

## CRÍTICA

### VINTE E QUATRO LIVROS RECOMENDADOS

Iniciamos, no número anterior, a publicação do roteiro bibliográfico de administração, organizado pelo Dr. Harry Arthur Hopf.

Em prosseguimento — e finalizando o seu trabalho — oferecemos aos leitores a presente lista de vinte e quatro livros, os quais o Dr. Hopf recomenda como fontes subsidiárias de obtenção de conhecimentos mais amplos e específicos sobre problemas administrativos. (N.R.).

A terceira parte da lista compreende um total de vinte e quatro trabalhos. Cada um deles é recomendado ao leitor com uma discussão segura e esclarecedora do campo sobre que versa. Em alguns casos, êsses trabalhos são de qualidade tão acentuada, que se torna difícil estabelecer linhas de demarcação entre êles e os doze trabalhos caracterizados como indispensáveis. Tomadas como um todo, as vinte e quatro obras dão uma base inteiramente suficiente para a aquisição de um conhecimento extenso da substância da administração.

1. *Science and Practice of Management*. By A. Hamilton Church The Engineering Magazine Company, N.Y. 1914.

Em virtude de reconhecer que a "aplicação de idéias não concatenadas, embora valiosas no setor especial em que possam estar, não constitua uma ciência", o autor procurou substituir as idéias desconexas, inicialmente representadas nos elementos da administração científica, por um ponto de vista em que os princípios reguladores da administração fôssem reduzidos aos seus termos mais simples. Assim, visou "dar uma classificação básica para a atividade administrativa sobre a qual uma estrutura pormenorizada pudesse posteriormente ser construída". O estudo que resultou é, no mais amplo sentido da palavra, um esforço de fundamental importância e valor. Infelizmente, a contribuição de Church não foi bem sucedida em atrair uma atenção duradoura, fato devido, provà-

velmente, à falta de uma publicidade exuberante. As referências à obra começaram a desaparecer das páginas dos livros mais novos antes do decurso de alguns anos. E' um privilégio libertar êsse trabalho do desprezo em que o colocaram, incitando os estudantes a se familiarizarem com a notável síntese da administração que êle contem.

2. *Higher Control in Management*. T.G. Rose, Fourth Edition, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. London, 1944.

Desde o tempo em que foi publicada a primeira edição, em 1934, êste trabalho, de um competente consultor técnico no campo de administração, vem conquistando uma aceitação sempre crescente, por parte do público britânico. E' inteiramente escrito do ponto de vista de prover o tipo de informações necessárias para que um diretor administrativo exerça contrôle eficiente sobre o progresso da empresa por cujo sucesso é responsável. Ainda que o material usado para fins ilustrativos tenha sido colhido da prática britânica, os leitores americanos nele obterão uma clara visão das técnicas que poderão ser aplicadas na fixação de um contrôle mais eficiente das suas empresas.

3. *The Technique of Executive Control* — Erwin Haskell Schell. Second Edition. McGraw-Hill Book Company N.Y. and London, 1934.

Quando êsse pequeno trabalho apareceu em 1924, um revisor do New-York Times emitiu opinião de que a publicação dêsse opúsculo constituia uma sábia e acertada atitude tomada pelo seu autor. Essa opinião resistiu ao tempo por isso que, atualmente, há tanto a ser obtido na apreciação da filosofia do Prof. Schell, quanto havia no período menos documentado e mais pobre de 20 anos atrás. O autor, um dos nossos mais eminentes educadores de administração privada, expressa, no seu sólido tratado, pontos de vista tolerantes e construtivos, de inegável utilidade para chefes executivos de qualquer tipo. Sua contribuição para o que deve sempre continuar como uma difícil arte é de valor permanente.

4. *Dynamic Administration*. The Collected Papers of Mary Parker Follett. Edited by Henry C. Metcalf & L. Urwick. Management Publications Trust, Ltda. New York and London, 1941.

Qualificada pelos editores, na introdução desse trabalho como filósofa, de primeira linha, de ciência política e de administração, Mary Parker Follett foi uma pessoa de excepcionais dotes que dedicou uma vida excessivamente dinâmica — vida essa que finalizou em 1933 — ao estudo de grandes problemas políticos, sociais e industriais, com especial ênfase à parte de organização e de administração. Essa coleção de seus escritos, editada por dois vultos que, a par de possuírem qualificações especiais para a tarefa, em virtude de sua formação cultural básica, tinham a vantagem inestimável de ter relações pessoais com a autora, expressou uma filosofia profunda cujos ensinamentos deverão tornar-se conhecimento comum entre os administradores de qualquer setor de empresas.

5. *The Elements of Administration*. L. Urwick. Harper & Brothess, N.Y. 1944.

Administração é um dos termos mais frequentemente malentendidos e, portanto, mais mal aplicados no vocabulário de um chefe-executivo. Em virtude de os problemas de administração se terem tornado cada dia mais complexos, surgiu a necessidade de suplementar a insuficiente literatura sobre o assunto com uma exposição autorizada de seus princípios fundamentais. Essa tarefa foi empreendida por Urwick, conhecido escritor inglês de administração e de assuntos correlatos; o resultado representa uma contribuição de real valor, que está conquistando aprovação de estudantes interessados no assunto. O contato com a substância desse volume está destinado a estimular o pensamento em muitas direções colaterais, não sugeridas no seu título.

6. *Administrative Procedure* — Comstock Glaser. American Council on Public Affairs.. Washington, D.C. 1941.

Esse trabalho, que se relaciona inteiramente com negócios do governo, contém, na folha de rosto, a afirmativa de que é um manual prático para o analista administrativo. Dr. Glaser é demasiadamente modesto em descrever dessa maneira o

caráter de seu tratado, visto que nesse trabalho não somente ele penetra profundamente nos “processos de administração e anatomia das organizações administrativas”, mas, também, enuncia uma filosofia concernente à administração em geral, o que constitui uma de suas características mais estimulantes e mais valiosas. O autor está fortemente familiarizado com a literatura da matéria. Teve um grande cuidado em definir os mais importantes termos usados no texto, tendo sido bem sucedido na produção de um trabalho que é muito ameno e interessante. Os estudantes de administração, quer estejam ligados ao governo, quer à indústria considerarão o conhecimento adquirido nesse tratado como essencial a uma melhor compreensão dos problemas administrativos.

7. *Administrative Proficiency in Business* — Erwin Haskel Schell. McGraw-Hill Book Company. N.Y. and London. 1936.

Julga o autor que numa nação industrial não há grupo mais significativo de pessoas que o dos administradores. O prof. Schell gastou muitos anos em preparar indivíduos para a plena aceitação das mais altas responsabilidades no setor administrativo.

Dessa longa e variada experiência, extraiu uma certa filosofia, cultivou uma atitude mental, uma concepção de vida, as quais estão refletidas nos seus escritos.

O objetivo desse livro é analisar e delinear “aquelas qualidades atingíveis de personalidade e caráter que reforçam a eficiência”. E’ dirigido não somente a pessoas que já são versadas na técnica de administração, mas também “aos mais jovens e promissores homens de negócios que cedo se dispuseram a preparar-se, do ponto de vista educacional, de treinamento e experiência, para os futuros cargos industriais de grande responsabilidade”. Para ambos os grupos, o autor traz uma mensagem que não pode deixar de impressionar pelo seu caráter autorizado, pelo seu calor de eloqüência, e pelo estímulo à ação. O trabalho é admiravelmente concebido e dotado de grande potencial de utilidade.

8. *Fundamentals of Business Organization* — Webster Robinson, McGraw-Hill Book Company. N.Y. and London, 1925.

Este trabalho constitui uma das primeiras tentativas para formular uma síntese no campo da

organização. Dr. Robinson nele antecipa a opinião (absolutamente inaceitável há vinte anos atrás), de que, não obstante o tamanho e o caráter de uma empresa, há certas relações e fatores básicos que lhe são essenciais para sua eficiente organização. O livro é dedicado à apresentação e discussão dos oito princípios fundamentais de organização; estes são tão claramente apreendidos pelo autor que permanecem válidos, apesar das enormes modificações de condições econômicas, sociais e políticas, que ocorreram nesse meio tempo. À luz de conhecimento e experiência acumulados, uma reafirmação de princípios fundamentais, já agora considerados, resultaria indubitavelmente num deslocamento da importância que lhes foi atribuída e na inclusão de outros fatores adicionais. O livro é relativamente pequeno de âmbito, mas muito bem escrito, e será extremamente útil para fins de orientação geral.

9. *Principles of Organization* — Henry P. Dutton. McGraw-Hill Book Company, N.Y. and London, 1931.

Este trabalho, que apresenta um tratamento moderno do assunto em qualquer de seus ângulos, salienta-se pelo aspecto científico com que considera a organização, o qual abrange fatores não comumente trazidos a discussão por outros autores. Nos cinco primeiros capítulos o autor faz uma exposição clara e convincente dos princípios fundamentais compreendidos no problema geral de organização. Os quatro capítulos seguintes se referem ao campo mais concreto abrangido pela padronização, pelo planejamento, pela divisão de trabalho e pela organização da "linha" executante. Outros quatro capítulos abrangem aspectos psicológicos da organização, representados pelo indivíduo e seus objetivos, o indivíduo e seu grupo, o grupo de decisão e o grupo de planejamento. Três dos quatro capítulos finais consideram os problemas práticos compreendidos pela seleção e treinamento, incentivos e disciplina. O último capítulo é dedicado à organização e suas relações exteriores. O autor está fortemente embebido no seu assunto e suas referências às fontes materiais são discriminadas e refletem um setor amplo de seleção. Seu estilo é de modo a despertar interesse permanente.

10. *Principles of Industrial Organization* — Dexter S. Kimball and Dexter S. Kimball, Jr. Fifth Edition, revised, McGraw-Hill Book Company. New York and London, 1939.

Esgotaram-se nos últimos trinta anos as cinco edições desse livro, publicado originariamente em 1913, e ainda permanece sendo procurado como um livro padrão no campo que abrange. Na preparação da quarta e quinta edições, Dr. Kimball, Deão Emérito do Colégio de Engenharia da Universidade de Cornell, obteve a colaboração de seu filho, Dexter S. Kimball, Jr. igualmente professor e engenheiro industrial, com tirocínio na profissão. O produto de seus trabalhos se estende além da discussão de princípios de organização industrial, considerando também a evolução da indústria, os efeitos econômicos e sociais de invenções, o crescimento de empresas industriais e outras tendências industriais. O texto do trabalho contém uma abundância de material sobre as principais fases de organização; entre os capítulos finais, os que se referem a determinação de custo da produção, remuneração do trabalho, medidas de gerência e relações industriais podem ser selecionados para especial referência às suas qualidades e aos seus valores. Os estudantes encontrarão nesse trabalho uma fonte de informações, apresentadas de modo autorizado e compreensivo.

11. *Business Organization and Management* — Elmore Petersen and E. Grosvenor Plowman. Richard D. Erwin, Inc. Chicago, 1941.

Tendo-se em vista o fato de que esse livro possui aproximadamente seiscentas páginas, com cerca de outro cento mais dedicado à apresentação de material suplementar para objetivos de ensino, uma excelente bibliografia e um índice muito bem construído, pode-se concluir que a sua elaboração constituiu um trabalho longo e intenso dos seus autores. Trabalharam com boas intenções, pois embora o tratamento da matéria não tenha sido planejado da melhor maneira — na verdade em alguns aspectos foi um tanto primário — o resultado constitui uma discussão sólidamente concebida, bem integrada e exaustiva da teoria básica e dos princípios. Esse trabalho destina-se especialmente a ser usado como um livro didático, mas, uma pessoa com prática amadurecida no trato do problema nele descobrirá muita coisa útil para es-

clarecer a sua percepção de tais questões. Os inúmeros diagramas, organogramas e outras ilustrações, muitos dos quais se originam dos próprios autores, são uma de suas características mais apreciáveis.

12. *Organization Engineering*. Henry Dennison, McGraw-Hill Book Company. New York and London, 1931.

No conteúdo desse pequeno livro o autor sintetizou, de maneira admirável, o distilado de tudo que aprendeu sobre administração durante um período de longa atividade como chefe executivo e líder dedicado à causa das ciências e humanidades. Mr. Dennison prefacia seu texto com a afirmativa de que esse livro pretende ser mais sugestivo do que interpretativo e de que "um esforço especial é feito para oferecer uma sistematização de todo o assunto, a qual servirá para um posterior desenvolvimento ordenado da ciência e da arte de organização, e para documentar a soma de pesquisa a ela dedicada". A significação do trabalho deriva da autoridade com que Mr. Dennison escreve: seu valor é realçado pela sua filosofia amadurecida e pelo emprêgo adequado de expressões simples e incisivas.

13. *Principles of Industrial Management for Engineers*. L.P. Alford, The Ronald Press Company, N.Y. 1940.

O autor da presente obra terminou-a em menos de dois anos antes de sua morte prematura em 1942. Esse trabalho pode ser caracterizado como uma síntese dos resultados de suas permanentes atividades e pesquisas no campo de administração. Em virtude de sua última ligação com todas as etapas da evolução nesse setor, desde o nascimento do movimento de administração científica, Dr. Alford estava em posição singular para fazer um texto extensivo que pudesse apresentar, em forma definitiva, os princípios e os métodos de administração industrial. Essa tarefa, ele a efetivou com grande sucesso. Além disso, conduzido pelo seu treino como engenheiro e seus hábitos de pensar, fez uso apropriado da análise matemática a fim de fornecer respostas quantitativas aos problemas específicos de administração. Ainda que esse trabalho tenha sido escrito originalmente para fins didáticos, ele se qualifica também como um valioso livro de referência para chefes executivos.

14. *The Science of Production Organization* — E.H. Anderson and G.T. Schwenning. John Wiley Sons. Inc. N.Y. 1938.

Dois humanistas empenhados no ensino de administração na Universidade de North Carolina reuniram seus esforços para produzir esse trabalho, reconhecendo a necessidade de ser publicado um livro que ponderasse e integrasse os pensamentos de inúmeros autores nos vários aspectos de organização. Abrangendo uma literatura muito ampla relativa à matéria, como talvez não se encontre em nenhum trabalho de qualquer outro autor no campo da organização, Drs. Anderson e Schwenning prepararam um texto que constitui um tratamento científico do estudo da organização. Os autores se colocaram na posição de que há uma ciência de organização e que esta é mais um produto de evolução, que uma simples teoria. Não se precisa concordar com todas as suas conclusões para se verificar que eles trouxeram uma contribuição magistral para um melhor entendimento de problemas que estão entre os maiores com que atualmente se defrontam a indústria e a sociedade. Este é um livro completo, quer em forma, quer em conteúdo e que, pela abundância de definições que contem, deve ser um complemento muito bem aceito numa biblioteca de administração.

15. *Personnel Administration. Its Principles and Practice*. Ordway Tead and Henry C. Metcalf. Third Edition McGraw-Hill Book Company, N.Y. and London, 1933.

Publicado originariamente em 1920, essa obra se coloca entre as primeiras que tratam amplamente do campo das relações humanas na indústria. Nos últimos 25 anos depois que esta obra veio a público ocorreram muitas mudanças radicais nas condições econômicas e sociais, que criaram naturalmente a necessidade de rever os primitivos conceitos da substância e dos objetivos da administração de pessoal. Um paralelo entre a primeira e a terceira edições desse trabalho demonstra, contudo, que, muito embora o texto do último tenha sido ampliado em alguns aspectos e diminuído em outros, o padrão do original foi construído de maneira tão fundamental e penetrante, que exige muito pequena modificação. Os autores, um dos quais (Dr. Metcalf) morreu há 3 anos, compararam no próprio desenvolvimento de suas

ideias as mais significativas etapas de evolução do movimento de administração de pessoal. Com efeito, como pioneiros no setor, êles contribuíram em não pequena quantidade para o crescente reconhecimento de princípios vigorosos e de práticas esclarecedoras.

16. *Personnel Management and Industrial Relations* — Dale Yoder. Prentice-Hall, Inc.; N. Y. 1942.

Baseado em trabalho anterior sob título ligeiramente diferente, êsse volume, de caráter e proporções enciclopédicas, apresenta um tratamento tão completo do assunto, que é suficiente para satisfazer até as mais severas exigências. Nas suas 848 páginas (incluindo o índice) o autor considerou cuidadosamente não somente as várias fases de administração de pessoal desde a seleção até a aposentadoria, mas também os aspectos mais dinâmicos de relações industriais, tais como se desenvolveram durante a última década e meia. Os antecedentes do Dr. Yoder como economista e sua variada experiência em posições importantes no serviço público equiparam-no para aplicar uma larga visão na consideração de problemas de pessoal e para dar o devido valor à função essencial da pesquisa científica na solução dos mesmos. As freqüentes referências aos materiais e métodos estatísticos dá uma característica fóra do comum a um livro dessa ordem, justificadas, sem dúvida, pela crescente necessidade de a ciência predominar num campo em que a opinião mal informada e facciosa frequentemente tem frustrado a obtenção da verdade.

17. *Personnel Relations* — J.E. Walters. The Ronald Press Company. N. Y. 1945.

Escrito principalmente com base na experiência ampla e variada de seu autor, êsse trabalho considera o problema de relações pessoais no modo por que deve ser encarado numa democracia. Em contraste com estudos feitos por outros escritores, o autor inicia sua discussão por definir trabalhadores, administração e govêrno como os principais determinantes das relações de pessoal e assim prossegue desenvolvendo o assunto. O leitor percebe imediatamente a dinâmica da associação de classes: aí então, êle é apresentado aos conceitos organizados de relações de pessoal, tais como tem sido aceitos pela administração. A terceira parte,

compreendendo 12 capítulos, permite uma visão clara e extensa do conjunto de técnicas que devem ser utilizadas a fim de fazer justiça aos problemas práticos específicos. Os cinco capítulos da quarta parte se referem aos conflitos da regulamentação e da cooperação governamental e a última parte apresenta o esforço para maior cooperação entre aquêles três elementos determinantes, com um sumário dos objetivos que devem ser atingidos. Êste é o último trabalho que apareceu sobre o assunto. E' um estudo fundamental, objetivo e documentado, que deve ser julgado como uma contribuição excelente para a literatura de administração de pessoal.

18. *Management and the Worker* — F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson. Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1939.

Êsse trabalho é uma espécie de relatório descritivo de talvez a mais extensa e substancial investigação científica de que se tem notícia sobre o fator humano no trabalho. A famosa Experiência de Hawthorne — uma série de inquéritos sobre o efeito do trabalho e das condições de trabalho sobre o homem — foi iniciado nos Hawthorne Works da Western Electric Company, Chicago, em 1927 e prosseguiram até 1932. Durante o período seguinte de 6 ou 7 anos, os cientistas relacionados com as várias fases da investigação dedicaram-se à preparação e à publicação dos resultados, conclusões e outros dados provenientes da investigação. F.J. Roethlisberger, professor de Pesquisa industrial da Harvard Graduate School of Business Administration e W.J. Dickson, Chefe do Departamento de Pesquisas das Relações com o Empregado, da Western Electric Company, mantiveram-se permanentemente presos ao projeto; como autores desse livro êles prestaram relevante serviço a quaisquer estudantes de administração. E' de lamentar que muito poucos funcionários estejam familiarizados com o conteúdo desse trabalho.

19. *Executive Salaries and Bonus Plans*. John Calhoun Baker. McGraw-Hill Book Company, N.Y. and London, 1938.

Entre os problemas mais difíceis com que se deparam atualmente as empresas estão os referentes à remuneração dos chefes executivos. Relativamente pouco tem sido escrito sobre êsse assun-

to, devido provavelmente ao fato de que, há uma década atrás mais ou menos, não havia fatos referentes às práticas em uso, exceto em forma muito sumária. Excetuado o estudo de F.W. Taussig e W.S. Barker, publicado no "Quarterly of Economics", de Nov. de 1925, esse trabalho é o primeiro a tratar analiticamente do problema, na base de ampla documentação estatística. O autor — à época da publicação de seu estudo era Diretor do Bureau de Pesquisa da Graduate School of Business Administration da Universidade de Harvard — obteve sua fonte de material na Federal Trade Commission e na Securities and Exchange Commission. Embora não tivesse tido pretensões de ter desenvolvido uma teoria ou uma filosofia sobre remuneração dos chefes executivos ele deu a público os resultados da pesquisa, os quais, apesar das rápidas modificações em condições de vida, são de interesse atual e podem constituir estímulos e guias para investigações posteriores.

20. *Salary Determination* — John W. Riegel. Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1940.

A determinação de um salário equitativo é uma das medidas, ou instrumentos, mais eficientes que podem ser empregados pela direção para estimular as atitudes dos empregados e para implantar um sólido alicerce para crescentes realizações. O estudo do Dr. Riegel é baseado numa pesquisa que fez dos métodos em uso e de práticas selecionadas em 40 corporações americanas empenhadas em diversas atividades, incluindo manufaturas, serviços de utilidade pública, saldos, bancos, seguros, etc. Delimitando a área de sua investigação, ele se confinou ao segundo e ao terceiro dos seguintes quatro grupos: (1) empregados, (2) assalariados de rotina (3) gerentes e técnicos com menos de 10 mil dólares por ano, e (4) altos chefes. Seu objetivo primordial foi o de organizar e esclarecer os mais importantes aspectos incluídos no problema de determinação de salários. Reuniu uma grande quantidade de informações úteis sobre vários aspectos de administração de salários e apresentou-a numa sequência lógica, com espírito de síntese. Familiarizar-se com o conteúdo desse livro é útil aos chefes executivos que lutam com os intrincados problemas nele discutidos.

21. *Motion and Time Study*, Ralph M. Barnes, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons. Inc. N.Y. 1940.

A análise de tempos e movimentos se coloca entre as mais conhecidas e admiráveis técnicas criadas e utilizadas pelos pioneiros da administração científica. Taylor criou o estudo de tempos a fim de prover uma base para determinação de tarefas; os Gilbreth desenvolveram o estudo dos movimentos em prosseguimento às pesquisas dos princípios e técnicas que fornecessem o melhor caminho para efetivar uma tarefa. Dr. Barnes, membro da Congregação do College of Engineering, da Universidade de Iowa, de há muito vem sendo conhecido pelo seu interesse científico sobre o assunto de tempos e movimentos e pelos resultados das pesquisas em que ele e seus associados frequentemente se empenham. A primeira edição desse trabalho foi publicada em 1937, e a segunda edição, aumentada de certas características e de mais material ilustrativo, apareceu três anos mais tarde. Esse livro obteve uma grande aprovação como "vademecum" para estudantes e empregados.

22. *Wage Incentive Methods* — Charles Walter Lytle. Revised Edition, The Ronald Press Company, N.Y. 1942.

O trabalho do prof. Lytle originariamente publicado em 1929, apareceu 13 anos mais tarde em edição revista e ampliada. Como o próprio autor salientou nessa ocasião, o lapso de tempo ocorrido entre a publicação da 1.<sup>a</sup> e a da 2.<sup>a</sup> edição permitiu a evolução da política de salários-prêmio a um ponto em que "os princípios e as técnicas que agora puderam ser apresentados quase que se tornaram uma ciência. Esse trabalho esgota a matéria, analisando-a de modo autorizado e é estimulante para o leitor que desejar informar-se sobre a teoria e a prática num campo importante, mas altamente técnico, de administração. Como um professor e profundo estudioso, o Professor Lytle provê o seu trabalho de um grande número de ilustrações gráficas e quadros de grande valor prático para o leitor. Eles estão muito bem reproduzidos e depõem a favor da habilidade do impressor.

23. *Middle Management*. Mary Cushing Howard Niles. Harper Brothers. N. Y. and London, 1941.

*Chefes intermédios* — é a expressão, que parece boa, escolhida pela autora para indicar os ocupantes daqueles níveis da estrutura organizacional, situados imediatamente abaixo dos altos chefes executivos. A autora os descreve como "junior administrators" e classifica-os como chefes de departamento, com responsabilidade pela supervisão indireta de uma centena (ou várias centenas) de pessoas. O livro considera os problemas do "junior administrator". Com base na sua variada experiência como consultora técnica, principalmente de companhias de seguros, Mrs. Niles inclui no âmbito desse trabalho os produtos de aguda análise dos fatores ambientais e das relações humanas, penetrados de um sólido conhecimento dos mais amplos aspectos de administração. Escrito de modo simples, com "seriedade e com objetividade digna de nota, êsse livro é de grande valor prático para o "junior administrator" desejoso de obter o máximo de suas possibilidades e oportunidades.

24. *Textbook of Office Management* — William Henry Leffingwell and Edwin Marshall Robinson. McGraw-Hill Book Company, N. Y. and London, 1943.

Apesar do fato de a literatura incluir um certo número de livros relativos a administração de escritórios, êsse trabalho do falecido William Henry Leffingwell, o qual originariamente apareceu em 1932, deve ainda ser classificado como o texto líder dessa natureza. A revisão do Prof. Robinson tem o efeito de dar maior coerência à estrutura do livro e de aprimorá-lo em outros aspectos para efeitos de ensino. Em todos os seus pontos essenciais, incluindo o estabelecimento de princípios que Leffingwell tão capazmente apresentou e expôs, o livro permaneceu substancialmente inalterado. Êle constitui o produto da longa experiência de uma ilustre autoridade e deve ser lido e meditado por todos os administradores de empresas que desejam pensar e agir em termos de princípios fundamentais.

\*  
\* \*

Finalizando esta revisão geral de livros, não será fóra de propósito salientar o fato de que o princí-

pio orientador adotado para fazer justiça no problema de seleção foi escolher, quando possível, trabalhos que pudessem contribuir para o alargamento dos horizontes intelectuais do leitor. Ainda que eu reconheça integralmente o importante papel da especialização na obtenção de resultados práticos, os seus efeitos negativos sôbre a administração que tenho observado com freqüência — não me permitem permanecer contente senão com aquela orientação.

Em administração necessitamos de mais homens educados e de menos especialistas. Necessitamos mais da faculdade de pensar em termos de princípios fundamentais do que da capacidade de manusear fãcilmente instrumentos de precisão. Necessitamos de mais filósofos com espírito de investigação, dominados por ampla visão, e de menos técnicos cujo tratamento habitual dos problemas frequentemente os limita a um ponto de vista demasiado estreito.

Acima de tudo, precisamos de homens cuja formação intelectual capacite-os a aceitar e agir na base do conjunto dos fatores relacionados com o problema.

Se da leitura dos livros indicados na lista resultar um alargamento de perspectivas e um mais permanente estímulo intelectual para um punhado de estudantes de administração, não terá sido em vão o trabalho devotado ao preparo dessa lista.

## INDICAÇÕES

### REPORT OF THE COMMITTEE ON THE TRAINING OF CIVIL SERVANTS

Êste é o relatório do Comité nomeado, em fevereiro de 1943, para examinar a questão de treinamento dos servidores civis ingleses.

A tarefa não foi das mais fáceis, visto que quanto mais se estuda o problema, tanto mais se verifica a importância vital do treinamento para o servidor público de qualquer categoria.

Ainda que a determinação legal tivesse restringido as atividades do Comité a questões de treinamento, êsse assunto, pela sua própria natureza, acarretou considerações em torno de recrutamento, lotação, estágio probatório, transferência e promoção.

Com a crescente intensificação de esforços nos diversos campos da atividade humana, novos pa-