indústria é de formalizar as organizações por meio de manuais, rotinas e descrições de funções e de cargos. Certas pesquisas provaram que êsse sistema resulta em maior proficiência e satisfação; o treinamento dos administradores continua em voga. O planejamento da forma a ser dada à organização, o estudo contínuo do organograma e dos homens que poderão ocupar os cargos de chefia constituem a nova moda; as emprêsas continuarão a crescer. O organograma tenderá mais para um retângulo, onde mais homens tomarão decisões, do que para a pirâmide atual, em que poucos estão em comando. Haverá maior descentralização de autoridade; as revoluções da automatização e do processamento de informações continuarão a eliminar a mão-de-obra braçal e "clerical"; o estudo da organização processar-se-á, no futuro, em tôrno de dois fulcros distintos: o homem, de um lado, a organização, do outro.

Prossegue a controvérsia sôbre os objetivos da organização, a participação que devam ter os subordinados nas decisões, os conflitos entre indivíduo e organização e entre homem e sociedade.

Êsses grandes temas interessam não sòmente aos estudiosos ou aos práticos em administração, mas merecem a atenção de uma vasta camada de leitores, justificando-se, assim, a curiosidade, que repercutiu até aqui, despertada por êste livro nos Estados Unidos.

CLAUDE MACHLINE
Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo

FACTORY LAY-OUT, PLANNING & PROGRESS — Por W. J. Hiscox e James Stirling (Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., London, 4.ª edição, 1948, reimpressa em 1958; 195 páginas, 12/6 net).

Os livros desta natureza se distinguem por ter: 1) — apresentação de uma idéia nova; ou 2) — nôvo método de apresentação de uma idéia mais antiga; ou 3) — um

resumo daquilo que foi publicado pelos outros autores que podem ser enquadrados em (1) ou (2), servindo de bibliografia.

Êste livro não é nada disso. Publicado pela primeira vez em 1929, teve sucessivas edições na Grã-Bretanha por ser simplesmente uma obra que explica cuidadosamente métodos práticos usados pelo seu autor. O autor não se identifica, nem coloca depois de seu nome as iniciais tão comuns na Inglaterra para identificar títulos de pessoas.

A única coisa que pode ser deduzida da leitura do livro é que o autor faleceu antes da 4.ª edição e que se declara um "especialista", distinguindo o têrmo de *expert*.

A obra não tem nenhuma citação bibliográfica, mas possui uma abundância de impressos industriais que podem servir de valiosas sugestões para qualquer técnico do assunto. Trata-se de um relato honesto de problemas e soluções e, pela enumeração dos capítulos, pode-se imaginar a cobertura de assuntos da obra: 1.ª Parte — Planejamento e Roteiro da Produção — I — O que está envolvido no planejamento fabril; II — Arranjo físico da oficina para um produto padronizado; III — Divisão dos deveres dos chefes; IV — Planejamento da Produção; V — Roteiro da Produção e quadros de contrôle. 2.ª Parte: Acompanhamento e Contrôle da Produção — VI — A idéia do acompanhamento; VII — Acompanhamento de suprimentos; VIII — Rotinas de acompanhamento para circunstâncias específicas; IX — Relatórios de acompanhamento e da Produção; X — O que fazer; XI — Índice e conclusões.

O livro é completo em si, explicando inclusive alguns métodos antiquados de incentivo. O que lhe dá valor até hoje é o fato de que é a experiência de um homem, esteja êle certo ou errado, e que o nível de planejamento alcançado na emprêsa em que trabalhou é o que atualmente existe em muitas emprêsas brasileiras. O livro é aquilo que se encontra em muitas indústrias nacionais, tendo até memoranda e comunicações internas que parecem saídas de

qualquer mesa de trabalho de um engenheiro de Produção (págs. 172 e 174). E, considerando a importância que o autor dá ao acompanhamento e contrôle da Produção (mais da metade do livro é dedicada ao assunto), podemos recomendá-lo como leitura sugestiva para técnicos de qualquer nível na Produção. Não deve ser o único livro de leiaute (que não é tratado no sentido lato teórico, mas explicado em 1/4 do livro pràticamente) e planejamento da biblioteca do estudante ou do técnico, mas tem um lugar bem definido como fotografia da realidade. Não precisa ser estudado, mas deve ser lido, o que pode ser feito em aproximadamente 10 horas.

KURT E. WEIL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS DE SÃO PAULO

PRICING IN BIG BUSINESS — A CASE APROACH — Por A. D. Kaplan, Joel B. Dirlam, e Robert F. Lanzillotti (The Brookings Institution, 1958, Terceira impressão, 1960, Washington, D. C., 344 págs., US. $ 2.00).

Operando com modelos sempre mais refinados, economistas têm desvendado segrêdo após segrêdo das características do preço e de sua formação no mercado. Mas tôda essa sabedoria, acumulada durante decênios, tem revelado pouco sôbre a maneira como os preços são ou devem ser determinados pelas emprêsas individuais. Assim se explica porque a literatura especializada se compõe de inúmeras obras sôbre a teoria dos preços, oferecendo quase que nada sôbre a prática de apreçar bens e serviços. Nesta situação, um livro como o da Brookings Institution é particularmente valioso.

Além do mais, o livro se destaca pelas suas qualidades. Baseia-se em um projeto de pesquisas sôbre as diretrizes e práticas de determinação de preços de grandes emprêsas norte-americanas. Face à complexidade do assunto