

CRÍTICA

SIXTEENTH REPORT FROM THE SELECT COMMITTEE ON NATIONAL EXPENDITURE — Session 1941 — 42 — His Majesty's Stationery Office — London — 1942.

(Comentário de LLOYD M. SHORT, da Universidade de Minnesota)

Os administradores e estudiosos da administração pública, que conhecem de perto as teorias e as realizações norte-americanas nos setores de organização administrativa e funcionamento burocrático, e que estão familiarizados com as relações existentes entre a função de gerência administrativa e os controles central, departamental, fiscal e o que se aplica ao pessoal, irão manifestar, sem dúvida, forte interesse pelo relatório do Comitê Seletor de Despesas Nacionais da Câmara dos Comuns da Inglaterra, publicado em 1942, e versando sobre organização e controle de serviço civil. Talvez alguns possam ficar surpresos ao verificarem que a atenção prestada ao assunto, nos E.E.UU., no decorrer destes últimos anos, principalmente no tocante à criação da Divisão de Gerência Administrativa, no Bureau de Orçamento, mereceu comentário favorável do comitê, quando este formulou suas recomendações.

O relatório é o quinquagésimo sexto de uma série de relatórios publicados por Comitês Seletos, iniciada em 1939-40, referentemente à questão das despesas de guerra. Numa introdução ao relatório (o décimo sexto para a sessão parlamentar de 1941-42), o comitê observa que, desde o início do serviço civil vêm interferindo, constantemente, em suas investigações, os problemas relativos à organização dos debates. Tal fato é tido como inevitável, posto que é quase impossível considerar qualquer aspecto do esforço de guerra sem se referir ao mecanismo administrativo que lhe serve de base.

Recrutamento e utilização de pessoal

As duas primeiras partes do relatório são consagradas às questões de recrutamento e utilização departamental do pessoal profissional e técnico. Nelas, o comitê trata de vários problemas relativos ao potencial humano, intimamente ligados aos serviços governamentais, e que, ultimamente, se têm tornado cada vez mais familiares aos administradores públicos norte-americanos. A suspensão de concursos, a substituição das nomeações permanentes para o serviço civil por nomeações temporárias do tempo de guerra, a organização do Ministério do Trabalho e Serviço Nacional para recrutar pessoal para o Governo, a tarefa do Comitê Interdepartamental de Pessoal Técnico que está situado entre os Departamentos de Requisição e o Serviço de Registo Central (técnico e científico), o funcionamento do Serviço de Registo Central, a descentralização do Serviço Geral do Registo de Nomeações em íntima colaboração com as permutas de emprego, o uso de registros temporários e de estrangeiros, e os resultados de um inquérito feito pelo Tesouro sobre o modo pelo qual os departamentos utilizam seu pessoal técnico e profissional — tudo isto se inclui entre os temas sucintamente abordados nestas duas seções.

Organização e métodos

As seções mais significativas do relatório são as consagradas à organização e métodos administrativos e ao controle do serviço civil exercido pelos Departamentos e pelo Tesouro. O comitê passa em revista as recomendações de outros comitês e comissões de investigação, anteriormente existentes, e interessados em organização departamental e métodos de administração. A Comissão Mac Donnell sobre o Serviço Civil (1912-15) recomendara a criação de uma seção especial, no Tesouro, incumbida da supervisão geral e do controle do Serviço Civil, inclusive da elaboração de "inquéritos e investigações, sobre assuntos concernentes à administração departamental e métodos de trabalho". O Comitê Haldane sobre o Aparelhamento Governamental (1917-18) insistira na necessidade de se "efetuarem inquéritos mais freqüentes sobre a administração geral dos departamentos" e apregoara ser urgente a criação de órgãos especializados em "serviços auxiliares" (*establishment work*) nos principais departamentos e no Tesouro. O Comitê Bradbury sobre Organização e Provedimento de Pessoal das Repartições Públicas (1919) propusera mais especificadamente: 1) a nomeação de um chefe de serviços auxiliares, experimentado, em cada um dos principais departamentos, com uma categoria pelo menos tão elevada quanto a dos chefes das principais divisões do departamento, e diretamente responsável perante o diretor permanente do departamento; 2) a criação de uma divisão especial de serviços auxiliares, no Tesouro, composta de funcionários escolhidos, sob a direção de um funcionário de alta categoria, que manteria relações estreitas com os chefes dos serviços auxiliares dos diversos departamentos, divisão essa que funcionaria como "câmara de compensação" para informações pertinentes a todos os assuntos de pessoal; 3) a criação de um comitê permanente de chefes de serviços auxiliares, que serviria de assistente consultivo do Tesouro; e 4) a investigação sistemática da organização e funcionamento departamentais, pelos funcionários do Tesouro, em cooperação com os chefes de serviços auxiliares. O Comitê Bradbury propusera, além disso, que a Divisão de Administração Geral do Tesouro contivesse, pelo menos, alguns funcionários já experimentados em matéria de administração de pessoal, dando-se-lhes especiais oportunidades para estudar a organização científica do elemento humano no trabalho, tanto nos serviços públicos governamentais quanto no mundo comercial interno e externo.

A fim de pôr em prática essas recomendações, foi criado, no Tesouro, em 1919, um Departamento de Serviços Auxiliares, sob a direção de um *Controller*. Houve nomeações de chefes de Serviços Auxiliares nos principais departamentos, tendo sido criado um Comitê Permanente composto desses chefes, sob a presidência do *Controller*. A Comissão Tomlin, reunida em 1931, também consagrara atenção ao problema e recomendara que fossem tomadas medidas mais amplas para uma "investigação sistemática e periódica de todo o mecanismo administrativo do Governo,

quer tenham sido ou não apresentadas ao Tesouro propostas envolvendo aumento de despesas, nos departamentos interessados”.

O Comitê Seletor, após passar em revista as recomendações supra-mencionadas e as medidas delas resultantes, observa, a contragosto, que o trabalho dos chefes de Serviços Auxiliares dos departamentos e do reduzido número de funcionários do Tesouro, encarregados dos assuntos de administração geral, esteve muito abaixo dos níveis previstos nos relatórios do Comitê Haldane e da Comissão Tomlin, e expressa a opinião de que, no que toca ao Tesouro, o período de 1919-39 foi assinalado por um fracasso, quase completo, em fomentar o estudo sistemático da organização departamental do Governo.

O relatório passa, então, a enumerar a expansão que teve, no Tesouro, a secção encarregada da Investigação de Serviços (*Chief Investigation Officer's Staff*) após o irrompimento da guerra, a substituição do nome daquela secção para Divisão de Organização e Métodos, e a expedição de convites aos departamentos para que se utilizassem de seus serviços. Correspondendo a êste apêlo os departamentos demonstraram vários graus de aquiescência em submeter a sua organização ao rigoroso inquérito de técnicos estranhos ao seu quadro, e somente uma vez é que os funcionários do Tesouro foram por assim dizer, *expulsos* do departamento em que começaram a trabalhar; mas, em geral, as turmas do Tesouro foram bem sucedidas em sobrepujar oposições e desfazer suspeitas.

Em 1941, o Sr. J. Reid Young, perito contador e diretor da Companhia Vickers Ltd., foi solicitado a examinar os resultados obtidos pelos funcionários de investigação pertencentes ao quadro do Tesouro. Verificou que êles haviam realizado trabalhos de grande utilidade, e manifestou-se favorável à continuação da política, adotada pelo Tesouro, de orientar os departamentos, em vez de aliviá-los da responsabilidade de manter a eficiência de suas próprias organizações. Conseqüentemente, recomendou que os principais departamentos devam ser encorajados a criar secções de organização e métodos que lhe fôsem próprias, continuando o Tesouro a orientar os departamentos menores e a servir de câmara de compensação de informações, a fim de consolidar a experiência dos departamentos. Em breve tempo, cinco departamentos — o Almirantado, o Ministério do Ar, o Ministério da Produção Aérea, a Junta de Comércio, e o Ministério da Alimentação — criaram secções de organização e métodos.

A Repartição da Guerra criara, em 1939, uma Diretoria Geral de Progresso e Estatística. Foi substituída, em 1940, pela Diretoria de Investigações e Estatística, e uma Diretoria de Administração, criada em 1941, pelo Ministério de Abastecimento, foi, mais tarde, reorganizada sob a denominação de Diretoria Geral de Serviços Administrativos.

Uma avaliação do vulto das secções de organização e métodos existentes nos departamentos e das duas diretorias criadas em 1 de junho de 1942, bem como do contingente de pessoal do Tesouro, trabalhando, em cada departamento, em assuntos relativos à organização e métodos, mostra, que havia, na mesma data, 36 funcionários departamentais e 22 pertencentes ao Tesouro. No início de 1942, uma junta consultiva de três homens de negócios, presidida pelo Sr. Reid Young, foi nomeada, com horário parcial, para

supervisionar o trabalho da Divisão de Organização e Métodos do Tesouro. Cada membro é incumbido de supervisionar o trabalho de organização e métodos relativo a determinado grupo de departamentos. O chefe dos trabalhos de organização do Tesouro é secretário da junta.

Sob o ponto de vista estrutural, as cinco secções departamentais de Organização e Métodos estão subordinadas aos chefes dos Serviços Auxiliares e fazem parte integrante das divisões de Administração Geral, ao passo que as duas diretorias que possuem um quadro de pessoal mais vasto são diretamente responsáveis perante os diretores gerais dos respectivos departamentos, embora trabalhem, necessariamente, de comum acôrdo com os principais Serviços Auxiliares existentes nos departamentos.

Os programas realizados, nos departamentos, por turmas de técnicos de organização do Tesouro, para um período semestral, foram estudados pelo Comitê e acham-se em anexo ao relatório.

Contrôle do Serviço Civil

Com referência ao controle do serviço civil, o Comitê Seletor não só examina os trabalhos dos Serviços Auxiliares dos departamentos, como também os da Divisão de Administração Geral do Tesouro, fazendo notar, de início, que as transformações para melhor, verificadas a partir dos meados do último século, nas relações entre os departamentos e o Tesouro, refletem

“o gradual abandono da antiga concepção do serviço civil, que consistia numa congêrie de quadros de pessoal, relativamente desproporcionados e desarticulados, existentes nos vários departamentos do Governo, e sua substituição pelo conceito de um serviço unificado, baseado em métodos comuns de recrutamento, condições comuns de emprego, padrões comuns de trabalho, e inspirado por uma fidelidade departamental mais ampla, que, entretanto, não é constringida pela fidelidade à Administração Pública, encarada como um todo”.

Apesar das tendências centralizadoras, o Comitê julga que o controle de cada departamento sobre seu próprio pessoal constitui, ainda, um princípio essencial, vigoroso e salutar, baseado na responsabilidade constitucional do ministro perante o Parlamento, e na delegação de autoridade pelo ministro ao Secretário Permanente. Os Serviços Auxiliares dos departamentos, criados após a última guerra, são, em geral, diretamente responsáveis perante o Diretor Permanente. Os deveres dos chefes dêstes Serviços são os mais diversos, mas consistem, em sua maioria, na administração de pessoal e dos negócios departamentais. Embora o comitê julgue que a sua tarefa tenha sido admirável e indispensável, a experiência que possuem é demasiado limitada e as suas responsabilidades sucessivas são demasiado grandes para que lhes permitam consagrar aos problemas de organização os necessários cuidados e conhecimentos técnicos.

O Comitê enumera os controles exercidos pelo Tesouro, a saber: 1) aprovação das despesas para pessoal; 2) expedição de regulamentos relativos à classificação, retribuição e outros aspectos da administração de pessoal; 3) influência extra-regulamentar, como a que resultou na introdução dos Serviços de Organização e Métodos; e 4) pare-

cer do Secretário Permanente do Tesouro ao Primeiro Ministro e aos Ministros dos departamentos, por ocasião das nomeações dos Diretores Permanentes, membros de delegação, Diretores de Finanças e chefes dos Serviços Auxiliares. O Comitê reconhece que, em consequência disso, existe alguma restrição na autonomia departamental, mas conclui que tal influência, por parte do Tesouro, tem sido, de modo geral, vantajosa.

O Serviço de Administração Geral do Tesouro está, presentemente, segundo a opinião do Comitê, com a sua responsabilidade localizada no terceiro nível da hierarquia administrativa, uma vez que o sub-secretário da Administração geral está subordinado a um segundo secretário encarregado do abastecimento e aparelhagem do Governo, o qual por sua vez, é responsável perante o Secretário Permanente. A Divisão de Organização e Métodos está situada fora da estrutura normal do Tesouro, sendo supervisionada pela Junta Consultiva Especial de homens de negócio, acima referida.

Conclusões e recomendações

Na parte final do relatório, o Comitê recapitula os resultados de suas investigações, apresentando recomendações de máxima importância. Pelo que diz respeito ao estudo e progresso da organização administrativa, o Comitê chega à conclusão de que a crônica do período compreendido entre 1919 e 1939 é singularmente decepcionante. Mesmo durante o período do rearmamento — de 1936 a 1939 —

“não havia indícios de que o Tesouro ou os departamentos aceitavam a proposição de que a organização da máquina administrativa fôsse assunto que exigisse estudos técnicos especializados, ou de que quaisquer lições, na arte de administrar, pudessem ser hauridas da experiência industrial e comercial, nacional ou estrangeira... O resultado dessa negligência de vinte anos foi, quando estourou a guerra, achar-se o Tesouro insuficientemente equipado para lidar com os problemas de organização administrativa que lhe eram impostos. Não havia nenhuma consolidação de conhecimentos técnicos à qual se pudesse recorrer, no caso de ser empreendida a “investigação sistemática e periódica de todo o mecanismo governamental”.

O Comitê, embora elogie o trabalho que, no Tesouro e nos departamentos, vem sendo realizado pelas Divisões de Organização e Métodos, observa que tal trabalho se tem dirigido a problemas de organização administrativa de somenos importância. “Atualmente, não é costume submeter a estrutura geral dos departamentos, e, em particular a distribuição da responsabilidade, no mais alto nível da hierarquia, a investigações e revisões periódicas. Contudo, é contra a organização, no mais alto nível departamental, que, não raro, são feitas acusações de pleora e duplicação de serviços, insuficiência de delegação, e demora em tomar decisões”. Reconhecendo a plausibilidade das razões apresentadas, para que o serviço de Organização e Métodos se restringisse aos níveis inferiores, o Comitê conclui que a essência do problema é a de determinar a relação adequada de tal serviço com as atribuições dos órgãos de administração geral.

Na sua tentativa de chegar a uma solução desse problema, o Comitê baseia a sua recomendação na hipótese de que

“o serviço de administração geral, tal como é agora concebido, deve estar, forçosamente, subordinado ao serviço de Organização e Métodos, constituindo uma espécie de segunda etapa deste último. Se se quiser respeitar a ordem natural das coisas, tais assuntos como recrutamento, treinamento, distribuição de funções, promoção e despesas de pessoal, e, também, o programa de localização adequada e equipamento das repartições, devem ser forçosamente determinados pela natureza da organização em que o pessoal deverá servir. Portanto, os responsáveis pela organização devem, além de lhes dar instruções, ter prioridade sobre os responsáveis pela solução dos problemas de pessoal, que surgem em qualquer setor de organização. Tal princípio deve ser aplicado igualmente ao Tesouro e aos departamentos.

A fim de cumprir esse princípio básico, o Comitê recomenda que sejam colocados à testa das seções departamentais de Organização e Métodos, funcionários de larga experiência e alto nível, que devem ser diretamente responsáveis perante o Diretor Permanente do departamento e devem estar em pé de igualdade com os chefes das divisões e diretorias mais importantes. Tais funcionários, que, sem dúvida, seriam denominados Diretores de Organização, teriam sob seu comando dois setores de atividades — o serviço de Organização e Métodos, propriamente dito, e o serviço de Administração Geral (Serviços Auxiliares). O Comitê insiste na necessidade de que os principais departamentos, que ainda não criaram seções de Organização e Métodos, prestem atenção imediata a esse importante assunto, mas aconselha que os departamentos menores continuem a depender da ajuda técnica da Divisão de Organização e Métodos do Tesouro.

O Comitê, embora concluindo, com referência ao controle do serviço civil, que a coordenação e a direção central deve ser não só continuada, mas ampliada, e que não há motivo que justifique a transferência da atual sede de controle, do Tesouro para outro qualquer departamento existente ou por existir, acha que a organização atual é defeituosa, porque: 1) não dá suficiente destaque ao serviço de administração geral; e 2) a condição da Divisão de Organização e Métodos é tal que não acarreta nem a influência nem o prestígio que, forçosamente, deveria desfrutar. Conseqüentemente, recomenda que o serviço de Administração Geral fique separado do Serviço de Abastecimento e que um segundo-secretário se dedique exclusivamente à tarefa de estudar a estrutura governamental, tendo sob seu comando dois sub-secretários, respectivamente encarregados dos setores de Organização e Métodos e de Administração Geral. Isso envolveria a incorporação ulterior da Divisão de Organização e Métodos na estrutura normal do Tesouro, sendo mantida a Junta de homens de negócios, como um corpo de consultores técnicos, estranhos ao serviço civil e postos à disposição do Secretário Permanente do Tesouro, ficando os funcionários mais graduados incumbidos de estudar a estrutura governamental.

Por julgar inadequado o atual sistema de controle, representado pelo Serviço de Administração Geral do Te-

souro, o Comitê propõe a criação de um novo cargo: o de Secretário Parlamentar, exclusivamente encarregado das questões do serviço civil. Além de sua qualidade de representante do Primeiro Ministro e de seu assistente consultivo, a existência de tal secretário daria, aos servidores civis em geral, a convicção de que os seus problemas e dificuldades receberiam tratamento simpático e solução satisfatória por parte da alta administração.

Dirigindo as suas vistas para o alcance que o Serviço de Organização e Métodos do Tesouro teria no futuro, o comitê vislumbra a necessidade de serem atacados importantes problemas de organização departamental através da colaboração das secções de Organização e Métodos existentes nos departamentos e do auxílio de algumas pessoas escolhidas, que possuam tanto competência quanto autoridade à altura dos problemas em aprêço, bem como a necessidade de levar em conta os problemas que afetam o serviço civil como um todo, o mais importante dos quais consiste em verificar se a atual distribuição de serviços ou funções pelos diversos departamentos de governo caminham para a máxima economia e eficiência. O comitê salientou a atenção que os EE.UU. vêm prestando a este último problema, ao referir-se, de modo especial, à criação da Divisão de Gerência Administrativa no Bureau do Orçamento.

O comitê reconhece as dificuldades de serem encontradas pessoas aptas para as funções de Organização e Métodos do Tesouro e nos departamentos, sugerindo, porém, que os elementos aproveitáveis para o caso sejam procurados não só no serviço civil, como no comércio e na indústria. "O vosso comitê não esposa a opinião de que a técnica de organização e administração seja monopólio do mundo dos negócios... Supor que a reforma do mecanismo governamental possa ser efetuada pela importação em grosso de métodos comerciais, é não querer distinguir as diferenças fundamentais existentes entre os negócios particulares e públicos". As principais qualificações para o cargo de diretor de organização consistem, segundo a enumeração feita pelo comitê, numa personalidade vigorosa, numa vocação para o tipo de trabalho exigido, e numa convicção profunda de que o estudo de organização e métodos é extremamente valioso — qualidades essas que devem ser fortalecidas pelo ensejo de adquirir o necessário tipo de experiência. A fim de atingir, de algum modo, este último desiderato, o comitê sugere a criação de uma escola de pessoal para o serviço civil destinada ao treinamento teórico e prático dos que já ingressaram nas carreiras administrativas e profissionais, e também dos servidores que mais se têm distinguido nos cargos de chefia e de rotina. O comitê também recomenda que os técnicos de organização não devem permanecer por longo tempo no Tesouro ou em qualquer departamento, e que, em lugar disso, deve ser fomentado o intercâmbio daqueles técnicos a fim de promover a introdução de novas idéias e de evitar a estagnação.

Finalmente, o comitê propõe a nomeação de um Comitê Seleto Permanente na Câmara dos Comuns, a fim de conduzir o programa da revisão permanente do mecanismo administrativo com especial referência à utilização econômica do pessoal. Tal Comitê exigiria um Assessor, de categoria comparável à do Controlador e Auditor Geral, que seria funcionário da Câmara e estaria investido de autoridade

estatutária para ordenar a apresentação de relatórios, documentos oficiais, e outras informações. Colocar-se-ia em estreito contacto com a Divisão de Organização e Métodos do Tesouro e com as secções departamentais de organização e métodos.

"O comitê acredita que a existência de um comitê Seleto, ativamente empenhado em questões de métodos e organização administrativos, produziria não só um estímulo, mas também um entendimento ainda mais amistoso entre a Câmara, o Poder Executivo e o público, cooperação essa que faria o máximo para manter no mais alto nível a eficiência do mecanismo governamental, tanto na guerra como na paz".

Apreciação parlamentar sobre o Relatório (1)

O relatório do Comitê Seleto foi debatido na Câmara dos Comuns em 28 de janeiro de 1943, após a apresentação de uma proposta que o recomendava à apreciação do governo. O debate se caracterizou, principalmente, pela votação de grandes elogios às contribuições do serviço civil permanente e pelas referências encomiásticas à proposta de criação de uma escola de pessoal. Alguma oposição se fez sentir quanto às propostas relativas à criação de novo Comitê Seleto e à manutenção do controle por parte do Tesouro.

Sir Kingsley Wood, chanceler do Erário, respondendo em nome do governo, disse que, embora o comitê houvesse se excedido em algumas de suas observações críticas, principalmente nas suas acusações de que quase nada havia sido feito em matéria de organização e métodos, o governo concordava em que houvesse melhoria de nível e extensão daquela função técnica. Colocou-se em ponto de vista contrário ao do comitê no tocante ao princípio básico, por este firmado, de que o serviço de administração geral devia ficar subordinado ao de organização, sustentando que a sua observância resultaria em detrimento das funções de pessoal exercidas por aquele serviço. Embora não se manifestasse disposto a aceitar a proposta relativa à criação de uma terceira secretaria incumbida de zelar pelo mecanismo administrativo, concordou que deveria haver alguém de categoria mais elevada que se encarregasse do serviço de Organização e Métodos e que tal serviço ficasse definitivamente incorporado à estrutura do Tesouro. Julgou ser desnecessária a existência de um novo secretário parlamentar para o serviço civil, uma vez que o Secretário das Finanças consagra, atualmente, considerável parte de seu tempo aos assuntos do serviço civil. Declarou que o governo recebera com agrado o propósito geral das recomendações do comitê relativamente à fundação de uma escola para o pessoal do serviço civil, como um dos aspectos do vastíssimo problema do treinamento do serviço civil, e que propusera um plano de imediata investigação para esse fim (2).

(1) Informações sobre o debate parlamentar podem ser encontradas em 21 *Public Administration*, 44-46 (April, 1943) e em 22 *Whitley Bulletin*, 77-79 (February, 1943).

(2) A criação de um Comitê sobre o Treinamento dos Servidores Civis, sob a presidência do Secretário das Finanças (do Tesouro), foi anunciada na Câmara dos Comuns, em 16 de março de 1943.

A significação dêste relatório e seu valor para funcionários e estudiosos da administração pública dos EE.UU. e da Inglaterra são óbvios (3). E' particularmente interessante mencionar o seguinte: 1) a publicação de um relatório de tamanha contribuição básica para a administração, atual e futura, por um comitê parlamentar incumbido, principalmente, de investigar as despesas governamentais em tempo de guerra; 2) o paralelo entre as administrações britânica e norte-americana no que concerne ao desenvolvimento e prática da gerência administrativa e controle do pessoal, tanto antes como durante a guerra; e 3) os altos elogios dirigidos, durante o debate parlamentar, aos méritos do serviço civil e a tolerância de seus defeitos — fato êste que constitui um contraste flagrante com a crítica parlamentar norte-americana.

INDICAÇÕES

THE PSYCHOLOGY OF EFFICIENCY — ARTHUR GILBERT BILLS — Harpers & Brothers — New York and London — 1943 — 361 págs.

Comentário de DONALD A. LAIRD

Embora tenha tôdas as características de livro didático, êste volume constitui, entretanto, esplêndido *vademecum* para os que ocupam cargos de direção. Os capítulos tratam de temas da mais alta importância para a indústria, a saber: fadiga resultante do trabalho mental, recuperação da fadiga mental, atenção, motivação e incentivos, sugestão, alimentos e bebidas estimulantes, aprendizagem, música, transições de idade, aperfeiçoamento individual, raciocínio correto, memória e períodos de descanso.

O Dr. Bills abarrota o livro de provas favoráveis e contrárias sobre cada assunto. A maior parte delas provém de laboratórios, mas é enorme a que procede do ambiente industrial. O leitor interessado nos aspectos industriais julgará proveitoso confrontar os exemplos de laboratório com os exemplos da experiência prática.

Há um glossário para auxiliar o leitor não-técnico, e um bom índice para o leitor que tiver necessidade de recorrer ao livro, à medida que lhe forem surgindo problemas. Muitas referências, apresentadas pelo autor como necessárias ao conhecimento mais aprofundado do assunto, se prendem, infelizmente, a publicações técnicas.

O autor manifesta coragem, digna de louvor, ao contrariar a tendência da psicologia moderna, devotando um capítulo prático ao problema da atenção. Essa coragem, entretanto, vacila (ou talvez o julgamento fica mais brando), quando declara: "A maior parte das coisas que fazemos, durante um dia de trabalho, é executada, aproximadamente, com a quarta parte ou a metade da eficiência que deve-

(3) E. N. GLADDEN, num artigo sobre "O Serviço Civil: hoje e amanhã" 120 *Public Administration* 125-138 (outubro e dezembro de 1942), comenta favoravelmente muitas recomendações do Comitê Seletto, inclusive a que se refere à criação de um Comitê Seletto incumbido de estudar a utilização econômica do pessoal do serviço civil (página 131), ao vigoroso desenvolvimento do Serviço de Organização e Métodos (pág. 131), e à criação de uma escola para o pessoal do serviço civil (pág. 132).

riamos empregar". Essa afirmativa seria indiscutível, se se referisse a um décimo.

O livro pode ser recomendado aos que se interessam seriamente pelos problemas industriais. E' de consulta obrigatória para os que se dedicam à técnica de planejamento e métodos de trabalho.

THE ADVANCED THEORY OF STATISTICS
— MAURICE G. KENDALL — Volume I — 457
páginas — 16 ilustrações e 79 tabelas — Lon-
dres — Charles Griffin and Company Ltd. —
1943 — 42 sh.

Prefácio do autor:

"A necessidade de uma exposição completa da teoria estatística tem sido freqüentemente lembrada nestes últimos anos. O objeto dêste livro é desenvolver um tratamento sistemático dessa teoria, tal como existe na época presente. A princípio nossa intenção era a de completar a obra, num só volume, mas a guerra tornou tal plano impossível. Entretanto, êste primeiro volume é quase completo e poderá ser lido com proveito, mesmo antes do aparecimento do próximo volume.

Em 1938, o Dr. M. S. Bartlett, o Dr. J. O. Irwin, o Prof. E. S. Pearson, o Dr. John Wishart e nós discutimos a possibilidade de escrevermos, em cooperação, um tratado sobre a teoria da estatística, chegando mesmo a ser traçado um resumo da obra. Esta intenção, todavia, teve de ser abandonada com o início da guerra, e, com algum receio, resolvemos trabalhar sozinho. O atual tratamento do assunto difere, consideravelmente, daquele sobre o qual havíamos concordado inicialmente, uma vez que muitos sacrifícios de opinião a serem feitos para alcançar unanimidade não são mais necessários. E', portanto, unicamente sobre a pessoa do autor que deve recair a responsabilidade pela forma e pelo conteúdo do presente livro, cumprindo-nos, porém, agradecer a nossos colegas as utilíssimas discussões que se realizaram enquanto estava sendo redigido o esboço do plano original.

Além dos usuais problemas que surgem quando se trata de escrever qualquer livro com pretensões a ser completo — ênfase, rejeição de material secundário, seqüência de apresentação, e assim por diante — houve duas questões principais a serem resolvidas com referência a êste livro: a justa proporção do tratamento matemático e o ponto de introdução da teoria das probabilidades. A teoria estatística é essencialmente matemática e não hesitamos — antes a isso fomos obrigado — a adotar um tratamento de preferência matemático, a fim de alcançar o máximo grau de precisão que se possa atingir na fase atual de nossos conhecimentos. Entretanto, buscamos (em alguns pontos, talvez, sem grande sucesso) dominar o aspecto puramente matemático. Êste volume pretende ser um livro de estatística, e não de matemática estatística.

Quanto à posição da teoria das probabilidades, julgamos prererível tratar das propriedades descritivas das distribuições de freqüência, antes de introduzir o conceito de pro-

A significação dêste relatório e seu valor para funcionários e estudiosos da administração pública dos E.E.UU. e da Inglaterra são óbvios (3). E' particularmente interessante mencionar o seguinte: 1) a publicação de um relatório de tamanha contribuição básica para a administração, atual e futura, por um comitê parlamentar incumbido, principalmente, de investigar as despesas governamentais em tempo de guerra; 2) o paralelo entre as administrações britânica e norte-americana no que concerne ao desenvolvimento e prática da gerência administrativa e controle do pessoal, tanto antes como durante a guerra; e 3) os altos elogios dirigidos, durante o debate parlamentar, aos méritos do serviço civil e a tolerância de seus defeitos — fato êste que constitui um contraste flagrante com a crítica parlamentar norte-americana.

INDICAÇÕES

THE PSYCHOLOGY OF EFFICIENCY — ARTHUR GILBERT BILLS — Harpers & Brothers — New York and London — 1943 — 361 págs.

Comentário de DONALD A. LAIRD

Embora tenha tôdas as características de livro didático, êste volume constitui, entretanto, esplêndido *vademecum* para os que ocupam cargos de direção. Os capítulos tratam de temas da mais alta importância para a indústria, a saber: fadiga resultante do trabalho mental, recuperação da fadiga mental, atenção, motivação e incentivos, sugestão, alimentos e bebidas estimulantes, aprendizagem, música, transições de idade, aperfeiçoamento individual, raciocínio correto, memória e períodos de descanso.

O Dr. Bills abarrotta o livro de provas favoráveis e contrárias sobre cada assunto. A maior parte delas provém de laboratórios, mas é enorme a que procede do ambiente industrial. O leitor interessado nos aspectos industriais julgará proveitoso confrontar os exemplos de laboratório com os exemplos da experiência prática.

Há um glossário para auxiliar o leitor não-técnico, e um bom índice para o leitor que tiver necessidade de recorrer ao livro, à medida que lhe forem surgindo problemas. Muitas referências, apresentadas pelo autor como necessárias ao conhecimento mais aprofundado do assunto, se prendem, infelizmente, a publicações técnicas.

O autor manifesta coragem, digna de louvor, ao contrariar a tendência da psicologia moderna, devotando um capítulo prático ao problema da atenção. Essa coragem, entretanto, vacila (ou talvez o julgamento fica mais brando), quando declara: "A maior parte das coisas que fazemos, durante um dia de trabalho, é executada, aproximadamente, com a quarta parte ou a metade da eficiência que deve-

(3) E. N. GLADDEN, num artigo sobre "O Serviço Civil: hoje e amanhã" 120 *Public Administration* 125-138 (outubro e dezembro de 1942), comenta favoravelmente muitas recomendações do Comitê Seletto, inclusive a que se refere à criação de um Comitê Seletto incumbido de estudar a utilização econômica do pessoal do serviço civil (página 131), ao vigoroso desenvolvimento do Serviço de Organização e Métodos (pág. 131), e à criação de uma escola para o pessoal do serviço civil (pág. 132).

riamos empregar". Essa afirmativa seria indiscutível, se se referisse a um décimo.

O livro pode ser recomendado aos que se interessam seriamente pelos problemas industriais. E' de consulta obrigatória para os que se dedicam à técnica de planejamento e métodos de trabalho.

THE ADVANCED THEORY OF STATISTICS
— MAURICE G. KENDALL — Volume I — 457
páginas — 16 ilustrações e 79 tabelas — Lon-
dres — Charles Griffin and Company Ltd. —
1943 — 42 sh.

Prefácio do autor:

"A necessidade de uma exposição completa da teoria estatística tem sido freqüentemente lembrada nestes últimos anos. O objeto dêste livro é desenvolver um tratamento sistemático dessa teoria, tal como existe na época presente. A princípio nossa intenção era a de completar a obra, num só volume, mas a guerra tornou tal plano impossível. Entretanto, êste primeiro volume é quase completo e poderá ser lido com proveito, mesmo antes do aparecimento do próximo volume.

Em 1938, o Dr. M. S. Bartlett, o Dr. J. O. Irwin, o Prof. E. S. Pearson, o Dr. John Wishart e nós discutimos a possibilidade de escrevermos, em cooperação, um tratado sobre a teoria da estatística, chegando mesmo a ser traçado um resumo da obra. Esta intenção, todavia, teve de ser abandonada com o início da guerra, e, com algum receio, resolvemos trabalhar sozinho. O atual tratamento do assunto difere, consideravelmente, daquele sobre o qual havíamos concordado inicialmente, uma vez que muitos sacrifícios de opinião a serem feitos para alcançar unanimidade não são mais necessários. E', portanto, unicamente sobre a pessoa do autor que deve recair a responsabilidade pela forma e pelo conteúdo do presente livro, cumprindo-nos, porém, agradecer a nossos colegas as utilíssimas discussões que se realizaram enquanto estava sendo redigido o esboço do plano original.

Além dos usuais problemas que surgem quando se trata de escrever qualquer livro com pretensões a ser completo — ênfase, rejeição de material secundário, seqüência de apresentação, e assim por diante — houve duas questões principais a serem resolvidas com referência a êste livro: a justa proporção do tratamento matemático e o ponto de introdução da teoria das probabilidades. A teoria estatística é essencialmente matemática e não hesitamos — antes a isso fomos obrigado — a adotar um tratamento de preferência matemático, a fim de alcançar o máximo grau de precisão que se possa atingir na fase atual de nossos conhecimentos. Entretanto, buscamos (em alguns pontos, talvez, sem grande sucesso) dominar o aspecto puramente matemático. Êste volume pretende ser um livro de estatística, e não de matemática estatística.

Quanto à posição da teoria das probabilidades, julgamos prererível tratar das propriedades descritivas das distribuições de freqüência, antes de introduzir o conceito de pro-

habilidade. Isso se justifica tanto pelo desenvolvimento histórico do assunto, quanto pela necessidade de uma apresentação lógica. Alguns leitores podem sustentar que toda a teoria da estatística moderna se acha de tal modo entrosada no conceito de amostragem, que uma inclusão da teoria das probabilidades, logo nos primeiros capítulos, compensaria a perda de seqüência lógica com o ganho de força didática. Achamos que este ponto de vista é essencialmente errôneo, mas se os leitores insistem em manter esta opinião, nada mais lhes resta a fazer, no final de contas, do que ler os Capítulos 7 e 8, imediatamente após o Capítulo 1, ficando, em grande escala, resolvida a dificuldade.

Os temas abrangidos pelo presente volume podem ser enfeixados em três títulos principais. Os capítulos 1 a 6 tratam das distribuições de freqüência e suas propriedades. Os capítulos 7 a 11 tratam das teorias de probabilidades e amostragem e suas resultantes distribuições. Esta parte compreende, de modo geral, a teoria daquelas distribuições que se derivam de populações análogas para propósitos especiais, tais como inferências probabilísticas, e pode ser denominada teoria das distribuições derivadas. Os capítulos 13 a 16 tratam da teoria da correlação, considerada como medida de relação, tendo sido reservada para o segundo volume a teoria analítica da regressão. O capítulo 12, referente à distribuição de χ^2 , constitui, talvez, uma pequena intrusão no desenvolvimento da matéria, mas, em vista das aplicações generalizadas do método de χ^2 como teste de concordância entre valores brutos e teóricos julgamos oportuno incluí-lo o mais cedo possível.

O segundo volume, a ser editado, tratará da teoria das estimativas, regressão, análise multifatorial, teorias de inferência estatística e séries cronológicas. No primeiro volume, foi possível evitar um estudo detalhado de questões controversas relacionadas com a lógica de inferência probabilística; o assunto será retomado, de modo mais sistemático, no segundo volume.

Tendo em vista o valioso princípio de que o exemplo é melhor que o conselho, foi feito um esforço especial para exemplificar, a cada passo, a teoria estatística, e proporcionar exercícios que fossem resolvidos pelo próprio leitor. Alguns deles são bastante difíceis, mas, apesar disto, foram incluídos para ilustrar o grau de aplicação da teoria e despertar a atenção para resultados que não puderam ser convenientemente tratados no livro. Ao reunir o material necessário para esse fim, recorreremos, livremente, ao manancial de trabalhos de pesquisa de publicações estatísticas, principalmente *Biometrika*, cabendo-nos agradecer aos autores cujos estudos forneceram exemplos para o presente livro".

* * *

À gentileza do representante do Conselho Britânico nesta capital devemos a oferta do presente exemplar.

PUBLICAÇÕES RECEBIDAS

Recebemos e agradecemos:

Monthly Labor Review — Índice do vol. 57, julho a dezembro de 1943; Vol. 58, n.º 5, maio de 1944 — United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.

- Art and Industry* — Art Directors' Club Exhibition — Maio, 1944 — Londres.
- Aspectos da Organização Nacional*, por Edgard Teixeira Leite — Rio, 1943.
- Áustria Aeterna* — Publicação do "Comité de Proteção dos Interesses Austríacos no Brasil" — Rio, 1944.
- International Conciliation* — Carnegie Endowment for International Peace, Division of Intercourse and Education — N.º 401, junho de 1944, secções 1 e 2.
- Boletim Oficial de la Policía* — Publicaciones de la Direccion General de Policia — Ano XIII, ns. 139 e 140, janeiro e fevereiro de 1944 — San Salvador, Republica de el Salvador, C.A.
- 27 de Noviembre en la Universidad* — Por la redencion de Cuba, por Rafael Fiterre — Publicaciones de la Revista "Universidade" de La Habana — 1943.
- Hamann* — *Economia e Finanças* — Ano VII, ns. 72 e 73, julho e agosto de 1944 — Rio.
- Trabalho e Seguro Social* — Ano II, n.º 3, vol. VI, julho de 1944 — Rio.
- Boletim da União Panamericana* — Junho de 1944 — Washington.
- Engenharia* — Publicada sob os auspícios do Instituto de Engenharia — Ano II, vol. II, n.º 24, agosto de 1944 — São Paulo.
- Cooperativismo Escolar* — Boletim n.º 8, abril de 1944 — Secretaria da Agricultura, Indústria e Comércio, Estado da Bahia.
- Portarias e Avisos* — Departamento de Administração do Ministério da Justiça e Negócios Interiores — Rio, 1944.
- Boletim do Setor da Produção Industrial* — Coordenação da Mobilização Econômica — N.º 3, maio de 1944 — Rio.
- Jurisprudência* — Órgãos da Administração — Vol. XII, 1944 — Rio.
- Revista de Administração Pública* — Departamento do Serviço Público de Alagoas — Vol. III, 1.º e 2.º trimestres de 1944 — Ano III, ns. 4 e 5.
- Serviço Social* — Revista de Cultura — Ano 4.º, n.º 33, junho de 1944 — São Paulo.
- Revista Brasileira de Atuária* — Órgão do Serviço Atuarial do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio — Vol. 3, n.º 1, abril de 1943 — Rio.
- Revista Forense* — Número de maio de 1944 — Rio.
- Revista do Conselho Nacional do Trabalho* — Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio — N.º 20, maio e junho de 1944 — Rio.
- Nação Brasileira* — Ano XXII, n.º 252, agosto de 1944 — Rio.
- Revista do Comércio de Café do Rio de Janeiro* — Ano III, n.º 43, junho de 1944 — Rio.
- Coop* — Síntese Mensal do Movimento Cooperativo Bahiano — Secretaria da Agricultura, Indústria e Comércio — Ano III, ns. 29 e 30 — Bahia.
- Inapiários* — Órgão dos Funcionários do Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários — N.º 75, julho de 1944 — Rio.
- IRB* — Revista do Instituto de Resseguros do Brasil — Ano V, n.º 26, agosto de 1944 — Rio.
- IBM* — Publicação do Instituto Brasileiro de Mecanização — N.º 5, maio de 1944 — Rio.

SERVIÇO DE INTERCÂMBIO DE CATALOGAÇÃO

COMPRA A CATALOGAÇÃO DE SEUS LIVROS

— NA —

IMPRENSA NACIONAL

TABELA DE PREÇOS

I — Vendas avulsas

FORMA DO PEDIDO DAS FICHAS	A 1.ª FICHA DE CADA TÍTULO	DA 2.ª FICHA DE CADA TÍTULO EM DIANTE
Pelo número.....	Cr\$ 0,30	Cr\$ 0,20
Pelo nome dos autores.....	Cr\$ 0,40	Cr\$ 0,20
Pelo assunto do livro.....	Cr\$ 0,40	Cr\$ 0,20

II — Assinaturas

ESPECIES	ANUAL	SEMESTRAL	SÉRIE DE 200 FICHAS
Pelo número (tudo que for editado)..	Cr\$ 400,00	Cr\$ 250,00	—
Por autores (à escolha do assinante).	—	—	Cr\$ 50,00
Por assuntos (indicados pelo assinante)	—	—	Cr\$ 70,00

BASES DO S. I. C.

- I — Cada Biblioteca-cooperante fornecerá a catalogação de todo o seu acervo, para que seja impresso e fornecido às demais;
- II — A Imprensa Nacional doará a cada Biblioteca-cooperante 15 fichas gratuitas do livro que houver catalogado;
- III — Cada Biblioteca-cooperante tomará assinatura anual na Imprensa Nacional, bem como cederá seus direitos autorais das fichas dos livros que houver catalogado;
- IV — A Biblioteca do Departamento Administrativo do Serviço Público fará o trabalho de revisão tipográfica do material catalogado, para fins de uniformização;
- V — Os preços de assinatura entendem-se para uma edição de 2.500 fichas, em 1943, podendo ser tomada em qualquer época com direito ao recebimento das fichas já editadas.

INDEPENDENTEMENTE DE QUALQUER COLABORAÇÃO, TODAS AS BIBLIOTECAS PODERÃO SER ASSINANTES DO S. I. C., ADQUIRINDO NA IMPRENSA NACIONAL, QUASI PELO PREÇO DAS FICHAS EM BRANCO, A CATALOGAÇÃO DE SEUS LIVROS.

A REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO ESTÁ SENDO CATALOGADA ANALITICAMENTE PELO S. I. C.