

BIBLIOGRAFIA

CRÍTICA

ADMINISTRATIVE PROCEDURE — COMSTOCK GLASER — American Council on Public Affairs — Washington, D.C. — 1941 — 207 págs. — \$3.00.

(Comentário de ROLLAND D. SEVERY, War Production Board, Washington, D.C.)

De um homem pessoalmente devotado aos problemas administrativos de governo, temos uma enumeração clara e concisa das técnicas analíticas usadas em administração. O livro é valioso para o estudante que se inicia nos assuntos da administração, porque apresenta um esquema útil sobre o qual pode ser construída a sua experiência. Para o administrador, êle será um instrumento pelo qual pode ser medida a execução.

Como única e muito necessária contribuição ao campo da administração pública, o livro trata dos “métodos de administração e da anatomia das organizações administrativas”. O autor evita discutir, de um lado, a filosofia política subjacente e, de outro, o conteúdo de programas ou atividades. Ao invés disso, analisa os problemas básicos de organização e apresenta soluções, ilustrando-as com exemplos particulares.

Para conceber a necessidade de um tratamento adequado do assunto, basta apenas considerar a assertiva, freqüentemente feita, de que: “Nós os americanos temos *queda* para a organização”. A simples tabulação do número de principais reorganizações levadas a efeito em qualquer ramo de governo ou unidade de indústria nos levaria a pôr em dúvida essa afirmativa, que tende a dar-nos uma falsa noção de segurança. A repetição dos fracassos administrativos — devidos a defeitos básicos de organização, deve incitar-nos a cuidar melhor de elementos que, em breve, devem quasi assumir a realidade das leis físicas, afim de mantermos o sistema de vida democrático.

O autor assinala que a administração científica, na forma por que é aplicada às operações produtivas da indústria, requer a padronização do comportamento humano e o estudo e a correlação de fatos, de sorte a facilitar, coordenar e simplificar o trabalho. Embora as técnicas de medir o rendimento mental e os efeitos das relações hu-

manas sejam muito mais difíceis de ser desenvolvidas do que a mensuração de operações manuais — tal deve ser o objetivo do analista administrativo.

O escôpo da metodologia administrativa inclui várias fases importantes: *planejamento* — decidir o que deve ser feito; *direção* — das ordens e instruções e fazer a supervisão; e *contrôle* — providenciar para que o trabalho seja executado de acôrdo com o plano. A *coordenação* — ou providenciar para que os indivíduos não trabalhem com sistemas contraditórios — se estende por todas as fases do procedimento administrativo, sempre que haja grande número de pessoas.

Vários tipos de análise administrativa formam os assuntos de diversos capítulos e indicam métodos de estudar as bases dos fatos sobre as quais deve ser elaborado o planejamento administrativo. “Análise por Função” inclui o agrupamento familiar de linha e *staff*. “Análise por Unidades de Organização” aborda o problema através da atenção aos métodos, andamento de trabalho e outros fatores que podem deixar de resultar das relações comuns de linha e *staff*. O terceiro método desenvolvido é “Análise por Sequência Administrativa”, que trata do objetivo de arranjar as tarefas e transferências entre elas, de sorte a conseguir o desejado resultado final com o mínimo de tempo e esforço. Os três tipos de análise são essenciais e complementares. Se todos os três não forem tomados em consideração os resultados podem não ser os desejados.

Os capítulos sobre “Organização e Metodologia” e “Planejamento Administrativo (Programa)” naturalmente seguem os processos analíticos, apresentando, esquematicamente, as técnicas de elaboração de um plano de funcionamento. Principalmente no primeiro desses capítulos existem muitas perguntas orientadoras, que devem ser formuladas e respondidas, bem como princípios orientadores que devem ser observados ao ser estabelecida uma nova organização.

O técnico e o administrador de pessoal hão de se interessar especialmente pelo capítulo “Execução Administrativa — Pessoal”. Como aconteceu ao capítulo precedente, “Execução Adminis-

trativa — Compras”, muitas considerações importantes foram expostas com referência à relação existente entre as repartições centrais de material e os outros departamentos e ramos do governo. Embora seja lamentável que, nessa altura, o autor tenha tratado diretamente da Divisão de Compras (*Procurement Division*) e da Comissão do Serviço Civil como repartições centrais do governo federal, o leitor, pode, sem muito esforço, traduzir esta experiência para outros níveis de governo.

A importância de um contínuo planejamento administrativo e o seu papel de auxiliar do administrador acham-se desenvolvidos em grande escala. O estabelecimento de tal atividade como distinta e legítima fase de administração tem sido geralmente reconhecido. O autor salienta definitivamente o cuidado que o analista administrativo deve ter em não tentar formular programas e políticas. A responsabilidade para formular política é da alçada da legislatura ou do conselho de diretores, e a responsabilidade para estabelecer programas de execução cabe ao administrador. O analista administrativo dá parecer quanto à melhor organização funcional e hierárquica dos servidores e planeja o andamento do trabalho. O capítulo final estabelece um programa de metodologia administrativa.

Embora o livro traga o sub-título “Manual Prático para o Analista Administrativo”, deve ser lido, como fonte imediata de informações úteis, pelos examinadores de pessoal, técnicos de classificação, administradores e funcionários.

INDICAÇÕES

THE ECONOMICS OF TOTAL WAR — HENRY WILLIAM SPIEGEL — D. Appleton — Century Company, Incorporated — New York — 1942 — 140 págs.

Prefácio do autor:

As relações entre a guerra e a economia podem ser reduzidas a três categorias fundamentais: 1) motivos e situações econômicas podem estar operando como causa de guerra; 2) armas econômicas tem-se tornado poderosos meios de prosseguir a guerra; 3) a guerra é um fenômeno social que não termina em si próprio, mas acarreta conseqüências profundas para a eco-

nomia e outras fases da vida social de beligerantes e neutros. Na disposição das matérias do presente volume, a esplanção das relações entre a guerra e a economia vem na seguinte ordem: o capítulo I trata das causas econômicas da guerra; os capítulos II a XI, de modo geral, se referem aos meios econômicos de fazer a guerra; e o capítulo XII expõe os efeitos econômicos da guerra ou do que é comumente chamado as conseqüências econômicas da guerra.

Ao escrever *A Economia da Guerra Total* esforcei-me por apresentar uma análise realística dessas relações. A principal ênfase recai nos meios econômicos de fazer a guerra. A ciência da política econômica em tempo de guerra não é inteiramente nova. De certo modo, a economia de guerra é tão velha como a economia, e os seus problemas foram reconhecidos pelos mestres clássicos quando incluíram os negócios militares na agenda da ação liberal. Entretanto, só depois de ter a sociedade industrial atingido a um nível mais elevado de maturidade é que os aspectos econômicos da guerra se tornaram importantes. Esta coincidência histórica explica, em parte, porque a escola de Cambridge e seus discípulos tem contribuído tanto para a economia de guerra. Em larga escala, o conteúdo teórico do atual livro reflete a influência de Pigou, Keynes, Hicks, e da Sra. Robinson.

Últimamente tem havido uma forte reação contra as primeiras tendências para super-estimar os aspectos puramente financeiros e fiscais da economia de guerra. Homens e materiais, já foi observado, são os nervos da guerra, não o dinheiro. O papel das finanças na guerra se acha definido no *Economist*, do seguinte modo: “cuidar para que nada seja decidido em bases financeiras”. Em seu conjunto, esta reação deve ser considerada como salutar. Mas já se vê que os planos financeiros adequados são de considerável auxílio para o fortalecimento da eficiência e do moral. E’ por meio desses planos que o onus de guerra é distribuído entre as várias classes da população. Mas, fora dessa cogitação, só há um meio de aferir o valor de um plano financeiro em tempo de guerra: *ajudar á ele a ganhar a guerra?* As nações mais sôfregas em preservar as suas riquezas do que a sua liberdade estão sujeitas a perder liberdade e riquezas.

Nos atuais debates sobre a economia de guerra tem havido alguma confusão quanto ao