

# O administrador geral do Govêrno dos Estados Unidos

(Tradução de CAROLE E. GOLDSTEIN)

(Publicado no "TIME MAGAZINE", de 14 de junho de 1943. Direitos de tradução e publicação autorizados).

NA SEMANA passada, como de costume, não houve notícias do homem que, de certo modo, dirige o Govêrno dos Estados Unidos. A passagem do quadragésimo-quinto aniversário de Mr. Harold Dewey Smith nem sequer foi registrada na coluna social do jornal de sua cidade, o *Daily*, de Arlington, na Virgínia. Por ser domingo, Mr. Smith comemorou sua chegada a êsse marco da meia-idade dormindo até tarde e jogando onze séries de golfe no vizinho "Washington Golf and Country Club", uma prova que desafiaria até mesmo um cabrito montês. Ao jantar, houve um grande bolo, que foi comido na varanda enquanto, espalhados pelo chão, viam-se os jornais do dia. Seus quatro filhos, Lawrence Byron, Sally Jane, Mary Ann e Virginia Lee, que contam entre 4 e 14 anos de idade, cantaram-lhe o "Happy Birthday".

Mr. Smith é um homem de estatura mediana, simples, de olhos de um claro cinza-azulado, que aparecem por trás de óculos sem aro; usa bigode, um bigode já de 15 anos de existência, que só se percebe, porém, quando há luz bastante. Fala sempre com cuidado e gosta de dar algumas cachimbadas, antes de responder a uma pergunta. Seus amigos caçoam, dizendo que "Harold só tem uma velocidade: marcha lenta". Trabalha freqüentemente até durante a noite e dispõe de muito pouco tempo para se divertir. Quando se lhe oferece ocasião, joga golfe ou boliche, mas prefere cantar ao piano, rodeado de sua família, ou consertar cousas em casa. Sua ocupação favorita é trabalhar como carpinteiro na sala de trabalho do porão de sua casa de tijolos, de tipo colonial, que comprou por um preço baratíssimo, porque ninguém até então havia conseguido dotá-la de boas instalações de água, calor e eletricidade, o que Mr. Smith conseguiu.

Mr. Smith é o atual Diretor do Bureau de Orçamento dos Estados Unidos, cargo que, no corrente

ano, significa a supervisão de despesas de mais de 100 bilhões de dólares. Certa vez, disse um congressista: "Nós concedemos poderes e Harold Smith escreve as leis". E a opinião do Vice-Presidente Wallace sôbre êle é a seguinte: "Harold Smith é o homem mais importante nesta Administração".

## MR. SMITH E AS COMPLICAÇÕES EM WASHINGTON

Mesmo admitindo um grau normal de exagêro, essas declarações sôbre um homem, quasi totalmente desconhecido do público dos Estados Unidos, causam admiração. Harold Smith não é muito conhecido: em parte, porque não deseja sê-lo e, em parte, porque a maioria dos cidadãos sabe um pouco mais sôbre a função que êle exerce do que sôbre a sua pessoa.

O Bureau de Orçamento é geralmente considerado uma dependência do Tesouro encarregada de arrecadar e reunir o dinheiro que os vários departamentos governamentais desejariam gastar no ano seguinte, e de apresentar tais cifras à nação, em janeiro de cada ano, num grande volume chamado — Orçamento dos Estados Unidos. Se, além disso, se ressaltar que o Bureau foi transferido, em 1939, do Tesouro para a Presidência da República, ter-se-á uma noção exata da natureza e das funções dêsse órgão. Mas isso é apenas o ponto de partida, o pretêsto para a verdadeira função de Harold Smith. Se se tivesse que lhe dar um título que coincidisse com sua função, êsse só poderia ser o de Administrador Geral do Govêrno dos Estados Unidos.

A notícia de que o Govêrno tem um Administrador Geral, que é considerado excepcionalmente bom no exercício de suas funções, poderia provo-

car de muitos cidadãos perguntas indiscretas: "Que dizer a respeito da ascensão e da queda dos poderosos do governo central e das agências de coordenação, da célebre confusão de Washington, das dôres de cabeças, complicações, discordâncias etc.?" "Que tem feito o Administrador Smith durante esse tempo?" "Se ele tem algum valor, por que não trata de resolver ou evitar essas complicações?" Entretanto, se se der ao trabalho de uma investigação, o autor dessas perguntas na certa concluirá que Harold Smith é um técnico estupendo e, por essa conclusão, poderá ser perdoado...

#### TODOS GASTAM DINHEIRO

Há apenas 22 anos existe o Bureau de Orçamento. Antes disso, todas as agências do governo pediam, individualmente, ao Congresso o "quantum" de que necessitavam para suas despesas anuais. Nos seus primeiros 18 anos de existência, sob a direção de Charles Gates Dawes e seus sucessores, o Bureau, mal aparelhado de pessoal, nada mais fez além de insistir nas recomendações em torno da necessidade de economia e de coligir cifras para o Congresso. Em 1918, porém, o Secretário da Marinha, Franklin Roosevelt, elaborou um plano de criação de um bureau de orçamento, que ficaria sendo a agência central de controle do Governo. Seu raciocínio era simples e lógico. As agências governamentais fazem dez mil e um serviços, desde construção de navios de guerra até instruções a agricultores para combate à lagarta rosada. Há, porém, uma coisa que fazem em comum: gastar dinheiro. Um Bureau de Orçamento deve estar numa posição ideal para examinar e coordenar toda a atividade do Governo, indagando dos propósitos e projetos, verificando funções, descobrindo e eliminando extravagâncias, duplicações e confusões.

Como Presidente, Mr. Roosevelt só em 1939 pôs em prática sua teoria. No ano anterior, o Bureau tinha 45 funcionários e gastava \$ 196,000. Em 1939, Harold Smith (que, desde 1937, era diretor de orçamento de Michigan) tomou posse do cargo de Diretor do Bureau, começando a agir.

#### SEGUROS DE VIDA — ÓLEO LUBRIFICANTE

Qualquer pedido governamental de dinheiro tem que ser autorizado pelo Bureau de Orçamento, antes de ser encaminhado ao Congresso. Poucos passam integralmente. O Bureau também tem que aparecer perante a Comissão de Finanças da Câ-

mara, para expor e defender suas necessidades de dinheiro. Este ano, o Diretor Smith pediu \$ 2,172,000 — importância quase doze vezes maior do que a dotação concedida em 1938 — para prover seu Bureau de 571 funcionários durante 1944. Justificando esse pedido, Smith citou alguma coisa do que ele e seu "staff" de técnicos têm realizado, desde que a nação entrou em guerra. Entre outros trabalhos, eis o que fizeram:

1 — a organização das operações administrativas das Forças Aéreas do Exército (resultando numa economia de 25% de trabalho horário em



O Sr. Harold Smith, diretor do "Bureau of the Budget"

alguns aeródromos); proposta de melhoramentos semelhantes em vários outros serviços de guerra, o que veio resolver muitos conflitos;

2 — o desenvolvimento de um sistema de contabilização e controle de prêmios de seguro de vida militar, — que eliminará 2.000 empregados burocratas e economizará, anualmente, \$ 3.000,000;

3 — planos de remoção de agências do Governo e de trabalhadores para fora de Washington, visando desocupar 3.000.000 de pés quadrados de espaço reservado a escritórios, 5.000 casas e apartamentos, e aposentos individuais para 8.000 pessoas;

4 — a aplicação de métodos racionais de transporte motorizado, em uso em grandes organizações privadas, aos transportes motorizados do Govérno, obtendo uma economia anual de 750.000 galões de óleo lubrificante;

5 — a inspeção de cêrca de 3.000 projetos governamentais de construções de guerra, com recomendações de ordem financeira e sôbre problemas de engenharia;

6 — o exame dos sistemas estatísticos de cêrca de meia dúzia de agências de guerra, eliminando muitas duplicações;

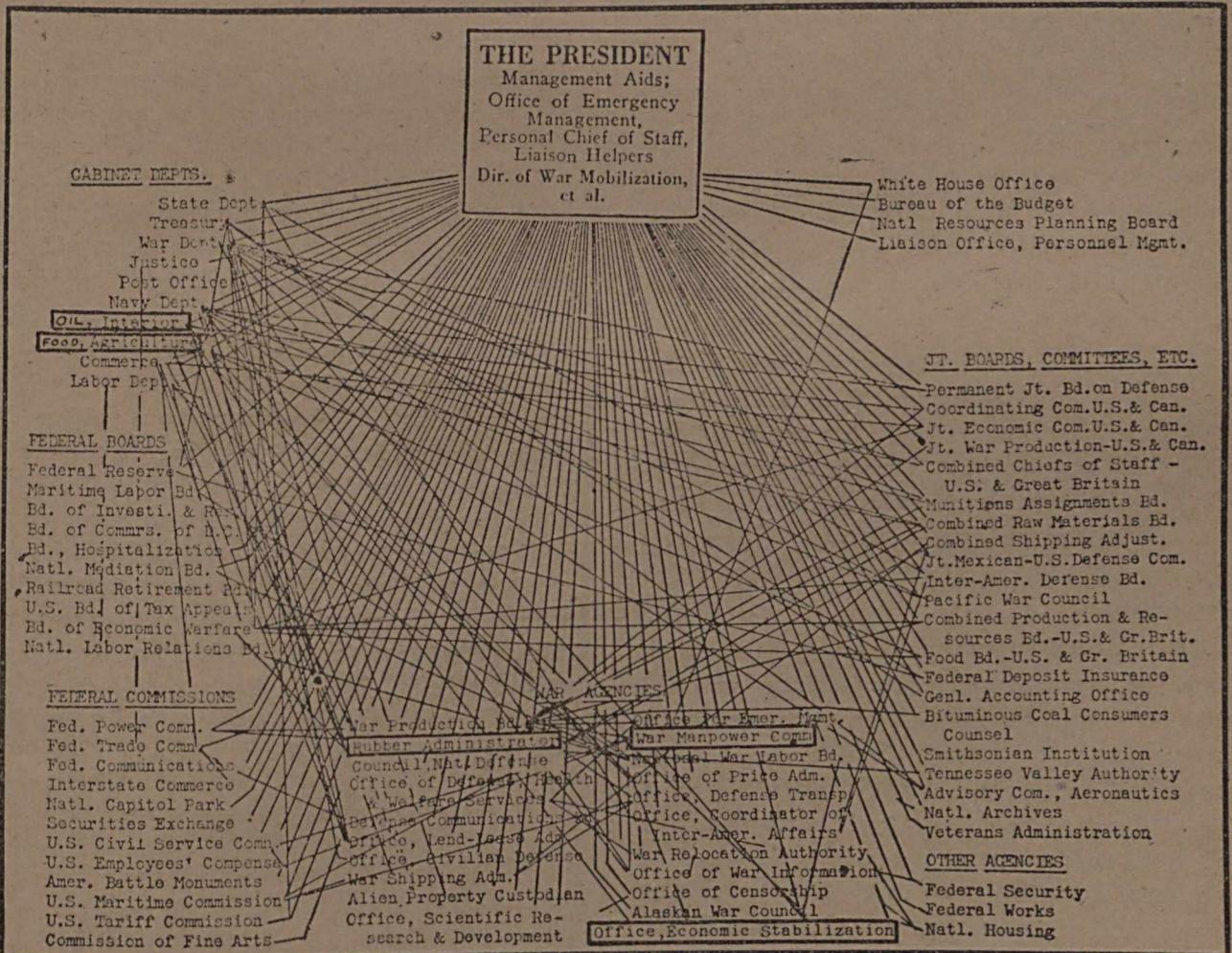
7 — a revisão de todas as propostas de legislação procedentes de agências do Govérno, bem como a elaboração dos ante-projetos da maior parte dos diplomas legais aprovados;

8 — um estudo sôbre admissão de pessoal em tempo de guerra, visando a eliminação de alguns cargos, ou, pelo menos, controlar o aumento dos mesmos.

“UM ÓTIMO TRABALHO, MR. SMITH”

Mesmo êsses ligeiros exemplos evidenciam a razão por que Mr. Smith e seu Bureau raramente saem nos jornais. A maior parte de seus trabalhos não é do tipo espetacular; são trabalhos úteis e benéficos, de execução demorada e que pouco interessam aos jornais. O Govérno como um todo é melhor administrado do que pensam os cidadãos. Erros e disputas têm mais publicidade que o progresso pacífico. Qualquer congressista poderia sair num jornal, em qualquer dia, simplesmente pelo fato de dizer que Harold Smith é perdulário e ineficiente. Mas, quando Joe Starnes, representante de Alabama, terminando seu parecer na Comissão de Finanças, disse: “O Sr. está fazendo um ótimo trabalho, Mr. Smith” — ninguém se preocupou em divulgar essa declaração.

Outra razão da pouca popularidade do Bureau de Orçamento é que muitos de seus trabalhos não podem ser revelados, nem ao Congresso. Algumas de suas últimas atividades, que decorreram de pe-



Como funciona o Govérno Federal dos EE. UU. (apesar de Harold Smith)

didos do Exército, da Marinha e do Departamento do Estado, talvez nunca possam ser divulgadas. Este sigilo se aplica ainda mais aos serviços que Smith exerce pessoalmente nas funções de conselheiro do Presidente, solucionador de conflitos, investigador e diplomata privado.

Smith fala com o Presidente mais frequentemente do que qualquer outro civil, exceto Harry Hopkins e a secretária da Casa Branca — cerca de duas vezes por semana, pessoalmente, e, quase diariamente, por telefone. Bilhetes assinados F. D. R. partem da Casa Branca para o grande gabinete que ele ocupa no edifício fronteiro. Seu dia normal de trabalho começa às 9 horas da manhã e vai até meia noite.

Suas relações com o Presidente são cordiais, mas de ordem estritamente funcional. O Presidente recebe serenamente o orçamentista Smith, embora pudesse ter razões para temer sua presença e isto porque ele gosta de boas notícias e Harold Smith quase nunca as tem para dar. Os outros visitantes levam ocasionalmente notícias alegres. Mas não Harold Smith: ele tem sempre um caso triste, problemas e numerosos aborrecimentos que ambos devem enfrentar.

#### POLÍTICO VS. ADMINISTRADOR

Se Harold Smith fôsse um político, na sua posição ímpar, tornar-se-ia, inevitavelmente, um dos homens mais odiados de Washington. Não o é, porém, e aí está porque não tem inimigos. Outros funcionários ficam ressentidos quando ele desfaz seus planos favoritos, cortando-lhes verbas e autoridade. A zanga, porém, arrefece depressa. Conhecem-no e respeitam-no pelo que é: um administrador profissional, sem ambições políticas nem interesses especiais a que servir, ou reformas sociais para promover.

Ele próprio disse uma vez da sua política: "Sou o que poderiam chamar um republicano independente, com tendências socialistas, e que, frequentemente, vota nos democratas". Embora absolutamente leal a Franklin Roosevelt, poderia servir a qualquer outro presidente com o mesmo zelo. Sua única paixão é um governo eficiente, e a isso deve sua longa permanência no cargo. As "prima-donas" da política podem entrar e sair, mas os Smiths permanecem.

#### NORMAS PARA SUCESSO

Harold Smith é uma enciclopédia viva de normas para sucesso na administração profissional. Ei-las:

*O administrador profissional deve ser treinado para esse trabalho.* O Governo nos Estados Unidos é muito complexo para ser administrado por amadores. Criado numa fazenda de trigo em Kansas, Smith graduou-se como engenheiro eletricista pela universidade estadual, mas seu interesse voltou-se para os problemas de administração pública. Fez um curso de aperfeiçoamento na Universidade de Michigan, na qual foi, pouco depois, professor de administração. Foi membro do "Detroit Bureau of Government Research" e da "League of Kansas Municipalities", diretor da "Michigan Municipal League", do "University of Michigan's Bureau of Government" e do "Michigan Budget Bureau".

*O administrador profissional deve ter paixão pelo anonimato.* A aparência comum de Smith e sua personalidade deliberadamente apagada são credenciais para isso.

*O administrador profissional deve ser justo e severo ao julgar os homens e pronto a sacrificar prestígio pessoal, lealdades e amizades ao sucesso do trabalho.* Uma prova chocante do desprezo de Smith pelo seu amor próprio e prestígio é o fato de o seu principal assistente, o rude e eficiente Wayne Coy, receber o mesmo salário que ele próprio (\$ 10.000).

*O administrador profissional deve restringir-se a seus deveres administrativos, deixando a política para os políticos.* Quando uma nova política está sendo debatida, Smith voluntariamente põe seu conhecimento e experiência a serviço do Presidente e do Congresso, o que não o impede, entretanto, de defender fortemente seu próprio ponto de vista no assunto. Desde, porém, que uma política é asentada e que o povo, através de seus representantes, manifesta sua vontade, Smith deixa de lado sua própria opinião. Daí em diante, considera seu dever fazer o maior esforço para que a nova política seja bem executada.

SMITH 60%, ROOSEVELT 40%

Harold Smith é um funcionário demasiadamente leal e discreto para proclamar os erros do seu chefe. Mas não é segredo que seus planos de organização cuidadosamente elaborados — sobre produção de

guerra, alimentação, potencial humano, estabilização econômica, racionamento, controle de preços — têm sido repetidamente relegados, porque, várias vezes, o Presidente tem cedido aos seus próprios instintos políticos, assumindo compromissos indesejáveis e pagando lealdade com lealdade, para conservar todos felizes. Smith recebe alegremente êsses desapontamentos e tem mesmo o direito de sentir-se feliz e orgulhoso, porque, cedo ou tarde, o Presidente acaba aceitando cêrca de 60% de suas recomendações.

Ele é a verdadeira encarnação do "Mr. Smith" dos Estados Unidos. Em seu alto pòsto no govêrno, é um sólido e reconfortante símbolo da paciência, do senso comum e do otimismo do americano

médio. Conhecendo as falhas que há na administração, nem por isso deixa de ver no presidente Roosevelt suas grandes qualidades de liderança. Sabe que a América tem sobrevivido a muitos de seus erros no passado, e está certo de que sobreviverá ainda a muitos mais.

No comêço dêste ano, Mr. Smith teve ocasião de dizer a um comitê do Congresso: "Conquanto, como Diretor do Orçamento, saiba de uma porção de senões que me aborrecem, não posso deixar de admitir que o que importa, finalmente, é o conjunto das coisas que se consegue realizar. Por isso, costume dizer a mim mesmo: "Afinal, é mesmo surpreendente que tenhamos feito tanta coisa e tão bem!"