

APERFEIÇOAMENTO

Curso de Organização e Administração

Aulas do Prof. IBANY DA CUNHA RIBEIRO

CURSO SUPERIOR — 2.º ANO

CURSOS DA BIBLIOTECA NACIONAL

INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

(Aulas taquigrafadas por Heloisa Brito e Sousa)

I

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, ONDE SITUÁ-LA?

A maior dificuldade que encontra um professor e um aluno desta Cadeira é a sua terminologia.

... Assim, se desejamos nos entender definamos os termos, parafraseando Voltaire, e, ainda, apresentemos os conceitos, para maior clareza.

A Organização, as ciências sociais e a Economia — Os agentes da produção são classicamente, natureza, trabalho e capital.

Como natureza se entende a terra, a matéria e as forças que o mundo oferece ao homem em terra e água, em ar, luz e calor.

Por trabalho se entende o esforço do homem, seja com a mão ou com o cérebro.

Capital é a provisão acumulada para a reprodução de bens materiais e para obtenção de rendas. Por capital entendemos a riqueza considerada como um agente da produção, ao invés da fonte direta de satisfação.

Nesta introdução em que desejamos mostrar a organização como parte de ciência econômica, acompanhamos os ensinamentos de Alfred Marshall, considerado como o economista padrão. E é de Marshall ainda o conceito: de que o capital consiste, em grande parte, em conhecimento e organização.

O conhecimento é o nosso mais poderoso instrumento de produção; e a Organização apresentando muitas formas como a de uma empresa

O Decreto-lei n.º 6.440, de 27 de abril de 1944, criou, na Biblioteca Nacional, cursos de aperfeiçoamento destinados a preparar pessoal para o exercício de funções específicas no Serviço Público. Na série superior desses cursos, a disciplina de "Organização e Administração", confiada a uma docência por todos os títulos emérita, integra o conjunto de matérias cujo conhecimento é necessário ao servidor público dos nossos dias para que possa bem desempenhar suas atividades. As aulas desse curso, considerada a necessidade de sua divulgação, serão publicadas à parte deste número na "Revista do Serviço Público", a fim de proporcionar aos alunos do instituto de ensino que funciona na Biblioteca Nacional e aos demais interessados pelo assunto, principalmente os que residem fora da Capital Federal, orientação e instrução eficientes nesse campo do aperfeiçoamento administrativo.

A cadeira de "Organização e Administração", regida pelo Professor Ibany da Cunha Ribeiro, Técnico de Administração do D.A.S.P., especializado em Organização do Trabalho a cujo respeito escreveu, em 1942, o livro "Doutrina e Técnica de Organização", constitui um campo de estudo de real interesse e relevância, motivo por que é um dos principais objetos de atenção nos cursos de preparação e aperfeiçoamento de pessoal.

singela ou de uma grande empresa, ou a organização do Estado provendo a segurança e a ajuda para todos, é o mais seguro instrumento daquele.

Marshall, parece, por vezes, melhor admitir a organização como um agente da produção, à parte e distinto; e assim, temos a necessidade de caracterizar, não a organização como parte do capital, mas modificar o número daqueles agentes da produção para natureza, trabalho, capital e organização. Assim, teremos colocado a organização no seu lugar, para possibilitar aos estudiosos do assunto, os seus verdadeiros fundamentos. É de todo aconselhável àqueles que ingressam no estudo da Organização do Trabalho, uma volta a um tratado sobre Economia Política.

Ainda Marshall, no seu famoso livro *Princípios da Economia*, disse que, num certo aspecto restritivo existem apenas dois agentes da produção, a natureza e o homem. O capital e a organização são resultados do trabalho do homem ajudado pela natureza, e dirigido pelo seu poder de prever o porvir, e sua vontade de fazer provisão para ele.

Dados o caráter e os poderes da natureza e do homem, o crescimento da riqueza, da ciência e da organização, seguem-nos como o efeito à causa. Chamamos a atenção para o período anterior, justamente para mostrar a importância do homem no estudo da organização do trabalho.

O problema do conceito da organização é ainda muito controverso entre os autores. Mas, como conceituar a Organização? Como parte inerente ao capital? Como fator independente de produção? O próprio Marshall deixou o conceito amplo da Organização, bipartido. O que é certo, entretanto, é a sua caracterização na Economia, na ciência econômica, que faz parte das ciências sociais, sem mistérios nem rebuscos. É ainda uma matéria muito pobre, dependendo dos poucos conhecimentos anteriormente adquiridos, e que ainda não são muitos, para pena daqueles que se dedicam ao estudo da organização, porque o seu campo de estudo ainda não está bem definido, por fenômenos ou fatos característicos, tão bem definidos nas outras ciências mais antigas. Na Organização esses fenômenos ou fatos são justamente os mais complexos no universo porque dependem dos fatos os mais variados, e ainda porque estão ligados diretamente ao homem — esse imponderável.

Poderemos, contudo, perdoar esta falta de campo da organização do trabalho, essa complexidade da organização do trabalho, ao fato de que as ciências sociais são muito jovens e como toda ciência jovem, tem pouca precisão de linguagem técnica, de terminologia e de conceitos. Das ciências sociais muito jovens, de todas elas, a Organização, ainda muito jovem, estando ainda em formação mesmo até as suas próprias noções e idéias fundamentais.

Nomenclatura e definições — não há também um acordo geral quanto à nomenclatura e definição da Organização. Quase todos os autores têm a sua própria nomenclatura e definição, dando

até a impressão de que uns não leram os livros dos outros. Assim temos: organização — organização de trabalho — organização científica do trabalho — gerência científica, aquela que Frederick Winslow Taylor chamou de “scientific management” e que era a atitude científica da organização, pesquisas de leis e estudos de observação dos fenômenos de trabalho e em seguida na sua aplicação. Frederick Winslow Taylor, o patrono da nova ciência da Organização, é aquele que verdadeiramente iniciou a organização do trabalho como ciência.

O que causa, entretanto, mais estranheza é o nome Organização Científica do Trabalho. Há, como bem diz Cesar Cantanhede no seu “Curso de Organização do Trabalho”, uma coisa a estranhar: nunca se ouviu falar em Física Científica, ou Biologia Científica; se são ciências, não necessitam a companhia desse adjetivo. Suprimamos, portanto, o adjetivo “científica” e chamemo-la “tout court” de Organização do Trabalho, ou se quiserem, mais amplamente, Ciência da Organização.

A Organização do Trabalho é chamada também, imprópriamente, de Racionalização, Ciência do Rendimento, Ciência do Preço de custo, cuja própria enunciação dá idéia rápida de restrição.

“Ergologia”, termo já oficialmente adotado na Bélgica, criado por Sollier, também não pode ser aceito como substituto da palavra organização do trabalho, se levarmos em conta a sua própria definição: “Ergologia é a ciência do trabalho, ou a ciência dos fenômenos da atividade humana, aplicada à produção — seu objetivo é a organização”. Pela própria definição, verificamos que Ergologia não é Organização.

O que é, portanto, Organização?

Segundo Dutton: “é a arte de empregar com eficiência, os recursos disponíveis, na realização de um objetivo”.

Segundo Mooney e Reiley é: “a forma de qualquer associação humana para obtenção dos fins comuns”; ou ainda, como diz Sparling: “as disposições das diversas partes de um todo em um organismo”; para Cesar Cantanhede, consiste a Organização em criar e dispor, sistematicamente, as diversas partes de um todo no exercício das respectivas funções, para alcançar determinado objetivo com a máxima economia e maior eficiência; e ainda, segundo esse mesmo autor, a finalidade do estudo da ciência da Organização do trabalho, é substituir o rendimento, com relação aos fenômenos do trabalho, a opinião pelo conhecimento. Aliás, é o objetivo de qualquer ciência fazer com que o conhecimento positivo substitua a opinião pessoal ou coletiva, na análise dos fatos ou fenômenos correspondentes. Assim, a organização científica do trabalho se apresenta como a aplicação de métodos científicos à organização do trabalho.

Oliver Sheldon abre um pouco de luz na sombra de tantas definições, quando afirma: “a Organização é a formação de uma máquina efetiva; a gerência (management) é a formação de uma

direção efetiva. A Administração determina a Organização; a Gerência a utiliza. A Administração define o alvo; a Gerência encaminha-se para êle. A Organização é a máquina da Gerência para alcançar os fins determinados pela Administração”.

As definições adotadas pelo Bureau Internacional do Trabalho, na sessão de 29 de maio de 1937, são as seguintes :

Organização é o conjunto de atividades que estabelecem a coordenação ótima das funções de toda empresa, de todo serviço e de toda Administração Pública ou privada.

Organização Científica é a que se baseia em princípios e métodos resultantes de uma experiência científica.

Organização Científica do Trabalho é o conjunto de atividades coordenadas que estabelecem e mantêm o desenvolvimento ótimo do trabalho em toda empresa, em todo serviço, administração pública ou privada, e que é baseada em princípios e métodos resultantes de experiência científica.

Direção é o conjunto de atividades subordinadas e contínuas, pelas quais se conduz toda empresa, serviço, administração pública ou privada.

Direção Científica é a que se baseia em princípios e métodos resultantes de experiência científica.

Há ainda alguém que confunda racionalização com organização. A racionalização, em geral, é toda ação reformatória destinada a substituir as práticas rotineiras e obsoletas dos meios e dos métodos baseados em um raciocinar sistemático — isto, quanto à racionalização no campo individual.

Como definição, no sentido coletivo, racionalização é uma ação reformatória que, agrupando as empresas individuais, vai reduzir os desperdícios e os prejuízos, devido a uma concorrência desordenada, por medidas acertadas, baseadas em raciocínio sistemático. Claro ficou que, essa definição se aplica aos agrupamentos de empresas e de entidades. Nesse caso, é mais completa a definição segundo a qual, racionalização é uma ação reformatória que vai aplicar e conduzir as atividades coletivas dos grandes agrupamentos econômicos e sociais; os meios e métodos baseados no raciocínio sistemático. Essa palavra, que foi muito usada e provém da Alemanha, onde era empregada mesmo como substituto da expressão “organização científica” do trabalho, foi assim definida pelo “Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit”: mas a racionalização consiste em estudar e aplicar, através de uma organização técnica, todos os meios de melhoria da situação econômica. Sua finalidade é provocar o acréscimo do bem-estar nacional, assim como, permitir a produção de mercadorias melhores em maior quantidade e por preços mais baixos.

Como viram pelas próprias definições, racionalização não é organização científica do trabalho, é, entretanto, a sua aplicação. Verdaderamente,

o objetivo da racionalização científica do trabalho é racionalizar. De acôrdo com Tosi, racionalizar é aplicar ao empreendimento, métodos rigorosamente controlados para evitar qualquer perda de tempo, de material e de energia; para simplificar a elaboração, unificando os tipos com o fim de produzi-los em série; para disciplinar os mercados e reduzir, ao mínimo, as sobras de mercadorias; para acelerar os transportes e as entregas; para fazer o capital circular com a máxima celeridade possível.

Na Conferência Econômica Internacional, realizada em Genebra no ano de 1927, foram recomendadas as definições que se seguem, e que as divulgamos a título de esclarecimento: “a Organização Científica do Trabalho é a ciência das relações entre os diversos fatores da produção, de modo especial, entre o homem e a utilidade. Seu objeto é o de obter um rendimento ótimo por meio de uma utilização racional dêsse diversos fatores. Constitui, hoje, uma disciplina definida de investigações e possui um campo de aplicação bem delimitado.

Assim como a geografia, para o estudo do que é próprio das relações entre o ser humano e o meio físico em que se socorre de várias ciências (climatologia, geologia, botânica), a ciência da organização do trabalho se serve dos resultados que lhe proporcionam a técnica industrial, a psicologia, a fisiologia ou a Economia. Igual à medicina, não se limita em buscar as causas dos fenômenos que estuda, senão, que é uma ciência de aplicações práticas. Trata de casos específicos. Com suas múltiplas observações de cada obra, contrói as regras e os métodos que preconiza. Entende substituir, pouco a pouco, graças a um conhecimento mais profundo industrial por regras de conduta cada vez mais precisas.

E', todavia, interessante, dar uma definição clara da ciência da organização do trabalho quando se tem em conta que é geralmente objeto de interpretações errôneas.

E' confundida, muito facilmente, com o crescimento do rendimento industrial (Industrial Efficiency), com a eliminação do gôsto inútil, ou com outras tentativas análogas de melhoramento da produção, as quais, tomadas em todo seu valor, não são mais que aspectos particulares da organização científica do trabalho. Por outra parte, há uma tendência, às vêzes, para pedir-lhe, indistintamente, a solução de todos os problemas econômicos e é indiscutível que não pode proporcioná-la. Em troca, é natural, dada a interdependência, cada vez mais estreita dos fatores da produção e da complexidade crescente dos problemas industriais, que uma ciência que leva suas investigações a aspectos tão variados dêsse problemas, dirija os esforços daqueles que se preocupam de regular a economia geral.

Em certos países existe já a tendência de dar à organização científica do trabalho o nome mais apropriado de organização racional da produção. Assim a estandardização, a concentração industrial, a produção e a distribuição em massa, tomam, em

grande parte, seus métodos e seus resultados da organização científica do trabalho tal como acabamos de defini-la.

Compreendida, assim, a organização científica do trabalho se traduziu, na prática, por um conjunto de estudos e aplicações que podem agrupar-se da seguinte forma.

Técnica: programa de fabricação, escolha do local e construção dos edifícios; disposição das oficinas, escolha e disposição das ferramentas e dos primeiros materiais; instalação e manutenção dos armazéns; transportes no interior da fábrica; serviço de material e de ferramentas; escritórios de estudo e de preparação do trabalho; rotulação, uso de fichas, classificação, emprêgo da estatística e de gráficos; contabilidade, estudo dos preços de custo; serviço de compra e venda, publicidade.

Psicofisiologia do indivíduo: Estudo dos tempos (cronometragem); estudo dos movimentos, seleção profissional; educação profissional; estudo das funções de direção; estudo da fadiga, atenção, monotonia e sono; estudo das condições materiais ótimas do trabalho, aperfeiçoamento das ferramentas, iluminação, calefação, ventilação, higiene geral da oficina em suas repercussões sobre o fator humano; enfermidades profissionais e segurança; obras sociais (habitações, transportes, cooperativas de alimentação).

Psicologia coletiva: Estudo dos diversos sistemas de salários, e remuneração, participação nos lucros; relações industriais, (estudo das diversas doutrinas e sua aplicação); e serviço do pessoal, representação trabalhista; estudo dos métodos de colaboração na fábrica ou fora dela, encaminhado a melhoria do rendimento.

Organização geral da produção: Estudo das medidas que permitam a estabilização da produção e do emprêgo, estandardização (normalização, unificação, simplificação); eliminação do gasto supérfluo, concentração horizontal e vertical (acórdos industriais, nacionais e internacionais, cartéis, truste, contabilidades, sindicatos, ação governamental, serviços públicos e as organizações patronais e trabalhadoras obreiras); especialização, produção e distribuição em massa, estudo dos problemas gerais das matérias-primas, da organização de mercados, transportes, de energia ou de mão-de-obra.

Está bem entendido que cada um dos problemas enumerados pode ser visto de um ângulo distinto daquele da organização científica do trabalho e que só dependem desta última na medida que se trata de analisar os diversos fatores da produção e de regular suas relações.

BIBLIOGRAFIA DE ORGANIZAÇÃO

ALMEIDA, Custódio S. Martins de. — A organização como técnica a serviço do Estado. In "Revista do Serviço Público". Ano IV, n.º 2, novembro, 1941, p. 5.

ANDERSON, E. H. and G. T. Schwenning. — The science of production organization. New York, John Wiley & Sons, 1938.

ASSIS RIBEIRO, Paulo de. — A reorganização geral dos serviços da P. D. F. — In "Revista do Serviço Público". Ano II, v. II, n.º 1, abril, — 1939, p. 39.

BERQUÓ, Urbano C. — As fases da organização segundo Le Chatellier. In "Revista do Serviço Público". v. II, n.º 2, maio, 1938, p. 11.

BRASIL, Instituto de Resseguros — A criação e a organização do Instituto de Resseguros do Brasil. Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1941.

BRICARD, Georges. — L'organisation scientifique du travail. Paris, Armand Colin, 1927.

CAMPOS, Wagner Estelita. — As atividades de organização e racionalização no sistema da reforma administrativa brasileira. In "Revista do Serviço Público" — Ano IV, v. IV, n.º 3, dezembro, 1941, p. 5.

CANTANHEDE, Cesar. — Organização do trabalho. Rio de Janeiro, Freitas Bastos, 1942.

CASACOF, Christo. — La direction des entreprises industrielles. Paris — Dunod, 1937.

La rémunération et le contrôle du travail dans l'industrie. Paris, 1936.

CHAMBONNAL, L. — Organización científica de la producción. Barcelona — Editorial Labor, 1933.

CHAVIGNY, P. — Organização do trabalho intelectual. Rio de Janeiro, Pap. Muniz, 1933.

CHEVALIER, Jean. — La technique de l'organisation des entreprises. Paris, Dunod, 1937, 2 vls.

CORNELL, William B. — Organization and management in industry and business; a revision of industrial organization and management. New York, "The Ronald Press & Sons", 1928.

D.A.S.P. — Curso de aperfeiçoamento. — Sumários das aulas dos Cursos de Administração. Rio de Janeiro, 1941

DUTTON, Henry Post. — Principles of organization, as applied to business. New York, Mac-Graw. — Hill Book Co.

EMERSON, Harrington — The twelve principles of efficiency. New York, The Engineering Magazine Co., 1924.

FAYOL, Henri — Administration industrielle et générale. Paris, Dunod, 1931.

FORD, Henry — Hoje e amanhã. S. Paulo, Editora Nacional, 1927. — Minha vida e minha obra. S. Paulo, Monteiro Lobato, 1925.

FOURGEAUD, André — La rationalization: États-Unis, Allemagne. Paris, Fayol, 1929.

GILBRETH, Frank B. and L. M. Gilberth — Applied motion study. New York, The MacMillan Co., 1919.

Kukkuab Nikker. The psychology of management. New York, The MacMillan Co., 1921.

GULICK, Luther and S. Urwick, ed. — Papers on the science of administration. New York. Institute of Public Administration, 1937.

INSTITUTO DE ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO, São Paulo — Jornada de organização científica do trabalho na administração municipal. São Paulo.

Reorganização administrativa do governo do estado de São Paulo. São Paulo, Imprensa Oficial do Estado, 1935, 4 vols.

JONES, Eduardo D. — Organización y administración de empresas industriales. Barcelona, Editorial Labor, 1934.

KIMBALL, Dexter S. Kimball Jr. — Principles of industrial organization, New York, MacGraw-Hill Book Co., 1939. Principios de organización industrial. Version española de Ricardo J. Gutierrez y Maria Delia Abrines. Buenos Aires, 1940.

LECHATILLIER, Henri — L'industrie, la science et l'organisation sociale d'action familiale du Moulin Vert Paris, Dunod, 1935. Le Taylorisme. Paris, Dunod, 1934

LEFFINWELL, William H. — Office management principles and practiques. New York, MacGraw-Hill

Book Co., 1925. A textbook of office management. New York, MacGraw-Hill Book Co., 1932.

LE PRÉVOST, L. — Economia industrial & organización de talleres — Barcelona, Editorial Labor, 1933.

LEWINSOHN, Richard — A racionalização nos Estados Unidos e na Alemanha. "In Revista do Serviço Público". Ano IV, v. III, n.º 3, setembro, 1941, p. 160.

MEDEIROS, Océlio de. — Aspectos fundamentais da obra de Frederick Winslow Taylor. Revista do Serviço Público. v. 1, n.º 3, março de 1949. Os discípulos de Taylor. Revista do Serviço Público. v. II, n.º 1, abril de 1949. Introdução ao estudo da organização. Revista do Serviço Público. v. 1, janeiro de 1949.

MENDONÇA Júnior, Luís de — Curso de organização racional do trabalho. 3 fascículos. São Paulo, 1941.

MERIAN, Lewis and Lawrence Schmeckbier — Reorganization of the national government. What does it involve? Washington, The Brookings Institution, 1939.

MOONEY, James D. and Alan C. Reiley — The principles of organization. New York, Harper & Brothers, 1939. In Revista do Serviço Público, 1949-50 (em português).

NASSER, Alfredo. — O funcionamento na racionalização administrativa. Revista do Serviço Público. v. IV, n.º 3, dezembro de 1942.

PFIFNER, John M. — Public administration. New York, The Ronald Press Cop., 1935.

PINHEIRO, Hesio Fernandes — Normas e métodos de trabalho. In "Revista do Serviço Público". — Ano III, v. II, n.º 3, junho, 1940, p. 60. Organização e reorganização de serviços. Rio de Janeiro, Revista Forense, 1943.

REVISTA de Organização Científica. São Paulo, I.D. O.R.T., 1928-1950.

REVISTA do Serviço Público. Rio de Janeiro, D.A.S.P., 1937-1950.

RIBEIRO, Ibane da Cunha — Alguns aspectos da organização e sistematização do trabalho. Rio de Janeiro, Livraria Odeon. Doutrina e técnica de organização. Rio de Janeiro, Livraria Odeon, 1942.

SÁ, Paulo Acioli de — Racionalização dos métodos de trabalho, a organização racional dos serviços, In "Revista do Serviço Público". Ano II. v. I ns. 2 e 3, fevereiro, 1939, p. 10.

SALES DE OLIVEIRA, Francisco — Educação e organização científica do trabalho. São Paulo, Editora Nacional, 1938. Conferência realizada sobre a reorganização da administração do Governo do Estado de São Paulo, São Paulo, 1936.

SERVIÇO Hollerith, Departamento de Educação — Sumário das aulas dos Cursos de Aperfeiçoamento da Companhia Hollerith — Rio de Janeiro, 1941.

SHELDON, Oliver — The philosophy of management. London, Isaac Pitman and Sons, 1923.

TAYLOR, Frederick Winslow — La direction des ateliers; étude suivie d'un memoire sur l'emploi des courriers. Paris Dunod, 1930. Principes d'organisation scientifique. Paris, Dunod, 1929. The principles of scientific management. New York, Harper & Brothers, 1934. Shop management. New York, Harper and Brothers, 1911.

THE TAYLOR SOCIETY. New York — L'organisation scientifique dans l'industrie américaine. Paris, Dunod, 1932.

TEAD, Ordway and Henry Metcalf — Personnel Administration. New York MacGraw-Hill Book Co., 1933

THOMPSON, Clarence Bertrand — The theory and practice of scientific management. Boston, Houghton Mifflin Co., 1917. The Institute for training in Municipal

Administration. Chicago -- Municipal public works administration, 1941.

TORRES, Marcilio Vaz — Racionalização dos serviços de comunicações e arquivo. Monografia. In "Revista do Serviço Público". Ano III, n.º 2, agosto, 1940. p. 5.

WALKER, Harvey — Public administration in the United States. New York Farrar & Rinehart, 1937.

WALTHER, Leon — Tecno-psicologia do trabalho industrial. São Paulo. Companhia de Melhoramento de São Paulo.

WEBSTER, Robinson Fundamentals of business organisation. New York, MacGraw-Hill Book Co., 1925.

(P.S.)

A presente bibliografia, refere-se, unicamente, à organização do trabalho. A bibliografia referente à organização de bibliotecas, pròpriamente, será apresentada quando forem dadas as aulas específicas.

A bibliografia sobre administração e sobre administração de bibliotecas será entregue aos Srs. alunos no segundo período letivo.

Bibliografia

1. Organização — Racionalização — Organização Científica.
2. Princípios fundamentais de organização.
3. Principais tipos de organização: "Linear"; "funcional"; "Estado Maior"; e "misto". Organogramas.
4. Bases para grupamento de atividades administrativas; propósito; clientela; "lugar", processo" e "tempo".
5. Sistemas de organização do trabalho: Taylorismo; faiolismo, fordismo e stakanovismo, características, comparação. Possibilidade e limites de sua aplicação às bibliotecas.
6. Gráficos de organização.
7. Planejamento da criação de biblioteca. Fixação e delimitação de autoridade; escolha do tipo de estrutura; de local; de material; e de pessoal. Normas e métodos de trabalho.
8. Reorganização de uma biblioteca; análise do trabalho; elaboração do plano a adotar; conciliação do sistema novo com o antigo. Implantação da reforma. Controle dos resultados.

ADMINISTRAÇÃO

Bibliografia

1. Princípios gerais. Administração como processo e como organização: atividades "meios" e "fins".
2. Administração Pública Federal Brasileira — Principais órgãos.
3. Administração de pessoal. O Bibliotecário: autoridade legal, funções, delegação de competência.
4. Administração do material e de edifícios públicos.
5. O Orçamento e sua técnica. Preparação da proposta orçamentária. A execução orçamentária. A contabilidade.
6. A estatística aplicada à Biblioteca. Estudo dos principais gráficos.
7. Documentação. Divulgação. Manuais de serviço. Relatórios.
8. Relações com o público.