

AS MODERNAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E O DECRETO-LEI N.º 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967 (*)

Cel Art QEMA
JOSE DE SA MARTINS

1. Introdução

O tema proposto pode ter a sua importância caracterizada pelas seguintes considerações:

a. Proporciona uma oportunidade para recordação das modernas teorias administrativas. Esta recordação é sempre útil, em particular para aqueles que exercem qualquer função administrativa. E atividade administrativa, muitos exercem; quem comanda ou chefia pessoal e quem tem a seu cargo controle de material ou de outros recursos sempre faz administração.

b. Proporciona uma oportunidade para recordação de pontos básicos do Decreto-lei n.º 200, esse valioso instrumento para a reformulação administrativa do País, inclusive do Ministério do Exército.

c. Proporciona uma oportunidade para ampliação e consolidação das novas idéias sobre a importância do problema da Administração em todos os seus aspectos.

Nesta introdução vale deixar bem expresso que "não existe nada rígido nem absoluto em matéria admi-

nistrativa; tudo nela é uma questão de medida". O que é válido para uma organização, País, etc., pode não ter nenhum valor em outra organização, País, etc. Isto decorre da ação ou fatores peculiares a cada um, notadamente os fatores humanos. Mas, de qualquer forma, existem muitos princípios e técnicas de aplicação universal e possíveis de adaptações.

2. Evolução das Teorias Administrativas

Existem muitas obras que apresentam e estudam as teorias administrativas. Nós nos limitaremos a registrar e enfatizar aqueles pontos julgados mais importantes dentro do tema.

Os mais conhecidos dos primeiros codificadores dos princípios de administração são indiscutivelmente Taylor e Fayol.

Taylor é o criador da chamada Administração Científica. A força motora do seu trabalho foi a sua preocupação com o problema da produtividade de fábricas. O seu campo de observação limitou-se prã-

(*) De uma palestra realizada em 20 Mai 69 no 4.º G Can 90 AA4.

ticamente a oficinas. Taylor relacionou a desejada *Produtividade* com:

- adequada *habilitação* dos operários;
- *relações cordiais* entre patrões e empregados;
- racionalização do *tempo e movimento* necessários à execução de uma tarefa (daí nasceu a idéia da disposição física, "Layout", do pessoal, repartições, máquinas, etc.).

Como resultado de suas observações e análises Taylor nos legou os seguintes princípios do que denominou de Administração Científica:

- 1.º — Substituição do critério individual por um de natureza científica;
- 2.º — Seleção e aperfeiçoamento científico do executante;
- 3.º — Cooperação íntima entre os elementos de direção e os de execução.

Com a adoção desses princípios acreditava Taylor que pudessem ser atingidos os seguintes objetivos:

- 1.º — *Ciência*, em lugar de *empirismo*;
- 2.º — *Harmonia*, em lugar de *Discórdia*;
- 3.º — *Cooperação*, e não *individualismo*;
- 4.º — *Rendimento Máximo*, substituindo *produção reduzida*; tudo dentro da finalidade geral da obtenção do "*desenvolvimento de cada homem para que ele alcance maior eficiência e prosperidade*".

A teoria administrativa de Fayol nasceu baseada na sua observação e experiência de empresas, vistas sob todos os ângulos e em todas as suas partes componentes.

Examinando empresas de qualquer tipo nelas identificou Fayol as seguintes diferentes operações: Técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas.

A teoria de Fayol se desdobra em três componentes:

- 1.º — Elementos da Administração;
- 2.º — Predicados e adestramento do administrador;
- 3.º — Princípios gerais de Administração.

Foram os seguintes os Elementos da Administração considerados por Fayol:

- Planejamento;
- Organização;
- Comando;
- Coordenação;
- Contrôlo.

Assim, administrar compreendia:

— prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Para o administrador, Fayol estabeleceu características a satisfazer referentes aos seguintes aspectos: físicos, intelectuais, morais, de cultura geral, de conhecimentos especiais e experiência.

Os princípios gerais de Administração por ele enumerados foram os seguintes:

- 1.º — Divisão de trabalho;
- 2.º — Autoridade e responsabilidade;

- 3.º — Disciplina;
- 4.º — Unidade de comando;
- 5.º — Unidade de direção;
- 6.º — Subordinação do interesse particular ao interesse geral;
- 7.º — Remuneração do pessoal;
- 8.º — Centralização;
- 9.º — Hierarquia;
- 10.º — Ordem;
- 11.º — Equidade;
- 12.º — Estabilidade do pessoal;
- 13.º — Iniciativa;
- 14.º — União do pessoal.

Fayol deixou claro que êstes representam apenas os princípios que teve oportunidade de aplicar com maior freqüência. Ele considerou que "o número dos princípios de administração não é limitado". "Qualquer instrumento administrativo que fortaleça o corpo social ou facilite seu funcionamento pode-se alinhar entre os princípios e durante o tempo em que a experiência o confirmar nessa posição. Qualquer modificação no estado das coisas pode determinar uma alteração dos princípios que êsse estado criou anteriormente".

Notadamente depois de Taylor e Fayol surgiram e se desenvolveram diferentes escolas de pensamento administrativo, sem contudo invalidarem as suas idéias. Apareceram adaptações e interpretações aos seus princípios e técnicas e, com base nelas, novas concepções de procedimento administrativo.

Um ponto, que convém ressaltar, diz respeito à conclusão de que as estruturas bem devem responder às finalidades da organização.

As estruturas passaram a ser entendidas como consequência e não causa. E mais, entende-se hoje que os métodos e as técnicas admi-

nistrativas exercem severa influência sobre o comportamento das estruturas.

Dai ocorre ressaltar que os organogramas não representam tudo. E não é a beleza e harmonia do organograma, sua amplitude e denominações dos órgãos, que asseguram a eficiência da organização.

Há mais do que isso, inclusive mentalidade.

A idéia de ser a Administração uma ciência, que comporta estudos, com pesquisas e preparação de pessoal, firmou-se definitivamente.

Partindo das teorias de Taylor muito se desenvolveu em particular no referente a:

- Relações Humanas;
- Simplificação e racionalização de processos e procedimentos administrativos, envolvendo considerações referentes a rotinas, fluxogramas, lay-out, etc.;
- Treinamento e aperfeiçoamento de pessoal.

Os elementos da Administração, de Fayol, passaram a estar presentes na administração das empresas modernas, e os seus Princípios Gerais têm servido de guia aos administradores em geral.

A Administração, em tôdas as áreas, vem evoluindo e se modernizando.

As assessorias, os "staffs", passaram a ser adotados nas organizações civis, pelo aproveitamento e até desenvolvimento do que já se faz, desde há muito, nas organizações militares através dos estados-maiores. Vale a propósito dizer, que sob muitos aspectos, foram as

organizações militares pioneiras em muitas inovações administrativas, sobretudo no terreno específico de organização. Isto é verdade, inclusive para o nosso Exército, da mesma forma que também é verdade que, com o correr dos tempos ele se deixou ultrapassar por muitas organizações civis, sobretudo por algumas empresas privadas, e isto tem se refletido particularmente no custo da administração, questão que em termos gerais será abordada mais adiante.

A evolução da tecnologia tem influenciado sobremodo a Administração no campo da sua técnica. Conquanto os seus princípios sofram menor consequência, a Administração muito tem evoluído, nas suas técnicas de execução, por força de desenvolvimento técnico-científico. É particularmente nesse terreno que o Exército está sendo ultrapassado.

A computação eletrônica constitui um instrumento quase que indispensável a uma administração moderna, representando fator de aumento de produtividade e de redução de custos (considerados tempo e pessoal, em especial).

A pesquisa operacional, por outro lado, da mesma forma que quanto a problemas de toda natureza tem ampla aplicação na obtenção da melhor solução para questões administrativas.

O método Pert de planejamento, seja o referente a tempo seja o que examina custos, incorporou-se definitivamente à boa técnica de planejamento administrativo.

Agora, notícias animadoras. A Portaria Ministerial n.º 104-GB, de 19 Mar 69, designou Comissão para planejar a difusão da computação

eletrônica no Exército. A Pesquisa Operacional já está sendo considerada pelo EME e o método Pert já tem boa difusão e se expande dia a dia nos planejamentos em curso no Exército.

Vale aqui fazer o registro de que, modernamente, as questões de custo, economia e produtividade são considerações de presença constante em tudo que diz respeito à Administração. Quanto custa uma Administração, um projeto, um programa, etc.? — A produtividade ou o resultado compensa o investimento — Haverá solução mais econômica? Eis aí interrogações que cabem em relação ao Exército, sobretudo considerando que a administração é atividade-meio e o Exército tem uma atividade-fim, para a qual e tão somente a Administração existe.

Pode parecer paradoxal, mas é exatamente porque a Administração é um meio, e não um fim, é que ela mais se torna merecedora de atenção. É que ela é necessária mas deve servir, e não tudo absorver e complicar com prejuízo para a razão de ser da organização.

Por isto precisamos de boa administração.

A importância da Administração, que tende a crescer com o desenvolvimento e as suas necessidades, deu margem ao aparecimento de uma atividade que se denominou de Organização e Métodos. Esta atividade tem por finalidade a procura da máxima eficiência administrativa de uma organização, através de técnicas que levem à obtenção da estrutura adequada e à prática de métodos de trabalho produtivos.

O EME já tem uma Seção de "O & M" e vem de propor a exis-

tência deste elemento em outras organizações administrativas.

As referências à evolução de técnicas administrativas, pretenderam enfatizar o constante e acelerado desenvolvimento da ciência da Administração no seu aspecto executivo.

No campo das teorias é importante registrar o aparecimento da concepção dos Sistemas Administrativos.

Dentro dessa teoria pode-se encarar uma organização como um Sistema, da mesma forma que a organização em si é vista através dos Sistemas Administrativos que a compõem. Isto decorre da flexibilidade e extensão do conceito de Sistemas Administrativos.

Um Sistema Administrativo pode ser entendido como "um conjunto ordenado de elementos inter-relacionados, cujas propriedades características mantêm a mesma inter-relação e concorrem para um objetivo comum". Em outras palavras, os elementos que executam atividades comuns, embora de vulto e desenvolvimento diferentes por força do nível de cada um, atividades inter-relacionadas e com uma mesma finalidade geral, e que se distribuem ao longo da estrutura de uma organização, formam um Sistema. É característico de um Sistema, vale registrar, a necessidade de coordenação central.

A consideração de uma organização, através de seus diferentes Sistemas, facilita o trabalho administrativo, pois dá melhores condições para a coordenação, controle e distribuição de recursos em relação às atividades que formam os sistemas, sem falar nas facilidades decorrentes para a identificação e correção de falhas.

A teoria dos Sistemas é uma das mais modernas na ciência da Administração.

Nesta oportunidade é interessante enfatizar que a adequada Administração facilita o desenvolvimento. Sem uma boa administração é impossível pretender a obtenção de eficiência e progresso.

Só para exemplificar:

— É possível admitir a eficiência de uma Unidade mal administrada?

— É possível imaginar que a conquista espacial dos EUA esteja apoiada por uma administração deficiente para esse projeto?

Hoje em dia são muitas as teorias administrativas, e a sua criação não tem fim pois é vasto o campo da Administração, multiplicam-se os estudiosos e pesquisadores do assunto. Não é fácil em pouco tempo, levantar e alinhar todas as teorias existentes. Mas a verdade é que por vezes há mudanças apenas de termos e de enfoques. A substância continua inalterada. Assim, por exemplo, há quem veja a Administração compreendendo atividades de:

- Planejamento;
- Organização;
- Enquadramento de Pessoal;
- Direção;
- Controle.

Esta forma, no objetivo, não chega a colidir com o preconizado por Fayol. Trata-se de um entendimento, de uma diferente visão do problema, da opinião sobre ponto que é reputado como merecedor de destaque. É, em muito, maneira de dizer.

Vale enfatizar que, por outro lado, um grande esforço se desenvolve no terreno da racionalização da Administração. Muitos estudiosos têm se debruçado sobre a matéria, todos procurando fórmulas de racionalização, a qual é entendida como uma "Luta contra o desperdício" de recursos de toda ordem.

3. As Teorias Administrativas no Decreto-lei n.º 200

Convém ter presente que o Decreto-lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, é um instrumento baixado pelo primeiro Governo Revolucionário e que "dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências".

Trata-se de um documento que pretende modernizar a Administração Federal Brasileira. Ele se orienta pelas modernas teorias administrativas e pelos seus princípios no aplicável ao nível elevado de uma organização.

O exame do Decreto-lei n.º 200 logo revela a preocupação de tratamento dos órgãos da Administração Federal como empresas nas quais, entre outros pontos, devem estar presentes os princípios referentes a custo, economia e produtividade.

Convém ter em mente estes três pontos. Hoje em dia nenhum administrador pode esquecê-los, sob pena de levar a sua organização a uma situação difícil, pelo menos.

Identifiquemos, agora, no Decreto-lei n.º 200, outros princípios estabelecidos pelas modernas teorias administrativas.

No art. 6.º são alinhados os princípios fundamentais a que deverão

obedecer as atividades da Administração Federal:

- I — Planejamento;
- II — Coordenação;
- III — Descentralização;
- IV — Delegação de competência;
- V — Contrôlo.

Ai estão termos já nossos conhecidos, estabelecidos por Fayol: Planejamento, Coordenação e Contrôlo. E depois de Fayol, os estudiosos de Administração e aqueles que estabeleceram outras teorias, não abandonaram esses elementos, considerados imprescindíveis para uma boa administração.

Planejar é traçar um programa de ação a ser executado. O planejamento implica em visualizar o futuro e, com base nas disponibilidades, no que se tem e se terá em prazo útil, estabelecer o que será feito. Em outras palavras, "Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer". O fundamental é que o Planejamento seja realístico, exequível no tempo e no espaço.

Com o Planejamento têm fim as soluções empíricas e personalistas e dá-se o primeiro cunho de Científica à Administração a que ele se refere. Por outro lado, ele permite a obtenção da desejável continuidade administrativa. Muito já se perdeu em nosso País e no Exército, em outros tempos, exatamente por falta de continuidade administrativa.

Mas, vale repetir para enfatizar, o planejamento deve responder às reais necessidades com base na existência real. Nada de sonhos ou fantasias, e também nada de fazer

o particular se sobrepor ao interesse geral.

O Decreto-lei n.º 200 estabelece os instrumentos básicos da ação governamental que serão objeto de Planejamento:

- Plano Geral de Governo;
- Programas Gerais, setoriais e regionais de duração pluri-anual;
- Orçamento;
- Programa anual;
- Programação Financeira de desembolso.

Cumpra destacar que estes documentos já existem realmente e estão sendo obedecidos. Evidentemente existirão imperfeições mas é preciso considerar que:

- a passagem de uma situação empírica para outra bem planejada e ordenada nem sempre é simples, sobretudo em questões de vulto, pois a luta se desenvolve não só contra a falta de experiência como ainda contra a mentalidade, o que é mais grave;
- nos EUA, a adoção do orçamento-programa, por exemplo, levou vários anos para se consolidar, a despeito do seu desenvolvimento, sobretudo cultural, e maior compreensão do respeito às leis e da predominância do interesse coletivo sobre o individual.

No nosso Ministério o planejamento administrativo também está se implantando. O orçamento-programa está em vigor. As falhas existem mas temos de admiti-las como normais pelas considerações anteriormente feitas.

O princípio da Coordenação decorre da própria instituição do Planejamento. Aliás, convém ressaltar, a preparação e a execução de um Planejamento exigem adequada coordenação.

“Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços.”

O Decreto-lei n.º 200 estabelece, nos parágrafos do art. 8.º, prescrições para o exercício da coordenação. Nota-se a preocupação na ligação e harmonia de todos os atos e esforços, em todos os setores e níveis. Nenhum assunto deverá ser submetido à decisão de autoridade competente, em qualquer nível, sem que seja submetido ou encerre uma adequada coordenação envolvendo todos os elementos interessados.

A correta coordenação também contribui para a harmonia que Taylor dizia deveria substituir a discórdia.

Mas, um parêntesis deve ser feito: sob pretexto de coordenação não se deve protelar indefinidamente a solução de um problema, nem se prejudicar o interesse geral por força de um de natureza individual ou particular. Neste ponto entra a capacidade e autoridade necessária ao chefe. É interessante destacar o constante do art. 9.º “os órgãos que operam na mesma área geográfica serão submetidos à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços federais”.

Seria muito útil uma meditação sobre o alcance desta prescrição. Não é razoável, sobretudo porque não é econômico nem assegura eficiência, uma plethora de organizações para um mesmo fim numa mesma área. Os serviços federais precisam se integrar no interesse

pondência dirigida ao escalão superior de:

- cerca de 4.000 a menos para o Gabinete do Ministro;
- mais de 8.000 deixou de ir ao Chefe do DGP;
- mais de 1.000 não precisou subir ao DPG e DPO, respectivamente;
- em cada Exército e no CMA houve redução ponderável.

"Controlar é velar para que tudo corra de acôrdo com as regras estabelecidas e as ordens dadas".

O Decreto-Lei 200 estabeleceu que o contrôle deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos. Ele se refere, especificamente, à execução dos programas e às normas que governam a atividade do órgão controlado, às normas gerais que regulam os Sistemas, e à aplicação dos dinheiros públicos e guarda dos bens da União.

A atividade de Auditoria recebe ênfase especial no citado Decreto.

Todos êstes pontos estão merecendo a devida atenção no Ministério do Exército.

Tratando do princípio do contrôle, preconiza o Decreto-Lei n.º 200 uma norma de grande significação e que convém seja sempre relembrada e considerada:

"Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de contrôles que se evidenciam como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco".

O nosso R/8, Regulamento para a Correspondência, encerra muito destas normas.

Mas no Exército ainda há muito campo para aplicação dêsse artigo 14.

Existem certos níveis que, a rigor, nada mais fazem que exercer um contrôle puramente formal e, em realidade, sem conseqüências. São meros canais de circulação e de encaminhamento.

Aqui recaímos naquela questão que ainda voltaremos a abordar pela sua importância: escalões e organizações que apenas podem pretender dar importância aos seus detentores pelo fato único de terem vários elementos subordinados.

Nenhum planejamento pode deixar de ser controlado na sua execução. Aliás um bom planejamento deve conter os elementos necessários a êsse contrôle.

É a velha história: o Chefe dá ordem e verifica a sua execução.

Sobre diversas questões, o Decreto-Lei 200 estabelece a necessidade e forma dos devidos contrôles.

Taylor já levantara a idéia de ação de controlar o trabalho dos operários, através de permanente verificação do cumprimento das ordens e orientações. Fayol desenvolveu a ação de controlar olhando as empresas em geral. Em tôdas as teorias administrativas o princípio do Contrôle está presente, contrôle êsse exercendo-se sobre todo o conjunto: planos, programas, recursos, pessoal, etc.

A teoria dos Sistemas foi incorporada pelo Decreto-Lei 200. Tôda a Administração Federal passou a ser encarada sob o prisma dos Sistemas de atividades auxiliares.

Diz o Art. 30: "Serão organizadas sob a forma de sistema as atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, e serviços

gerais, além de outras atividades auxiliares comuns a todos os órgãos da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de coordenação central".

No Exército, a teoria dos Sistemas tem ampla aplicação, independente do fato de que, pelo artigo acima, certas atividades suas ficaram vinculadas a órgãos externos ao Ministério. Em realidade, poderíamos admitir que esta teoria já tinha aplicação no âmbito do Exército; mas isto ocorria quase que pela intuição, pelo bom senso. Por essas razões, convém recordar mais alguns pontos referentes a Sistemas, de sua teoria e do Decreto-Lei 200.

Dentro de um Sistema deve-se distinguir determinadas atribuições, as quais devem competir a órgãos distintos.

Cada Sistema deverá compreender um órgão Central que será responsável pelas normas gerais de funcionamento do referido Sistema. Os elementos de execução dentro do Sistema deverão obedecer essas normas.

Um Sistema poderá ser visto desdobrado em subsistemas, se a sua atividade for somatória de diversas atividades componentes.

Conforme o tipo de organização, entre o órgão central e os órgãos de execução poderá se intercalar um elemento visando à coordenação dos subsistemas, se assim devam ser consideradas atividades componentes existentes.

O Decreto-Lei 200 deixa claro que um órgão de um Sistema permanece subordinado àquele em cuja estrutura administrativa ele estiver integrado. O órgão central do Sistema sobre ele exerce orientação

normativa, supervisão técnica e fiscalização específica.

Tratando de Sistemas o Decreto-Lei 200 registra um parágrafo que pelo seu significado merece citação sem maiores necessidades de comentários pelo muito que já falamos a respeito de sua idéia.

"§ 3.º. É dever dos responsáveis pelos diversos órgãos competentes dos sistemas atuar de modo a imprimir o máximo rendimento e a reduzir os custos operacionais da Administração".

No referente à Administração do Ministério já estão bem identificados os seguintes Sistemas principais:

1. Pessoal
2. Ensino
3. Instrução
4. Logística
5. Assuntos Cíveis e Especiais
6. Planejamento, Programação e Orçamentação
7. Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria
8. Estatística
9. Organização e Métodos
10. Pesquisa e Desenvolvimento
11. Serviços Gerais
12. Relações Públicas
13. Processamento de Dados

Convém notar que a idéia de Sistema decorre da necessidade de coordenação central.

Como exemplo, a questão dos Sistemas no Exército está sendo vista dentro das seguintes linhas coerentes com o Decreto-Lei 200:

1. Vinculação externa ao estabelecido pelo Decreto-Lei 200 (para Pessoal Civil; Orçamento; Administração Financeira; Contabilidade e

Auditoria; Estatística; Serviços Gerais; Informações).

2. O EME como órgão central natural dos diferentes Sistemas, por ser o órgão de direção geral do Exército e responsável por estudos, planejamento, orientação, coordenação e controle de todas as atividades fundamentais relativas à atuação do Exército, na paz e na guerra.

3. Órgãos Setorial representados pelos Departamentos.

4. Órgãos Normativos de apoio, ou executivos em alguns casos, as Diretorias.

5. Órgãos de Execução, nas OM, com desenvolvimento e atuação compatível com o nível em que estiverem situados.

É interessante notar que o Decreto-Lei n.º 200 segue o princípio de organização quando esboça estruturar a atribuição dos diferentes Ministérios, buscando uma adequada padronização pela obediência a uma orientação comum.

Neste aspecto está também presente o princípio da Coordenação pela procurada delimitação das áreas de competência.

Ainda no que tange a Coordenação e também quanto a Controle, o Decreto-Lei 200 desenvolve normas atinentes ao Orçamento-Programa, Supervisão Ministerial, Administração Financeira, Licitações para compras, etc, e um conjunto de disposições referentes ao pessoal civil.

A tônica destas disposições, e que vale citar, pretende a obtenção do máximo rendimento do trabalho do funcionalismo civil. Taylor preocupou-se com o rendimento dos operários das fábricas, os Princípios Gerais de Fayol orientam-se sobre modo para o pessoal.

As teorias de Administração de Pessoal são das mais desenvolvidas. As constantes podem ser traduzidas em *eficiência* e *economia*. Para atingir estes objetivos desenvolve-se uma gama variada de recomendações que poderiam, no principal, ser reduzidas a Relações Humanas e Profissionalização.

Há muito do Decreto-Lei 200 referente a pessoal civil que comporta aplicação no Ministério do Exército, não só quanto ao seu funcionalismo como também quanto aos militares.

Recaímos sob certos aspectos naquela questão de reduzir pessoal. Isto pode ser conseguido levantando-se os ociosos, que existem, procurando-se a adequada redistribuição, substituindo de certas tarefas militares por civis contratados, eliminação dos ineficientes e desidiosos no cumprimento dos seus deveres, etc. Muitas idéias para atingir esses propósitos estão no Decreto-lei n.º 200 e foram aqui assinalados.

É preciso reconhecer que o orçamento do Ministério está muito onerado com o Pessoal. A sua quase totalidade é por ele absorvida e pelo custeio do que existe, pouco, muito pouco, restando para investimentos, quer dizer, novos equipamentos, instalações, etc.

A propósito destas questões é oportuno voltar a enfatizar a importância de economia, da consideração do custo sobretudo face à produtividade ou resultados esperados ou obtidos.

Há economia a fazer em pessoal, em consumo de material, na eliminação de organização ociosas ou superadas.

Em termos de economia há que se eliminar o mau emprego de pessoal, de tempo, de recursos outros.

É preciso economizar nas atividades auxiliares em benefício da atividade-fim. As Forças Armadas do País mais rico do mundo, os EUA, assim procedem. Este é o bom exemplo a seguir.

O Decreto-lei n.º 200 tem em todo êle inserida as idéias de *custo*, *economia*, *produtividade*, fiel a todas as modernas teorias administrativas.

O Exército deve ser encarado como empresa, como pretende o Decreto-lei n.º 200 que se considere as organizações federais, e nenhuma empresa sobrevive sem conveniente contabilidade de custos.

4. Conclusões

O tema proposto tem amplitude

quase que ilimitada. Procuramos, ante o tempo disponível, desenvolver apenas aquêles pontos julgados importantes, enfatizando aquelas questões maiores que resultam de estudos sobre a Administração em geral, nelas dando especial enfoque às preocupações que assaltam aquêles que examinam a Administração do Exército.

Não há porque, nestas conclusões, repetir ou dar destaque a outras idéias além das seguintes:

— Administração é atividade importante que não mais comporta empirismos e individualismos;

— A boa Administração considera Custo, Economia, Produtividade.