valioso, juntando em forma admiravelmente organizada, grande cópia de material casuístico e interpretativo sobre alguns dos mais importantes e complexos problemas de gerência, com os quais se defrontam as grandes organizações industriais.

4. *The Principles of Organization*. James D. Mooney and Alan C. Reiley. Harper & Brothers, New York and London, 1939. Pp. x + 223.

Este dá um tratamento didático à matéria, analisada, em grande parte, do ponto de vista histórico. Reconhecendo a universalidade da organização, os autores dedicaram os capítulos iniciais de seu trabalho a uma exposição dos princípios de organização coordenada, escalar e funcional e da fase staff do funcionalismo. O conteúdo de seu trabalho trata, em larga escala, dos princípios de organização de instituições como Estado, Igreja, Exército e Indústria e considerável espaço é dedicado à discussão de sua evolução através das diferentes grandes épocas em que o progresso humano pode ser dividido. Os sete capítulos finais referem-se todos à moderna organização industrial e ao atual desafio do problema de liderança. Este não é, porém, um trabalho que possa ser lido de um só fôlego. Seu cuidadoso estudo proporcionará ao leitor um sólido panorama dos princípios, o qual servirá para uma excelente orientação.

5. *Lectures on Organization*. Russell Robb. *Delivered in the course on industrial organization at the Graduate School of Business Administration of Harvard University*. Privately printed, 1910; pp. 68. *Inquiries may be addressed to the Hopf Institute of Management, Ossining, New York*.

Este livreto constante de 3 palestras, é e tem sido uma obra clássica americana. O autor, ilustre engenheiro falecido em 1927, expressou nesse opúsculo, de forma admirável, uma variada experiência, condensada numa filosofia que, tomada como um todo, constitui, talvez, a exposição singela mais autorizada e atraente feita por um americano, encontrada na literatura de organização. Na ordem apresentada, as palestras tratam da organização segundo objetivos e condições, dos limites da organização e da organização da administração. Seu estudo e o seu domínio são essenciais à obtenção de um conhecimento amplo da força da organização.

6. *The Design of Manufacturing Enterprises*. Walter Rautenstrauch. Pitman Publishing Corporation, New York and Chicago, 1941. Pp. x + 298.

Para se conduzir com sucesso qualquer empresa industrial, quer seja ela grande ou pequena, é es-

sencial que exista um eficiente plano econômico a ser cumprido. Essa é a tese sustentada pelo autor, notória autoridade no campo da engenharia industrial da Universidade de Colúmbia. O Dr. Rautenstrauch dedica seu trabalho a uma concisa e esclarecedora exposição dos principais fatores que devem ser considerados relativamente à consecução do objetivo estabelecido, tratando primeiro dos negócios como um todo e depois considerando um selecionado número de problemas. Os princípios e os métodos sustentados pela vasta e variada experiência do autor são amplamente apresentados e discutidos, com uma clareza de exposição que muito facilita o rápido entendimento e assimilação pelo estudante.

7. *Industrial Organization and Management*. Ralph C. Davis. Harper & Brothers, New York and London, 1940. Pp. xxii + 636.

Dentre os trabalhos gerais sobre o assunto, esse livro ocupa lugar de destaque. É um exame exaustivo de problemas de organização industrial, precedido de meia dúzia de capítulos que contêm a afirmação e discussão, amplas e singularmente lúcidas, do material básico referente à filosofia e aos princípios. O autor está bem familiarizado com a literatura específica de seu ramo, fluente na interpretação da teoria e da prática e revela domínio do assunto pela maneira competente e analítica segundo a qual organizou a apresentação desse material. O livro é de valor permanente, tanto para o administrador como para o estudante.

8. *Industrial Management* Richard H. Lansburgh and William R. Spriegel. Third Edition John Wiley & Sons, Inc., New York, 1940. Pp. xi + 666.

Esta é a terceira edição de um conhecido livro do falecido Richard H. Lansburgh, que foi publicado há mais de 20 anos e, nesse meio tempo, se tornou um texto padrão no assunto. A present revisão do trabalho foi preparada pelos autores com o objetivo principal de apresentar uma sã filosofia de administração. Métodos e princípios são considerados à luz de sua aplicação bem sucedida e através da obra fez-se um esforço consciencioso para desenvolver um estado de espírito científico em relação aos problemas de administração. O material apresentado está organizado de maneira excelente e dosado de acordo com sua importância

relativa; foi anexada valiosa bibliografia, classificada por assunto.

9. *Budgetary Control*. James J. McKinsey. Ronald Press Company, New York, 1922. Pp. viii + 474.

Ainda que este trabalho tenha sido publicado em 1922 e muito se tenha escrito sobre orçamento nos últimos 20 anos, a obra do Prof. McKinsey nada perdeu de seu valor com a passagem do tempo; ela ainda deve ser considerada como uma notável contribuição. O autor, cuja morte prematura em 1937 extinguiu uma brilhante carreira de professor, consultor técnico e chefe executivo, era conhecido pelo caráter penetrante de seu pensamento e a duradoura qualidade de suas contribuições à solução dos problemas administrativos. Ele era dotado particularmente da arte de expor, fato que se evidencia com abundância nos seus escritos.

10. *Personnel Management*. Walter Dill Scott, Robert C. Clothier, Stanley B. Mathewson and William R. Spriegel. Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York and London, 1941. Pp. xii + 589.

Já agora em sua terceira edição, essa obra é um texto de reconhecido valor no campo que pretende estudar. Dois ilustres pioneiros da exploração científica de problemas de pessoal, os Drs. W. D. Scott e R. C. Clothier, os quais se tornaram mais tarde os administradores de famosas universidades, foram os responsáveis pela preparação do texto original, publicado em 1923. A segunda edição foi feita por Stanley B. Mathewson e a atual se beneficiou da colaboração do Dr. Scott e do Dr. Spriegel. Para a última revisão, foram feitas várias pesquisas quanto aos métodos adotados em cerca de 231 companhias, e os resultados serviram para orientar as conclusões dos autores. Os estudantes acharão esse livro rico de material básico, estimulante na apresentação dos princípios e práticas e dominado por uma atitude amplamente construtiva referente aos problemas de importância vital nele discutidos.

11. *Functions of the Executive*. Chester I. Barnard. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1938. Pp. xvi + 334,

O estudo e o domínio desse livro consistem um desafio intelectual. Preparado originariamente para uma série de palestras no Instituto Lowell,

em Boston, esse material foi revisto mais tarde e ampliado até à forma definitiva com que foi finalmente publicado. O autor, proeminente chefe executivo de empresas de utilidade pública, com vários anos de experiência no trato e observação dos problemas de organização, trouxe ao tema desusados poderes de síntese e a faculdade de harmonizar, de modo eficiente, seus aspectos práticos e teóricos. A largueza de perspectiva que possui o autor, habilitou-o a considerar uma valiosa messe de conhecimentos que lhe fortalece a orientação preconizada.

12. *The Art of Leadership*, Ordway Tead. MacGraw-Hill Book Company, New York and London, 1935. Pp. xi + 308.

Destinado ao exame de "uma arte relativamente inexplorada", este trabalho, de um ilustre educador, autor e intérprete de administração, é de tanta significação para os nossos dias quanto o foi à época de sua publicação, há 10 anos atrás. Liderança continua a ser, talvez, o nosso único e mais urgente problema, tanto na indústria quanto nos outros setores de vida. Encontramos no livro uma contribuição para a compreensão do seu significado e métodos, escrita com perspectiva e convicções derivadas de profundo estudo e larga experiência. Nenhum leitor pode fechar o livro sem a sensação de que se enriqueceu com a absorção dos produtos da análise incisiva e sábia de fatores imponderáveis, mas capitais em administração.

INDICAÇÕES

IDÉIAS E PENSAMENTOS DE TAVARES BASTOS

LUIZ PINTO — Rio — 1946.

Luiz Pinto é um distinto intelectual paraibano que vem dedicando as suas atividades desde muito, especialmente, a questões de crítica histórica. Autor de vários livros que têm sido recebidos, com aplausos, pelo público, acaba de lançar recentemente, pela Editora Minerva Ltda., Rio, mais um trabalho de interesse atual — *Idéias e Pensamentos de Tavares Bastos*.

Ninguém deve desconhecer a importância da obra deste grande brasileiro que se preocupou, com carinho, dos problemas político-sociais do