

BIBLIOGRAFIA

CRÍTICA

ELEMENTS OF SUPERVISION — WILLIAM R. SPIEGEL e EDWARD SCHULZ — John Wiley and Sons, Inc. — New York — 1942 — 273 páginas — \$2.25.

(Comentário de EDWARD H. LITCHFIELD, da Comissão do Serviço Civil do Estado de Michigan)

Destina-se este volume a servir de compêndio ao treinamento de supervisores, e deve ser lido e criticado com esse fato em mente. Não se apresenta como contribuição original à já volumosa literatura sobre gerência administrativa. Será mal conduzido o leitor que procurar novas idéias ou conclusões originais nos *Elements of Supervision*. Os comentários contidos nos parágrafos subsequentes atacam diretamente a questão de seu valor como processo de treinamento.

Preliminarmente, é importante que a interpretação dada pelo autor ao termo “supervisão” seja claramente entendida. Os leitores desta crítica serão provavelmente pessoas principalmente interessadas em administração de pessoal no serviço público — pessoas a quem o vocábulo sugere o nexó relativamente simples e preciso que existe entre um determinado chefe e um determinado subordinado. Não é neste sentido que Spiegel e Schulz empregaram o termo. Tampouco o usaram do mesmo modo que Beckman em livro análogo, quando explica o termo “supervisor” dizendo que “pode incluir tais títulos como “contra-mestre”, “contra-mestre geral”, “assistente de contra-mestre”, “contra-mestra”, “chefe de equipe”, “superintendente”, “chefe de secção”, etc.

O termo “supervisor” empregado neste estudo significa “qualquer pessoa responsável: 1) pela conduta de outras na execução de uma determinada tarefa; 2) pela manutenção de padrões de qualidade; 3) pela proteção e conservação de materiais; 4) por serviços a serem prestados por pessoas que estejam sob seu contróle”.

Aqueles que estão familiarizados com a literatura sobre administração em geral concordarão, provavelmente, que essa definição tem sido, uma vez ou outra, usada para distinguir os termos mais

amplos de “gerência”, “administração”, “gerência administrativa” e “execução”. Anderson e Schwenning já proporcionaram uma ilustração clássica de nossa utilização confusa de termos comuns e não é a intenção do autor repetir essa lição. Basta dizer aqui que, em resultado das variantes de uso do termo “supervisão”, é necessário assinalar que Spiegel e Schulz deram uma ampla acepção ao termo.

A compreensão do leitor é, além disso, facilitada por um rápido exame da tábua das matérias. Observará então que o volume encerra discussões sobre diversos problemas administrativos, tais como estrutura organizacional, padronização de salários, análise do trabalho, contróle do desperdício, absentéismo, sistemas de registos e assentamentos, programas de segurança e relações de trabalho. O alcance da definição, a significação ampla dos problemas discutidos e o método de apresentação levam o leitor a concluir que este livro é destinado a servir de compêndio didático para o treinamento de chefes executivos. Pode, portanto, dizer-se que êle antes completa do que repete o volume de Beckman, intitulado “Como Treinar Supervisores” (*How to Train Supervisors*).

O empregado que apenas recentemente haja ingressado num cargo de chefia encontrará nos “Elements of Supervision” um tratamento breve, bem escrito e bem organizado, dos problemas práticos que deve enfrentar e das diversas técnicas e corpos de doutrina que êle deve dominar. Considerá-lo-á um livro que reduz a termos acessíveis uma especialidade na qual, como subordinado, poderia ter permanecido perplexo. Por outro lado, o novo chefe que já possuir conhecimentos teóricos em assuntos de administração, considerá-lo-á uma recapitulação das matérias com que está familiarizado. Ao leigo este volume parecerá ter preenchido admiravelmente a sua finalidade.

O que torna o crítico um tanto afastado do assunto é justamente a falta de qualificação mais detalhada que o capacite a apreciar o exato valor do *Elements of Supervision*. Este livro se destina aos que ocupam função de chefia executiva na administração particular. Sua terminologia, argumen-

tação, exemplificação e psicologia são as da indústria.

Só para fins de referência é que será útil ao administrador governamental. Através de todo o texto e bibliografia há completa desatenção quanto à "supervisão" no serviço público. Isso, por força, é mais uma reflexão sobre os trabalhos de nossos técnicos que escrevem exclusivamente para consumo público, do que propriamente sobre este livro.

E, contudo, uma indicação do uso limitado que os leitores deste periódico provavelmente irão fazer deste livro.

Há vários pontos relativos ao conteúdo e apresentação para os quais se poderia chamar a atenção. Em primeiro lugar, apesar de ser o livro destinado a servir de compêndio didático para o treinamento de supervisores, em um nível relativamente elevado, quasi nada encerra sobre o algo importante e fundamental problema do "alcance do controle". Os autores tentam uma distinção razoavelmente definitiva entre tarefas que podem ser delegadas e as que não podem ser delegadas aos subordinados. Contudo, não estudaram o outro aspecto do mesmo problema intimamente relacionado à questão da capacidade humana para chefiar somente um dado número de pessoas em determinadas condições. Embora ninguém esperasse que um livro elementar expusesse a fórmula de Graicunas, bem poderia ele, entretanto, referir-se à experiência acumulada de muitos séculos de observação de um dos problemas fundamentais para o supervisor.

Fica-se também curioso por saber por que um livro para chefes executivos deixou de incluir um tratamento mais amplo dos aspectos mais específicos da estrutura organizacional. Embora os autores hajam incluído a descrição ortodoxa e industrial das estruturas organizacionais dos tipos "linha ou militar", "funcional" e "linha e estado-maior", deixaram grandemente de parte assuntos como: os critérios de organização preconizados geralmente por Gulick e Urwick ou, mais propriamente, por Petersen e Plowman, e a localização estrutural adequada aos órgãos auxiliares.

Por outro lado, certos capítulos são muito amplos. Um deles — "O chefe como instrutor" — é um trabalho tão útil para o treinamento no serviço público como para o ensino industrial. O es-

tudo do problema da "liderança" no processo de supervisão possui um raro valor que o distingue dos vazios sermões contidos na maioria da literatura existente sobre administração industrial.

A consulta deste volume como obra didática ficaria talvez facilitada com a inclusão de um sumário. Concluindo com um capítulo sobre "O supervisor e as relações de trabalho", os autores deixam os estudiosos no ar. Os sumários ocasionais que se encontram no fim dos capítulos isolados, embora preencham satisfatoriamente as suas próprias finalidades, não diminuem a necessidade de um sumário geral.

Em suma, é bom voltar à observação geral contida num dos primeiros parágrafos deste comentário. O livro *Elementos de Supervisão* é um estudo bem escrito, cuidadosamente fundamentado e razoavelmente completo sobre a maioria dos aspectos relativos à função de chefia.

Apesar de sua utilidade limitada para o serviço público, parece, não obstante, adaptar-se bem ao propósito de treinamento para o qual foi destinado.

INDICAÇÕES

THE TRAINING AND TEACHING OF ADULT WORKERS — PHILIP E. VERNON — University of London Press Ltd. — Sem data — 48 páginas — 2 sh.

O Sr. Philip E. Vernon, atual professor de Psicologia da Universidade de Glasgow e antigo chefe do Departamento de Psicologia do "Jordanhill Training College", da mesma cidade, e conhecido autor do livro "The Measurement of Abilities", acaba de publicar valiosa contribuição aos que militam no campo do ensino profissional, através de um folheto de 48 páginas, intitulado "Treinamento e Ensino de Trabalhadores Adultos".

Trata-se de uma descrição sumária, porém essencial, das principais aplicações da psicologia educacional ao treinamento de trabalhadores qualificados e semi-qualificados. Segundo a opinião do autor, existe grande número de tipos de trabalho na indústria moderna, que estão a exigir um treinamento rápido e eficiente de homens e mulheres. A necessidade deste treinamento também ocorre, hoje em dia, no exército, na marinha e nas forças aéreas. Tais trabalhadores têm de adquirir não só um elevado grau de habilidade mecânica, senão ainda alguns conhecimentos técnicos e teóricos a respeito de máquinas, ferramentas, instrumentos e materiais com que deverão lidar.

Para treiná-los, torna-se necessário um grande número de instrutores e professores. Acontece, entretanto, que esses