

# BIBLIOGRAFIA

## CRÍTICA

GOVERNMENT IN AUSTRALIA: SELECTED READINGS — Coordenado por F. A. BLAND — Government Printer — Sydney — New South Wales — 1944 — 761 págs.

(Resumo do comentário de FRITZ MORSTEIN MARX, do Bureau do Orçamento dos Estados Unidos)

### I

Grandes empreendimentos muitas vezes surgem de pequenas causas. Este imponente volume exemplifica adequadamente essa máxima. Uma recente revisão do programa de concursos para os cargos administrativos superiores, em New South Wales, recomendava que os candidatos estendessem suas leituras aos relatórios especializados das Reais Comissões australianas e de outros órgãos públicos. Achando-se esgotada a maioria desses relatórios, a nova exigência poderia ter ocasionado sérios embaraços. Felizmente, o professor BLAND, da Universidade de Sydney, um dos mais eminentes estudiosos da Administração Pública, na Austrália, pôs-se ao nível dessa urgente necessidade. Durante anos ele veio organizando uma vasta coleção de documentos sobre o assunto. Assim munido, foi capaz de fornecer, em curto prazo, com o auxílio do mimiógrafo, uma seleção adequada de trechos para leitura. O presente livro é a segunda edição, isto é, a primeira a aparecer em impressão tipográfica.

A disposição da matéria reflete os interesses especiais, francamente confessados, do Sr. BLAND. Mais da metade do espaço é consagrada a assuntos de administração de pessoal. Dois capítulos tratam das tendências atuais do federalismo australiano, principalmente das relações entre o governo federal e os governos estaduais e do movimento para a formação de novos Estados. Dois outros capítulos delineiam as principais questões que afetam o governo local; um destes é dedicado às áreas metropolitanas. Os três capítulos finais foram destinados, respectivamente, à função de pesquisa por parte do governo, à administração fiscal, e à administração de empresas públicas de caráter comercial.

Embora essa disposição da matéria se afaste inteiramente do ponto de vista ortodoxo, o autor procurou obter não só continuidade como coerência na apresentação do texto. Isso resultou, em grande parte, de sua percepção nítida da importância que a administração de pessoal assume na rotina diária do moderno Leviatã. Também resultou do seu cuidado na escolha de assuntos. A despeito de alguma repetição — dificilmente evitável num empreendimento dessa ordem — não se pode deixar de ficar impressionado com a profundidade da investigação nos aspectos menos acessíveis da administração pública. A unidade de tratamento e a clareza de perspectiva são ainda mais realçadas pelo incisivo ensaio introdutório no qual o autor examina

os problemas básicos do governo australiano — uma pequena obra prima por si só. Embora o Sr. BLAND já tenha tomado seu partido em muitas questões de política governamental, não poderia ter sido mais ponderado e sereno ao expor os prós e contras de questões controversas.

Um livro de tão vasto alcance como este obriga o comentarista a contentar-se com uma apreciação ligeira ou a escolher para comentário especial alguns temas isolados. Nenhuma dessas alternativas é capaz de fazer a devida justiça aos esforços do autor, embora a segunda se aproxime mais satisfatoriamente desse desiderato. A escolha, entretanto, é difícil numa competição de temas absorventes. Há, por exemplo, a questão debatidíssima do futuro do federalismo australiano; há o registo de experiências com as formas de organização local e metropolitana; há o enorme rol de problemas de pessoal no serviço público — nacional, estadual e municipal — muitos dos quais foram habilmente estudados por G. LYLE BELSLEY numa recente edição da *Public Administration Review* (Spring, 1944). Mas existe, ainda, algo mais — o tremedal de trabalhos burocráticos, raramente explorado e que passa despercebido ao chamado ponto de vista panorâmico. À guisa de contraste, chamemos a essa região oculta de “área subjacente” da administração.

### II

Como sugeri anteriormente, um dos característicos mais notáveis desta coleção de textos de leitura é o espírito de detalhe com que focaliza a prática diária de governo. Os órgãos de controle e estudo se vêem tentados fortemente a tratar em termos gerais os problemas de administração, a se deixar prender por princípios ilusórios, e a formular recomendações em linguagem demasiado ampla e por isso mesmo inadaptáveis a realidades pouco amplas, porém suficientemente perturbadoras. Os documentos reunidos no presente volume tendem a mostrar que os órgãos públicos australianos são, de um modo geral, indiferentes a essa tentação. Muitos de seus relatórios refletem uma visão aguda dos detalhes significativos dos negócios governamentais. Muitos deles insistem em focalizar o amaranhado das operações. Em consequência disso, o leitor pode observar de perto não só o funcionamento concreto do mecanismo administrativo, como também os aspectos patológicos dos usos e costumes oficiais.

E' nesta esfera que as tendências burocráticas encontram solo mais fértil. As políticas e os programas — pontos básicos de ação departamental — atraem, por sua própria natureza, a atenção do público. Afetam os interesses de grupo e, por isso, raras vezes escapam à crítica por parte do público. Somente em escala muito reduzida isto se aplica à grande massa das transações burocráticas ordinárias que ocupam a grande maioria dos servidores públicos. Quase todas essas transações são tão destituídas de incentivo e importância quanto as revoluções individuais de um

tôrno de fiar. São naturalmente triviais e não empolgam o ânimo de quem as executa em série. O hábito e a inércia se combinam para fazer com que cada transação seja a cópia fiel das antecedentes. A necessidade de ordem e responsabilidade se traduz em excessivo formalismo burocrático. À medida que contrôles se acumulam sobre contrôles, o excessivo formalismo burocrático faz diminuir a velocidade com que pode ser manufaturado o produto final do departamento. E uma imobilidade institucional torna o excessivo formalismo burocrático quase intangível.

A Austrália está longe de monopolizar a ineficiência da área administrativa subjacente, mas, em nenhum lugar do mundo, encontramo-la tão exposta a críticas e tão deliciosamente satirizada.

Aos estudiosos australianos não passaram, de modo algum, despercebidos os fatores responsáveis por essa ineficiência. Um desses fatores é a distorção da responsabilidade, envolvendo não só a centralização excessiva nas mãos dos chefes como também a fuga à responsabilidade através de toda a série de níveis inferiores.

### III

Que pode ser feito para sanar os vícios dessa área subjacente da administração? Evidentemente a revelação de sua existência e o emprêgo de advertências não bastam. Também de nada serve cercar o chefe do departamento de uma porção de assistentes. De fato, dada a sua distância longínqua das cenas que se desenrolam na área subjacente da administração, a sua atuação só importará ao assunto na medida em que uma liderança efetiva conseguir dar mais vida a todo o departamento. Mas é somente através de um senso de participação sistematicamente desenvolvido que se pode manter essa nova vitalidade. Isso deve ser realmente do interesse de todos. Sabemos hoje em dia que devem ser cuidadosamente organizados, e inteligentemente administrados, sistemas de sugestões a serem apresentadas pelos servidores, a fim de serem obtidos resultados tangíveis em períodos mais longos. Sabemos também que os incentivos econômicos não são o único meio de provocar um senso de participação generalizado. Mais importante ainda, sem dúvida, é o fato de que o senso de participação não prospera sem uma oportunidade real para participar no exame crítico dos métodos de trabalho.

### IV

E' um estranho paradoxo que o nosso conceito de produtividade tenha podido conspirar contra o nosso interesse natural em aperfeiçoar os processos de execução de nosso trabalho diário. A progressiva divisão do trabalho e contínuo aumento de especialização fizeram do trabalhador médio um mero receptor de técnicas e processos especializados. Ambos esses fatores reduziram, em igual extensão, o seu papel como geradores do entusiasmo. Pouco prêmio é concedido à iniciativa do trabalhador em descobrir métodos abreviados de trabalho, principalmente porque sua participação nos processos interdepartamentais é infinitesimal, relativamente falando. O interesse pelos métodos passou para a alçada dos serviços auxiliares ou de controle, cuja

organização é tipicamente centralizada. Por outro lado, o próprio "staff" da administração departamental se acha, geralmente, afastado da poeira e do borborinho das operações. Com demasiada freqüência, existe um abismo entre as atividades do pessoal administrativo, e a conduta das operações executivas.

Últimamente essa questão tem merecido maior soma de atenção. Mas uma coisa é lamentar a existência de relações insatisfatórias e outra é aplicar remédios. Evidentemente, um reajustamento eficaz envolveria uma reorientação na conduta das operações executivas que se baseasse numa ininterrupta análise do trabalho. Como é que isso poderia ser feito?

Uma resposta, rica em possibilidades, encontra-se na experiência de grandes organizações com simples instrumentos de análise do trabalho, destinados a tornar bem visível quaisquer anomalias nas operações de rotina. Estes simples instrumentos incluem o gráfico de distribuição do trabalho, o gráfico de processo, o gráfico de correlação, o fluxograma, e aspectos elementares da mensuração do trabalho, tal como a contagem do trabalho. Nada há de novo acerca de qualquer desses instrumentos, mas nas circunstâncias prementes em que se viu colocado o potencial humano em tempo de guerra sua aplicação se desenvolveu a um elevado grau de perfeição. Contribuíram numa escala espantosa para aumentar a eficiência não só das empresas particulares senão ainda dos departamentos militares e civis do governo. Verificamos que sem esses instrumentos especiais não existe virtualmente possibilidade de se apresentar uma análise racional, periódica, daqueles processos de trabalho que acarretam o máximo de trabalho burocrático e empregam a mais elevada percentagem de servidores. O exame detalhado dos motivos pelos quais as coisas são feitas de uma tal maneira oferece uma imagem fotográfica dos desvios peculiares das normas estabelecidas. Uma vez tornados explícitos estes desvios, ninguém se abalará a defendê-los.

Atualmente, estão sendo feitos esforços no sentido de readaptar esses instrumentos para que sejam prontamente utilizados pelos supervisores comuns. Possuímos, pelo menos, uma fórmula concreta através da qual os operadores sejam capazes de examinar minuciosamente o trabalho de sua própria oficina. E' verdade que o apoio ativo da alta administração e a colaboração do "staff" são indispensáveis para dar pleno impulso a essa tendência; mas seu maior valor estaria em promover-se uma atitude interrogativa e uma competência inquisitiva entre o pessoal subalterno. Tais são os objetivos a que o Sr. BLAND persistentemente alude em sua busca obstinada de "novas idéias".

## INDICAÇÕES

THE ELEMENTS OF ADMINISTRATION —  
L. URWICK — Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. —  
Londres — 1943 — 132 págs.

### Prefácio do autor :

Este breve estudo dos Elementos de Administração se baseia em cinco palestras realizadas sob os auspícios do London Branch of the Institute of Industrial Administration,

tôrno de fiar. São naturalmente triviais e não empolgam o ânimo de quem as executa em série. O hábito e a inércia se combinam para fazer com que cada transação seja a cópia fiel das antecedentes. A necessidade de ordem e responsabilidade se traduz em excessivo formalismo burocrático. À medida que contrôles se acumulam sobre contrôles, o excessivo formalismo burocrático faz diminuir a velocidade com que pode ser manufaturado o produto final do departamento. E uma imobilidade institucional torna o excessivo formalismo burocrático quase intangível.

A Austrália está longe de monopolizar a ineficiência da área administrativa subjacente, mas, em nenhum lugar do mundo, encontramo-la tão exposta a críticas e tão deliciosamente satirizada.

Aos estudiosos australianos não passaram, de modo algum, despercebidos os fatores responsáveis por essa ineficiência. Um desses fatores é a distorção da responsabilidade, envolvendo não só a centralização excessiva nas mãos dos chefes como também a fuga à responsabilidade através de toda a série de níveis inferiores.

### III

Que pode ser feito para sanar os vícios dessa área subjacente da administração? Evidentemente a revelação de sua existência e o emprêgo de advertências não bastam. Também de nada serve cercar o chefe do departamento de uma porção de assistentes. De fato, dada a sua distância longínqua das cenas que se desenrolam na área subjacente da administração, a sua atuação só importará ao assunto na medida em que uma liderança efetiva conseguir dar mais vida a todo o departamento. Mas é somente através de um senso de participação sistematicamente desenvolvido que se pode manter essa nova vitalidade. Isso deve ser realmente do interesse de todos. Sabemos hoje em dia que devem ser cuidadosamente organizados, e inteligentemente administrados, sistemas de sugestões a serem apresentadas pelos servidores, a fim de serem obtidos resultados tangíveis em períodos mais longos. Sabemos também que os incentivos econômicos não são o único meio de provocar um senso de participação generalizado. Mais importante ainda, sem dúvida, é o fato de que o senso de participação não prospera sem uma oportunidade real para participar no exame crítico dos métodos de trabalho.

### IV

E' um estranho paradoxo que o nosso conceito de produtividade tenha podido conspirar contra o nosso interesse natural em aperfeiçoar os processos de execução de nosso trabalho diário. A progressiva divisão do trabalho e contínuo aumento de especialização fizeram do trabalhador médio um mero receptor de técnicas e processos especializados. Ambos esses fatores reduziram, em igual extensão, o seu papel como geradores do entusiasmo. Pouco prêmio é concedido à iniciativa do trabalhador em descobrir métodos abreviados de trabalho, principalmente porque sua participação nos processos interdepartamentais é infinitesimal, relativamente falando. O interesse pelos métodos passou para a alçada dos serviços auxiliares ou de contrôlo, cuja

organização é tipicamente centralizada. Por outro lado, o próprio "staff" da administração departamental se acha, geralmente, afastado da poeira e do borborinho das operações. Com demasiada freqüência, existe um abismo entre as atividades do pessoal administrativo, e a conduta das operações executivas.

Últimamente essa questão tem merecido maior soma de atenção. Mas uma coisa é lamentar a existência de relações insatisfatórias e outra é aplicar remédios. Evidentemente, um reajustamento eficaz envolveria uma reorientação na conduta das operações executivas que se baseasse numa ininterrupta análise do trabalho. Como é que isso poderia ser feito?

Uma resposta, rica em possibilidades, encontra-se na experiência de grandes organizações com simples instrumentos de análise do trabalho, destinados a tornar bem visível quaisquer anomalias nas operações de rotina. Estes simples instrumentos incluem o gráfico de distribuição do trabalho, o gráfico de processo, o gráfico de correlação, o fluxograma, e aspectos elementares da mensuração do trabalho, tal como a contagem do trabalho. Nada há de novo acerca de qualquer desses instrumentos, mas nas circunstâncias prementes em que se viu colocado o potencial humano em tempo de guerra sua aplicação se desenvolveu a um elevado grau de perfeição. Contribuíram numa escala espantosa para aumentar a eficiência não só das empresas particulares senão ainda dos departamentos militares e civis do governo. Verificamos que sem esses instrumentos especiais não existe virtualmente possibilidade de se apresentar uma análise racional, periódica, daqueles processos de trabalho que acarretam o máximo de trabalho burocrático e empregam a mais elevada percentagem de servidores. O exame detalhado dos motivos pelos quais as coisas são feitas de uma tal maneira oferece uma imagem fotográfica dos desvios peculiares das normas estabelecidas. Uma vez tornados explícitos estes desvios, ninguém se abalará a defendê-los.

Atualmente, estão sendo feitos esforços no sentido de readaptar esses instrumentos para que sejam prontamente utilizados pelos supervisores comuns. Possuímos, pelo menos, uma fórmula concreta através da qual os operadores sejam capazes de examinar minuciosamente o trabalho de sua própria oficina. E' verdade que o apoio ativo da alta administração e a colaboração do "staff" são indispensáveis para dar pleno impulso a essa tendência; mas seu maior valor estaria em promover-se uma atitude interrogativa e uma competência inquisitiva entre o pessoal subalterno. Tais são os objetivos a que o Sr. BLAND persistentemente alude em sua busca obstinada de "novas idéias".

## INDICAÇÕES

THE ELEMENTS OF ADMINISTRATION —  
L. URWICK — Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. —  
Londres — 1943 — 132 págs.

*Prefácio do autor :*

Este breve estudo dos Elementos de Administração se baseia em cinco palestras realizadas sob os auspícios do London Branch of the Institute of Industrial Administration,

na Escola Politécnica de Londres, em maio e junho de 1942. O material foi reorganizado, em seus detalhes secundários, para atender às exigências da impressão tipográfica. Por outro lado, o texto é substancialmente o mesmo das palestras realizadas.

O ponto principal em que se apóia esta série de palestras é o de que ela focaliza num esquema lógico vários "Princípios de Administração" — formulados por diferentes autoridades no assunto. A possibilidade de tais "Princípios" — elaborados por pessoas de diferentes nacionalidades, de experiência extremamente diversa e, na maioria dos casos, com inteiro desconhecimento dos trabalhos de outrem — serem suscetíveis de tal agrupamento lógico, constitui, por si só, um fato altamente significativo.

A arte e ciência de administrar os grupos sociais, grandes e pequenos, que cada vez mais caracterizam a nossa civilização, surgiram, como *conhecimento técnico*, durante o primeiro quartel do presente século. Atualmente, uma experiência prolongada num determinado setor do grupo social possui, substancialmente, menos importância, como qualificação, do que a capacidade de administrar, propriamente dita. E tal capacidade é cada vez menos uma questão de conhecimento empírico, de "experiência" no sentido prático e costumeiro, para ser cada vez mais uma questão de equipamento pessoal e intelectual. Tal equipamento inclui — além das óbvias qualidades de personalidade e temperamento que caracterizam o indivíduo como adequado a ocupar um posto de liderança entre seus companheiros — uma mentalidade bem cultivada nas ciências básicas em que se apóia a arte da administração e inteiramente instruída nos princípios e métodos desta última.

Esse desenvolvimento de uma *técnica* de administração, de um corpo de doutrina profissional, sem o qual aqueles que tentarem dirigir outras pessoas se tornariam cada vez mais amadoristas, produzirá, provavelmente, profundas consequências em nossas instituições. Está de comum acordo com a etapa de evolução do controle sobre as coisas materiais, que vem caracterizando a vida humana nestes últimos cento e cinquenta anos. Não é incompatível com os princípios de governo democrático. Mas é inteiramente irreconciliável, no tocante à aplicação daqueles princípios, com o ponto de vista que considera as questões de organização e administração como questões de opinião ou tentativas para organizar o setor executivo de governo na base de personalidades e política.

Atualmente existe, indiscutivelmente, uma base insuficiente nas ciências físicas, que não permite o advento de uma ciência exata de administração. A principal causa dos desastres atualmente sofridos pela humanidade é a falta de equilíbrio entre o conhecimento humano das ciências físicas e a capacidade humana para apreender as leis de organização social necessárias para controlar o poder que aquele conhecimento criou. O homem pode construir e pilotar aviões. Ainda não aprendeu, entretanto, como construir e dirigir suas instituições sociais de maneira a evitar que aviões possam ser utilizados para a matança de seres humanos. Mas existe grande soma de conhecimento mais exato do que comumente se julga, a respeito do que é e do que não é eficaz em administração. O que falta é a imaginação para aplicar esse conhecimento aos problemas correntes, ou

a capacidade de quem o possui, para investir contra o pensamento político que ainda se baseia largamente no egoísmo.

O primeiro passo é, sem dúvida, o reconhecimento de que a organização social, em qualquer escala, somente poderá ser bem sucedida enquanto for *social*. Isto é, o alvo colimado por todos os que se interessam pela administração de cada grupo é a representação total dos interesses do grupo, que seja coerente com a dos interesses de todos os grupos mais amplos que incluem o primeiro grupo, e não algum propósito estranho visado por certos indivíduos ou como membros de outro qualquer agrupamento profissional ou social. A administração só pode basear-se em *princípios* até onde for aceito este princípio básico. E desde que é somente pelo desenvolvimento de uma administração baseada em princípios que a humanidade pode ter a esperança de enfrentar os problemas criados pelas máquinas de força motriz, o oportunismo individual é, nas condições modernas, tão imoral, tão destrutivo de um viver disciplinado seguro e cooperativo, quanto a mentira; a fraude e outras formas de corrupção pessoal.

Existe, em todas as nações beligerantes, livres ou subjugadas pela tirania nazista, um clamor generalizado por um renascimento espiritual. Enquanto esse clamor se manifestar por uma reorientação de valores, por novos ideais como os propósitos orientadores da vida humana, cabe à religião e à filosofia formularem as aspirações de milhões de pessoas em conceitos aceitáveis. A administração e a organização não podem ser mais do que meios para alcançar fins. E podem ser dirigidas com grande eficiência tanto para fins maus como bons.

Mas tanto quanto a ética usual e nossas idéias de uma vida feliz se fundarem em normas destinadas a aperfeiçoar a tarefa de um viver comum, seria um engano imaginar que tal renovação se possa fazer em termos do passado. Só poderá ter êxito se se adaptar às circunstâncias do presente. O fato principal relativo a essas circunstâncias é o de que a ciência moderna e sua aplicação às máquinas de força motriz constituem elementos inevitáveis de riqueza e bem-estar. Essas novas forças, esse acréscimo de conhecimento e energia, deflagraram uma revolução na cultura, que exige imperiosamente uma correspondente revolução em nossas instituições.

Tal revolução resultará numa longa série de conflitos, guerras internas e externas, se forem feitas tentativas para guiá-la com os métodos surgidos e aplicados em situação anterior. Tentar apenas renovar velhos valores espirituais, procurar revitalizar apenas os padrões éticos adaptados à cultura do passado, é cortejar o insucesso. Por mais altruísta que seja a inspiração dos que fazem tais esforços, eles estarão fadados a naufragar no anacronismo de método. Novos valores éticos e espirituais devem ser criados, com base na cultura do presente e do futuro, à qual devem adaptar-se.

O advento de *princípios* de administração é um indicio da direção que provavelmente irão ou deverão tomar tais valores, se nos impusermos a tarefa de solucionar os problemas que afetam nossa civilização. Somente quando tais princípios forem aperfeiçoados e geralmente aceitos, como norma de conduta dentro de grupos sociais ou entre

êles, é que possuiremos o domínio consciente dos problemas de contrôle social e dos métodos de solucioná-los, em pé de igualdade com o imenso poder sôbre cousas materiais que a ciência moderna colocou em nossas mãos. Sômente quando a violação de tais princípios fôr considerada como anti-social, no mesmo sentido em que a falsificação e o assassinio são considerados como anti-sociais, é que possuiremos o equipamento moral e as sanções comuns equivalentes, em potencialidade, ao vapor e à eletricidade, e tão essenciais como êstes recursos físicos, se quisermos viver de acôrdo com estas conquistas da ciência.

Não foi por mero acidente que os contornos de tais princípios se esboçaram primeiro na indústria e na mais moderna de nossas indústrias. O costume é um grande estabilizador na vida social. O espírito humano aceita as modificações com muito mais lentidão no que diz respeito às instituições e modos habituais de pensar, do que com referência aos instrumentos mecânicos que emprega ou aos novos recursos que está prestes a utilizar. Mas apesar do franco individualismo de uma economia hedonística, os industrialistas práticos cuja tarefa, em contato com as máquinas, é fazê-las funcionar, têm sido impotentes para fugir à lógica irresistível que elas impõem. Foram levados aos métodos que envolvem eficiência máxima, por mais inconsistentes que êses métodos sejam em face da teoria econômica que espõem.

Eis porque as modernas concepções de "gerência" — termo, usado na indústria, para designar "administração" — primeiro se esboçaram num setor de engenharia mecânica, no qual a evolução técnica se processou com rapidez extrema. Eis porque, no mundo inteiro, algumas tecnologias mecânicas mais antigas — mineração e indústria têxtil, por exemplo — são notôriamente mais vagarosas do que as outras indústrias em aceitar tais métodos de contrôle. A expressão, acaso infeliz, "Gerência Científica" foi simplesmente uma afirmação de que os métodos de pensamento, o respeito pelas leis físicas, que inspiraram a obra de químicos e engenheiros, podiam e deviam ser aplicados aos agrupamentos humanos que serviam de base ao uso dos novos e poderosos instrumentos mecânicos.

Pela mesma razão, isto é, falta de contacto com as máquinas, essas idéias penetram outros círculos com muito maior lentidão. Os grupos financeiros que não estão em contacto imediato com a indústria fabril, os que trabalham na administração pública, os artistas de tôdas as categorias, estudiosos acadêmicos de assuntos não-científicos, estão muitíssimo menos aptos a aceitar as modernas idéias administrativas do que os seus colegas industriais. E um dos problemas de nossa época é lançar uma ponte sôbre o vasto abismo mental existente entre aquêles que foram educados e treinados sômente nas disciplinas humanísticas e aquêles cujas mentalidades se formam através de uma vida consagrada à tecnologia mecânica, da qual todos dependem no tocante às bases materiais da existência. Da velocidade com que desenvolvermos instrumentos para solucionar êsse problema, dependerá, em grande escala, o ritmo no qual a civilização irá fugindo das divergências de atitude, de que a presente guerra mundial constitui apenas um sintoma.

Dizer que novos valores, um novo código, são necessários como base da vida social, não é dizer que os velhos

valores irão ou deverão desaparecer. Devem permanecer como critérios de conduta entre os homens, individualmente considerados. Mas a velha antítese entre o Estado e o indivíduo é uma simplificação errônea. Nas condições atuais, cada indivíduo é membro de muitos Estados. Êsse aumento no grau de agrupamento social e em seu impacto sôbre cada indivíduo é fato inevitável. A prolixidade e complexidade das relações assim criadas, as novas lealdades instituídas não só entre indivíduos, mas entre os grupos é que exigem novos padrões que venham suplementar os mais antigos. E' provável que haja semelhança entre êles. A base de tôdas as relações sociais construtivas é a integridade: mas são necessários novos meios de integração para solucionar problemas mais amplos. A descarga de fumaça de um avião, silvando pelos céus, pode traçar os mesmos riscos que um lápis, manejado por mão infantil, traça, ringindo numa ardósia. Mas a criança, antes de ser piloto, terá de aprender novas coordenações. E na arte de administração somos, por enquanto, apenas adolescentes.

\*  
\* \* \*

A tábua das matérias é a seguinte: Prefácio-Bibliografia — Caps.: I — Introdução: A natureza da Administração e o esquema geral de análise; II — Previsão; III — Planejamento; IV — Organização e Coordenação — Princípios; V — Organização e Coordenação — Métodos; VI — Comando; VII — Contrôle; VIII — Conclusão — Índice.

\*  
\* \* \*

Agradecemos ao Sr. representante do Conselho Britânico nesta Capital a remessa gentil da publicação supra-indicada, bem como de mais as seguintes:

*English Courts of Law* — H. G. Hanbury — Oxford University Press — 1944 (Publicação 194 da "Home University Library of Modern Knowledge").

*The Catholic Schools of England and Wales* — H. O. Evennett — Cambridge University Press — 1944.

*Dispensal — An inquiry made by The National Council of Social Service* — Humphrey Milford — Oxford University Press — 1944.

*Industrial Relations Handbook* — Ministry of Labour and National Service — His Majesty's Stationery Office — Londres — 1944.

*Sociology and Education* — Le Play House Press — Malvern — 1944.

*National Health Insurance* — Hermann Levy — Cambridge University Press — 1944.

*The Modern Prison System of India* — Lieutenant Colonel F.A. Barker — MacMillan and Co., Limited — Londres — 1944.

*Health and Social Welfare* — 1944-1945 — Coordenado por Lord Horder — Todd Publishing Company, Ltd. — London and New York — 1944.

*Old Age in the New World* — Emily D. Samson — The Pilot Press, Ltd. — Londres — 1944.

**THE QUEST FOR LAW — WILLIAM SEAGLE —**  
 Alfred A. Knopf — 1943 — 460 págs. — \$5.00 —  
 New York

Depois das críticas elogiosas de eminentes cultores do Direito, da Ciência Política, Sociologia e Antropologia, ficou fora de dúvida que a presente obra constitui a história mais completa do Direito, já escrita em língua inglesa. Baseia-se não somente em códigos e documentos, mas também nas instituições dos povos primitivos. O autor conseguiu organizar o vasto material distinguindo três tipos básicos de direito — “primitivo”, “arcaico” e “maduro”. O direito primitivo é concebido como o direito daquelas sociedades primitivas nas quais a conduta se regulava antes pelos costumes de represálias, do que por meio de tribunais e advogados, ao passo que o direito arcaico é estudado como o direito daquelas sociedades, selvagens ou civilizadas, que, possuindo leis e juizes, não possuíam, entretanto, advogados profissionais. O direito atingiu a maturidade quando se tornou não só oficializado, mas também profissionalizado. Assim aconteceu em Roma durante o seu apogeu jurídico, e com o moderno direito comum e civil.

O livro abrange, destarte, as práticas jurídicas de tôdas as sociedades humanas; estende-se desde a paz precária dos grupos gentílicos até o sonho de paz entre as nações; mostra como um método de luta contra o primitivo feudo de consangüinidade se tornou a base ordenadora de tôda a vida na idade da ciência; e como o direito diz respeito a tôdas as fases da vida humana, acha-se também incluída no relato a história da cultura. O livro está penetrado de grande erudição, bem como de uma elevada concepção do direito, considerado não como sistema de abstrações e subtilidades, mas como um organismo dinâmico que se transforma juntamente com a natureza da sociedade. Também se encontra, no presente volume, grande quantidade de exemplos históricos, assaz esclarecedores, que tornam *The Quest for Law* uma obra não só autorizada no assunto, como também de agradável leitura tanto para os doutores em leis, quanto para os leitores em geral.

## PUBLICAÇÕES RECEBIDAS

Recebemos e agradecemos :

- Welfare in the British Colonies*, por L. P. Mair — Royal Institute of International Affairs — Londres, 1944.
- The Recording of Sickness Absence in Industry* — (A Preliminary Report, by a Sub-Committee of the Industrial Health Research Board) — Medical Research Council — Londres, 1944.
- Remobilisation For Peace*, por Sir Ronald Davison — The Pilot Press Ltd. — Londres, 1944.
- Housing* — A Report by The Royal Institute of British Architects — Londres, 1944.
- Welfare at Work*, por Therle Hughes — Britain Advances — Londres, 1944.

*Social Insurance* — Part I: Government's proposals for social insurance generally (except for industrial injury) and for Family Allowances; Part II: Government's proposals for replacing the existing system of Workmen's Compensation by a new scheme of Industrial Injury Insurance — Presented by the Minister of Reconstruction to Parliament by Command of His Majesty, September, 1944 — London: His Majesty's Stationery Office.

*Social Insurance Including Industrial Injury Insurance* — Issued by the Minister of Reconstruction — Londres, 1944.

*Education Act, 1944* — Londres.

*Weather Headlines in Ohio*, por George W. Mindling — Engineering Experiment Station, Bulletin N. 120 — Ohio State University Studies Engineering Series — Setembro, 1944 — Columbus, Ohio.

*Monthly Labor Review* — United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics — Vol. 59, ns. 5 e 6, novembro e dezembro de 1944.

*International Conciliation* — N.º 402, agosto, 1944: *A Design for a Charter of the General International Organization*, N.º 403, setembro, 1944: *The General International Organization, Its Framework and Functions*; *International Safeguard of Human Rights* (Statements of the Commission to Study the Organization of Peace); *The Hope of The World*, por Nicholas Murray Butler. Dezembro, 1944: *Documents for the Year 1944*. — Carnegie Endowment for International Peace, Division of Intercourse and Education.

*El Ingeniero* — Organo Oficial del Centro de Ingenieros de Cordoba — Ano VII, 1944 — ns. 58-59, 60-61 — Argentina.

*Universidad de Antioquia* — N.º 65. julho-agosto, 1944 — Medellín, Colombia.

*Revista del Museo del Atlantico* — Ns. 4-5, março, 1944 — Barranquilla, República de Colombia.

*Anales de la Universidad Central de Venezuela* — Ano XXX, n.º 1, junho, 1944 — Caracas, Venezuela.

*Revista de Agricultura y Ganaderia* — Organo Oficial del Ministerio de Agricultura — N.º 5, janeiro de 1945 — Assunção.

*Rumbos* — Gaceta Cultural Auspiciada por la Biblioteca General de la Universidad de Antioquia — Ano I, n. 1, agosto de 1944 — Medellín, Colombia.

*A Crise da Advocacia* — sugestões para atenuá-la, por Ruy de Azevedo Sodré — Separata dos Arquivos do Instituto de Direito Social — São Paulo, janeiro, 1945.

*Cautelaria*, por J. F. Moreno — Publicação da Prefeitura do Município de São Paulo — 1945.

*Casa Própria para os Servidores do Estado*, por J. Motta Maia — Maceió, Alagoas — 1944.

3 *Fatores de Sobrevivência das Indústrias* (I — Pesquisas; II — Instrução Pública; III — Normalização) — Tese apresentada pelo Eng. E. Berlinck ao 1.º Congresso Brasileiro da Indústria — Dezembro, 1944.

*Direito Judiciário Administrativo*, por Nelson Abel de Almeida — 1943.

- Administração Pública* — Órgão do Departamento do Serviço Público de São Paulo — Ano 2, ns. 3 e 4, setembro e dezembro de 1944. Índice alfabético e remissivo correspondente ao ano I — 1943 e aos números 1 e 2 do ano II, março e junho de 1944.
- Revista Brasileira de Estatística* — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística — Ano V, n.º 19, julho e setembro de 1944.
- Revista de Crítica Judiciária* — Ano XXI, vol. XXXIX, ns. 9 a 12, setembro a dezembro de 1944 — Rio.
- Ciência Política* — Instituto Nacional de Ciência Política — Vol. IX, fasc. V, novembro de 1944 — Rio.
- Hamann* — Economia e Finanças — Ano VIII, janeiro e fevereiro de 1945 — Rio.
- Jurisprudência* — Órgãos da Administração — Vol. XIV — 1944. Imprensa Nacional — Rio.
- Revista Jurídica de la Universidad de Puerto Rico* — Vol. XIII, n.º 4, março-abril, 1944 — Rio Piedras, Puerto Rico.
- Trabalho e Seguro Social* — Ano III, n.º 2, vol. VIII, fevereiro de 1945 — Rio.
- Engenharia* — Órgão publicado sob os auspícios do Instituto de Engenharia de São Paulo — Ano III, vol. III, ns. 30 e 31, fevereiro e março de 1945.
- Digesto Econômico* — Sob os auspícios da Associação Comercial de São Paulo e da Federação do Comércio do Estado de São Paulo — Ano I, ns. 3 e 4, fevereiro e março de 1945.
- Relatório* (Apresentado ao Exmo. Sr. Presidente da República, Dr. Getúlio Vargas, pelo Ministro de Estado dos Negócios da Fazenda, Dr. Artur de Souza Costa) — Ministério da Fazenda — Exercício de 1943 — Rio, 1945.
- Organização da Aprendizagem Industrial no Brasil* — Serviço de Documentação do Ministério da Educação e Saúde — Folheto n. 13 — Rio, 1945.
- Boletim do Ministério das Relações Exteriores* — Ns. 1, 2 e 3 — março de 1944; n. 5 — maio de 1945 — Rio.
- Boletim Semanal da Associação Comercial de São Paulo* — Ano I, n.º 2; Ano II, ns. 90, 91 e 92 — São Paulo.
- Boletim do Conselho Federal de Comércio Exterior* — Ano VII, n.º 12, dezembro de 1944; Ano VIII, n.º 1, janeiro de 1945 — Rio.
- Boletim Técnico da Secretaria de Viação e Obras Públicas* — Ano VI, vol. XI, out., nov., dez de 1944 — Pernambuco.
- Boletim do Conselho Nacional de Trânsito* — N.º 12, dezembro de 1944 — Rio.
- Comissão Brasileira de Fomento Interamericano* — Boletim n.º 14 — Rio, 1945.
- Interventoria Federal no Estado do Amazonas* — Exposição ao Exmo. Sr. Dr. Getúlio Vargas, Presidente da República, por Alvaro Maia, Interventor Federal — maio, 1943 — julho, 1944 — Manaus, Amazonas.
- Anais do Ministério da Educação e Saúde* — Agosto de 1943 — Rio.
- Cursos e Conferências* — N.º 4 — Serviço de Documentação do Ministério da Educação e Saúde — 1944 — Rio.
- Revista do Conselho Nacional do Trabalho* — N.º 23, novembro e dezembro de 1944 — Rio, 1945.
- Revista do IRB* — Instituto de Resseguros do Brasil — Ano V, n.º 29, fevereiro de 1945 — Rio.
- Revista Militar Brasileira* — Secretaria Geral do Ministério da Guerra — Ano XXXII, Vol. XLI, Ns. 1 e 2, janeiro a junho de 1944 — Rio.
- Anais do Arquivo da Marinha* — Ministério da Marinha — Ano III, n.º 6, dezembro de 1944 — Rio.
- Revista de Intendência* — Ano XVIII, n.º 18, novembro-dezembro de 1944 — Rio.
- Aviação* — A voz independente da Aeronáutica Brasileira — Vol. VIII, n.º 84 — Rio, 1945.
- Inapiários* — Órgão dos Funcionários do Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários — N.º 81, janeiro de 1945 — Rio.
- Coop* — Síntese Mensal do Movimento Cooperativo Baiano — Ano III, n.º 35, julho de 1944 — Bahia.
- Revista do Comércio de Café do Rio de Janeiro* — Ano IV, ns. 49 e 50, dezembro de 1944 e janeiro de 1945 — Rio.
- A Voz do Mar* — Boletim da Comissão Executiva da Pesca — Ano XXIV — n.º 197 — Dezembro de 1944 — Rio.
- Juventude Seráfica* — Órgão periódico dos Seminários Seráficos da Província da Imaculada Conceição do Sul do Brasil — N.º 22, setembro de 1944.
- D.S.P.* — Suplemento de "Administração Pública", órgão do Departamento do Serviço Público do Estado de São Paulo — Ano I, ns. 10 e 11 — São Paulo.
- Notícias Automobilísticas* — Revista Mensal — Ano XII, n.º 124 — janeiro de 1945 — São Paulo.
- Revista Fiscal e de Legislação de Fazenda* — Ano XV, ns. 19 e 20 — novembro de 1944; ns. 21 e 22 — dezembro de 1944 — Rio.
- Serviço de Documentação* (Decreto-lei n.º 6.914, de 29-9-44; decreto n.º 16.684, de 29-9-44; decreto-lei n.º 7.054, de 16-11-44) — Publicação do Ministério da Agricultura — Rio, 1945.
- Boletim Técnico do Instituto Agrônomo do Norte* — Centro Nacional de Ensino e Pesquisas Agronômicas do Ministério da Agricultura — Ns. 1, 2, e 3 — dezembro de 1943, outubro de 1944 e janeiro de 1945 — Belém do Pará.
- Borracha Natural e Borracha Sintética*, por Norman Bekkedahl, B. S., M. S., Ph. D.; *Considerações relativas ao problema de formação de seringais na Amazônia*, por Felisberto C. Camargo (Circular n.º 1, de 26 de dezembro de 1943) — Publicações do Instituto Agrônomo do Norte — Ministério da Agricultura — Belém, Pará.

1945  
IMPRESA NACIONAL  
RIO DE JANEIRO - BRASIL