

# BIBLIOGRAFIA

## CRÍTICA

TEORIA Y MÉTODOS DE ESTADÍSTICA DEL TRABAJO — pelo Dr. José Figuerola — Editorial Labor, S.A. Argentina — Buenos Aires, 1942, 608 págs.

ROBERT GUYE

*Conselheiro estatístico da Repartição Internacional do Trabalho Membro honorário da Sociedade Argentina de Estatística.*

A estatística do trabalho é um dos ramos da estatística que recentemente vem se desenvolvendo de maneira considerável e que, em tempo oportuno, se destina a um público singularmente extenso.

Em forma paralela ao impulso que durante os últimos vinte anos tem tomado no mundo inteiro a política social, correspondendo às aspirações das vastas camadas sociais que em cada nação constituem os trabalhadores, surgiu um conjunto de estatísticas sobre os principais aspectos dos problemas do trabalho. Anteriormente à guerra mundial de 1914-1918, a estatística do trabalho era fragmentária e acessória, quase inexistente, enquanto hoje em dia poucos são os países em que o pesquisador não possa reunir dados significativos sobre estas questões; e em muitas nações a estatística do trabalho representa, tanto pelo seu volume como pela multiplicidade dos detalhes que fornece, um impressionante conjunto documental. Na América latina, há vários anos, este desenvolvimento é surpreendente, produzindo-se de maneira análogo à sua progressiva industrialização.

O público a que se destina a estatística do trabalho é talvez o mais vasto a que possa aspirar um ramo estatístico. Compõe-se em primeiro lugar da massa dos trabalhadores, diretamente interessados em conhecer a sua própria situação por meio de números e não por apreciações subjetivas. De igual modo os chefes de empresa não podem encontrar mais do que na estatística as indicações precisas de que necessitam para regular equitativamente os problemas de mão de obra de sua indústria; somente com informações estatísticas podem formar uma idéia clara da evolução econômica geral do país, circunstância que devem co-

nhecer para orientar a marcha de seus próprios negócios. Unicamente com apropriadas estatísticas sociais, o homem de Estado pode traçar com segurança os projetos de reforma que prepara e adotar os resultados obtidos. Publicistas, estudiosos, pesquisadores, profissionais ou amadores ficariam à mercê das mais enganosas conjecturas se não pudessem dispor de dados numéricos sobre as questões sociais que estudam.

Ciência relativamente moderna, a estatística do trabalho é ainda mal conhecida por quem a utiliza ou deveria utilizá-la. Por causa de seu rápido progresso tem se desenvolvido mais pelo empirismo do que pela lógica; as consequentes divergências e as imperfeições de método constituem ciladas em que o comentarista desprevenido corre o risco de cair. Dada a importância das questões em jogo, estes erros podem ter graves repercussões.

Seria, pois, de primordial importância que as noções elementares de estatística e mais particularmente de estatística social integrassem o acervo intelectual que uma sociedade moderna tem direito de exigir de quem participa da direção da vida política, econômica e social de um país.

Um dos principais obstáculos que até o momento presente tem dificultado a vulgarização destes conhecimentos, tão necessários em nossa época, consiste na falta de uma obra séria que reúna os problemas metodológicos da estatística do trabalho. Certo é que alguns tratados de estatística apresentam estas questões, mas, geralmente, o fazem de maneira acessória ou parcial, cu para ilustrar exposições teóricas dificilmente acessíveis aos que não são especialistas. Considerável trabalho científico tem sido realizado pelas grandes instituições internacionais no sentido de fixar as normas desejáveis para o estabelecimento de estatística apresentam estas questões, mas, geralmente de Estatística foi o primeiro a empreender esta tarefa com a elevada competência que está adstrita ao prestígio de seu nome e, sem dúvida, o Instituto Interamericano de Estatística, de recente criação, contribuirá para enriquecer estes trabalhos nos âmbitos do hemisfério ocidental; a Secção Econômica e Financeira da Sociedade das Nações e o Instituto Internacional de Agricultura prestaram uma vasta e valiosa contribuição em

seu campo respectivo; a Repartição Internacional do Trabalho, fez destes problemas um dos objetivos essenciais de sua atividade de índole estatística. Mas a dispersão de todos estes estudos e seu caráter particularmente técnico tornam algo difícil o seu exame.

Corresponde, pois, a uma necessidade real e importantíssima apresentar ao mundo culto que não seja especialista nesta matéria, uma obra de conjunto que o introduza aos problemas metodológicos essenciais da estatística do trabalho, de modo que saiba utilizar, imediata e corretamente, as estatísticas disponíveis e denunciar as interpretações errôneas a que poderiam dar lugar. O próprio especialista, cuja experiência se baseie sobre outros ramos estatísticos, encontrará num trabalho de tal natureza as mais valiosas informações para estender sua atividade profissional ao novo campo das estatísticas do trabalho.

O Tratado de Estatística do Trabalho do Dr. José Figuerola corresponde, de modo magistral, a esta necessidade. Investigador sutil e apaixonado das matérias que estuda, o Dr. Figuerola possui uma dupla experiência que o torna particularmente qualificado para este trabalho. Vários anos consagrados à criação de órgãos destinados a regular praticamente as grandes questões do trabalho, num país em plena evolução política e social, fizeram-no ver objetivamente a realidade social e conhecer a fundo a complexidade das tarefas de uma nação que adota uma política social construtiva. Vários anos também dedicados a reorganizar e desenvolver com êxito singular a Divisão de Estatística do Departamento Nacional do Trabalho da Argentina, conferiram-lhe a experiência direta dos problemas administrativos e científicos que apresenta a elaboração de estatísticas referentes aos diversos aspectos das questões trabalhistas.

Nos diversos capítulos destinados a cada um dos assuntos da estatística do trabalho, o Dr. Figuerola coloca em primeiro lugar o fenômeno que se trata de medir estatisticamente, fazendo ressaltar as características essenciais, suscetíveis de vir expressas em cifras e explicando o que significarão estes dados. Expõe, em seguida, detalhadamente, os métodos pelos quais as informações necessárias são coligidas, tabuladas e apresentadas em forma de totais, valores médios, percentagens e números índices. Constantemente também o Dr. Figuerola se inspira, como num fio condutor através de suas investigações, nas orientações fixadas pelas grandes

instituições internacionais acima já referidas, e, mui particularmente, nas normas adotadas pela Organização Internacional do Trabalho, quer se trate de resoluções das Conferências Internacionais de Estatística do Trabalho, quer de convênios ou recomendações das Conferências Internacionais do Trabalho.

Os tratados de estatística têm a forma de constituir uma leitura árida e até inacessível aos que não são especialistas. O Dr. Figuerola soube evitar habilmente este obstáculo. Deixou de lado qualquer desenvolvimento matemático inútil — exceto algumas fórmulas algébricas de fácil compreensão — e soube expor da maneira mais sensível problemas frequentemente complexos. Não recebeu, contudo, elevar-se além dos problemas técnicos e práticos que expõe, e, não raro, trata dos assuntos baseando-se em considerações de ordem muito mais geral, as quais quase se poderia dizer que promanam dos confins da filosofia social. Surgem estas considerações não só nos primeiros capítulos dedicados aos problemas gerais, senão também através da argumentação dos capítulos reservados a cada estatística particular. Em suma, a obra está inspirada por aquilo que o próprio Dr. Figuerola denomina sopro do espírito e que se manifesta pelo seu fervor ao trabalho, sua fé na causa da justiça social e sua ardente simpatia pelas massas trabalhadoras cujo melhoramento das condições de vida é a finalidade de toda política social e a qual, por sua vez, constitui a razão de ser da estatística do trabalho.

Sem dúvida — e o Dr. Figuerola é o primeiro a reconhecer-lo — este tratado, apesar de ser tão volumoso, não esgota a matéria. A questão é vastíssima; seriam necessárias muitas obras para expô-la completamente e em todos os seus detalhes. Certos assuntos não foram abordados, porque exigiriam um desenvolvimento matemático com que o autor não quiz sobrecarregar a sua obra, ou porque se trata de detalhes destinados principalmente aos estatísticos especialistas. Mas o essencial aí está.

Consultando este tratado, o leitor que não seja especialista aprenderá o necessário para interpretar as estatísticas do trabalho. Tomando-o como base de suas tarefas, o estudante de Direito ou de Ciências Econômicas e Políticas assimilará o que uma Universidade moderna pode exigir que um jurista ou um economista conheça sobre a matéria. O especialista, por fim, sem se deter nas

explicações mais elementares destinadas aos que não possuem noções de estatísticas, encontrará inúmeras informações uteis para o seu trabalho.

Para nós que, no plano internacional, temos dedicado cerca de vinte anos ao desenvolvimento das estatísticas do trabalho e em busca de sua uniformidade, consideramos um privilégio exprimir, neste prólogo, o alto valor que atribuímos a esta obra; contribuirá extraordinariamente para divulgar em toda a extensão do mundo ibérico os princípios científicos que temos utilizado para realizar nossas tarefas. Devemos render uma real homenagem à importância e à qualidade do trabalho levado a cabo pelo eminente estatístico Dr. Figuerola e à constância e fidelidade com que se inspirou nas resoluções e normas internacionais surgidas da atividade da Repartição Internacional do Trabalho no campo da Estatística do Trabalho.

**HOW TO TRAIN SUPERVISORS — R. O. Beckman.** xiii, 305p. — *Harpers and Brothers, N. Y.*, 2.<sup>a</sup> ed. — 1940.

O objetivo principal desse livro não é estudar o problema da supervisão e as inúmeras questões correlatas. Trata-se de um manual para o treinamento de supervisores por meio de grupos de discussão. Mas, apesar disso, oferece muitas sugestões sobre essas questões e pode ser incluído entre os livros mais uteis sobre chefia, supervisão e liderança.

O autor é consultor de assuntos de treinamento da *Works Project Administration*, um dos grandes empreendimentos do movimento do New Deal. Além disso, foi anteriormente Diretor do Pessoal de entidades particulares e governos municipais, onde teve oportunidade de conhecer os problemas fundamentais de administração de pessoal, entre os quais um dos mais fascinantes é sem dúvida o da direção.

O livro se divide em duas partes principais. Na primeira o autor expõe e discute as vantagens e desvantagens do método de treinamento por meio da discussão em grupo e analisa minuciosamente as diferentes fases da execução desse sistema de treinamento.

Na segunda parte, apresenta 32 resumos e gráficos de discussão de diferentes temas. Para cada assunto, o autor descreve a maneira como

deve agir o "leader" do grupo e expõe os principais problemas relacionados com o objetivo principal da discussão.

"How to train supervisors" foi escrito tendo em vista somente os problemas existentes na indústria e no comércio, mas, como adverte o próprio autor, muitos dos seus ensinamentos e o próprio método de discussão aconselhado podem ser aplicados no treinamento de chefes na administração pública em geral.

## OBJETIVOS DO TREINAMENTO DE SUPERVISORES

A primeira parte se divide em 9 capítulos, dos quais destacaremos, rapidamente, os mais interessantes para os estudiosos do assunto, do ponto de vista da administração.

O capítulo I é dedicado aos fins do treinamento. Mostra a atualidade do problema do treinamento de supervisores, a importância da função de chefe, a significação das relações humanas no trabalho e a necessidade do estudo dessas relações. O autor adota o ponto de vista de que o chefe deve ser um instrutor, além de ser o homem que comanda. Os seus subordinados imediatos devem ser treinados por ele próprio, donde concluir que a tarefa de ensinar aos homens colocados sob a sua imediata responsabilidade é uma das funções específicas do chefe.

Conclui o primeiro capítulo mostrando a necessidade de se adotarem métodos de treinamento mais precisos, dando antes, em alguns itens, os objetivos principais do treinamento especial dos próprios chefes.

São os seguintes os objetivos mencionados por Beckman :

1. Dar ao supervisor uma noção completa de suas diferentes responsabilidades.
2. Aumentar a quantidade e a qualidade da produção, por baixo preço, através de uma melhor apreciação dos modernos métodos de trabalho.
3. Familiarizar o chefe com os regulamentos, os planos e os objetivos da organização de modo que eles possam interpretá-los melhor para os seus subordinados.
4. Dar-lhe um melhor conhecimento da organização a que pertence, seus processos e suas relações com os outros órgãos.
5. Dar-lhe um conhecimento amplo dos princípios de direção eficiente dos negócios e, se pos-

sível, das relações econômicas fundamentais que interessam à organização.

6. Apresentar ao chefe os princípios mais eficientes de treinamento dos servidores no trabalho.

7. Prepará-los para promoção e para assumir maiores responsabilidades.

### A DISCUSSÃO EM GRUPO

No segundo capítulo, Beckman examina os vários métodos possíveis para treinamento de supervisores, apresentando um interessante quadro comparativo dos tipos de treinamento, métodos usados em cada tipo e vantagens e desvantagens mais comuns a cada um dos métodos.

Conclue preferindo o método da discussão em grupo, principalmente porque :

a) permite a centralização das experiências para solução dos problemas comuns de chefia;

b) estimula os desejos pessoais de pensar, falar e discutir as questões que são comuns aos membros do grupo;

c) implica uma atitude ativa de cooperação e de aceitação das sugestões alheias por parte dos presentes;

d) é um meio de interpretar melhor a política e os métodos de uma organização ou de seus diretores;

e) apresenta uma oportunidade amplamente democrática para o estímulo dos interesses comuns dos supervisores e da direção; e

f) tende a transformar idéias confusas e diversas num pensamento sistemático e numa ação coerente de todos os membros da organização.

### A TÉCNICA DA DISCUSSÃO

Para a realização dos objetivos da discussão em grupo, é da maior importância a escolha do "leader" do grupo. Dele depende, em grande parte, o sucesso da aplicação do método ao treinamento de supervisores.

Geralmente a oportunidade se oferece para escolha de uma pessoa que também está sendo treinada e que, mesmo tendo um certo destaque entre os outros, não sabe ainda dirigir bem uma discussão, nem tem o conhecimento didático necessário para planejar uma aula. Por isso, ele deve ser também instruído com cuidado para a tarefa que lhe é imposta.

Resumindo as suas considerações sobre o método da discussão em grupo, Beckman propõe um

novo nome para o tipo de discussão que sugere no livro, preferindo chamá-lo "determinate discussion", que poderíamos traduzir por "discussão sistematizada" ou "discussão organizada".

O capítulo III é dedicado à explanação do método da discussão "sistematizada" que é "uma discussão construtiva, na qual se limita bem o objetivo e se determina, com antecedência, a direção a seguir. Difere, assim, das chamadas discussões informais e do "conference method", comumente usados na indústria no treinamento de chefes de turma e capatazes. Cada discussão tem propósitos e objetivos específicos e é dirigida pelo leader de acordo com um roteiro, afim de seguir uma sequência lógica preestabelecida. O leader deve preparar, antes da discussão, resumos dos principais tópicos para sugerir ao grupo os problemas mais importantes, procurando conseguir também um grande número de casos específicos para ilustrar a discussão. E' preciso advertir, entretanto, que o método recomendado se aplica nos casos em que os membros do grupo tem uma experiência comum em relação aos problemas a serem discutidos".

O capítulo IV ensina os processos de estimular uma discussão com o fim de torná-la proveitosa. Eles se referem, quase todos, à capacidade do leader e à sua atitude em face aos outros membros do grupo. O livro reproduz um pequeno Código de Ética do leader, em 8 itens, proposto pelo *Trade and Industrial Education Service* do *Office of Education*, dos Estados Unidos, código que merece atenção dos interessados na aplicação do método da discussão em grupo.

O capítulo termina com um excelente roteiro onde se analisam minuciosamente as funções do leader na reunião do grupo. Esse roteiro foi adaptado, recentemente, pelo prof. Lourenço Filho, para o Curso de Formação de Chefes e de Supervisores de Treinamento do DASP, onde o ilustre educador brasileiro iniciou a aplicação, com resultados promissores, do método indicado pelo autor.

O capítulo V se refere à técnica do controle da discussão. Ensina ao leader os processos de evitar discussões em grupos laterais, que se isolam do debate geral do tema, ou a tagarelice excessiva de alguns membros do grupo, ou as atitudes dos que estão sempre dizendo "Eu sou contra", ou a proposição de questões controvertidas ou embaraçosas que envolvem às vezes considerações pessoais e

não adiantam à solução do problema principal, etc.

O livro de Beckman dá também várias indicações sobre o método de estimular a discussão, apresentando questões sugestivas, que encaminham o assunto para o objetivo desejado. Dá também várias regras sobre a maneira de evitar perda de tempo, com uma distribuição planejada do tempo disponível para os assuntos da discussão. O último tópico desse capítulo é dedicado à atividade física do leader durante a discussão.

O capítulo VI é sobre a técnica da redação de resumos, desenho de gráficos e esquemas para auxílio da discussão.

O capítulo seguinte ensina a apresentação dos tópicos a serem discutidos e o capítulo VIII expõe os métodos de avaliar os resultados da discussão pela apreciação da atitude dos membros do grupo de discussão a respeito dos assuntos debatidos.

O último capítulo da primeira parte é dedicado aos problemas da organização e administração do programa de treinamento. Se o treinamento é importante para uma organização qualquer, é essencial que se determine, de antemão, qual o plano que deve seguir o processo, quem deve treinar e quais as pessoas que devem participar das reuniões. Essa é a matéria desse capítulo.

### FUNÇÕES DO CHEFE

A segunda parte do "How to train supervisors" apresenta muito maior interesse para os estudiosos dos problemas de direção.

O autor apresenta numerosos esquemas das discussões a serem realizadas com o grupo de treinamento e explica, detalhadamente, as fases do processo que devem ser observadas pelo leader, que de um modo geral, são três :

1.<sup>a</sup> Definir o objetivo da discussão;

2.<sup>a</sup> Introdução do assunto, com uma explicação rápida do modo pelo qual a matéria deve ser apresentada ao grupo;

3.<sup>a</sup> Plano da discussão, compreendendo os vários sentidos em que a discussão pode se encaminhar e a relação entre os assuntos que serão possivelmente de interesse do grupo e os que figuram no esquema preparado para orientação da discussão.

Parece que a melhor forma de dar aos leitores uma idéia do valor dessa segunda parte do livro de Beckman é reproduzir os títulos e sub-

títulos dos esquemas das discussões apresentados. Por esses títulos o leitor interessado poderá avaliar o conteúdo dos esquemas e as preciosas sugestões que neles se contêm para o estudo dos problemas relacionados com as funções e os deveres de chefes e diretores.

1.<sup>o</sup> Responsabilidades do supervisor :

a) Porque deve um supervisor estudar as suas responsabilidades ?

b) Lista dos deveres e responsabilidades.

2.<sup>o</sup> Como dar ordens para serem executadas:

a) Os aspectos mais importantes da função de "dar ordens".

b) O uso de ordens detalhadas (Vantagens e desvantagens. Conclusões)

c) Quando se deve dar ordens por escrito.

3.<sup>o</sup> Os vários modos de dar uma ordem :

a) Ordem direta (ordem de comando)

b) Ordem sob a forma de um pedido

c) Ordem implícita (para funcionários que têm uma experiência completa)

d) Convite aos que queiram executar o trabalho (para tarefas perigosas, fora de hora, trabalhos especiais, etc.)

4.<sup>o</sup> Negligência :

a) Consequências da negligência no trabalho

b) Como corrigir a negligência

5.<sup>o</sup> Desperdício de tempo :

a) Efeitos do desperdício de tempo

b) Meios de evitar o desperdício de tempo

6.<sup>o</sup> Segurança do trabalho e prevenção de acidentes :

a) Responsabilidades do supervisor pela segurança no trabalho

b) As causas dos acidentes

7.<sup>o</sup> O esquema correspondente se refere unicamente aos acidentes comuns nas oficinas.

8.<sup>o</sup> Como manter a disciplina :

a) Ações que requerem o exercício da ação disciplinar

b) Os diferentes métodos de disciplinar os servidores

c) Requisitos exigidos, 1.<sup>o</sup>) do supervisor e 2.<sup>o</sup>) do empregado, para observância de uma boa disciplina na organização)

9.<sup>o</sup> A adaptação das regras de disciplina aos diversos tipos de personalidade :

a) o que se deve observar, o que se deve evitar ao passar uma reprimenda

- b) Vários tipos de "empregados problemas" (que devem ser tratados de modos diversos)
- 10. Funções da administração de pessoal:
  - a) Política da organização do trabalho
  - b) Organização e funções de um órgão completo de pessoal
- 11. Como colocar "the right worker in the right job":
  - a) Resultados de uma designação mal feita, 1.º para o trabalhador; 2.º para o empregador
  - b) Qualidades que devem ser consideradas ao se designar uma função ao empregado.
- 12. O novo empregado:
  - a) Como introduzi-lo
  - b) O que o novo empregado precisa saber
  - c) Como tratar o empregado. Suas possíveis faltas e como corrigi-las
- 13. Planejamento do trabalho:
  - a) Consequências de um planejamento deficiente
  - b) Como se deve planejar
  - c) A responsabilidade do supervisor no planejamento.
- 14. Fases do planejamento:
  - a) O planejamento do trabalho diário
  - b) O objetivo das rotinas
  - c) Razão de fixação dos tempos para realização do trabalho
  - d) A decisão na fase de execução do trabalho.
- 15. Como obter cooperação entre o pessoal:
  - a) Sinais da existência de falta de cooperação
  - b) Causas que impedem a cooperação e os meios de evitá-las
  - c) Meios de desenvolver a cooperação
- 16. O empregado descontente:
  - a) Sinais de insatisfação
  - b) Quais são os maiores desejos dos empregados?
  - c) O que se deve fazer para evitar a insatisfação no trabalho
- 17. Treinamento dos empregados
  - a) Porque treinar os servidores: vantagens e desvantagens para o empregado e para a organização

- b) Os diferentes métodos de ensinar a trabalhar
  - c) Diferença entre o trabalho propriamente dito e o trabalho realizado para fins de treinamento
  - 18. Como ensinar a trabalhar:
    - a) Vantagens do treinamento organizado e do treinamento não intencional
    - b) Qualidades de um treinamento eficiente no trabalho
  - 19. Análise das fases de treinamento:
    - a) As cinco fases — preparação, apresentação, tentativa, aplicação e exame — seus objetivos e processos.
    - b) Detalhes práticos das diferentes fases do processo de aprendizagem
  - 20. Problemas do instrutor:
    - a) Quando é útil o treinamento formal ou organizado?
    - b) Em que devem ser treinados os empregados?
  - 21. Problemas adicionais para o instrutor:
    - a) Dificuldades dos que estão aprendendo
    - b) Qualidades de um bom instrutor
    - c) Os sucessivos níveis do treinamento
  - 22. Como planejar as lições:
    - a) Esquema do plano da lição
- Análise das operações para fins de treinamento:
- b) Exemplos de questionários
  - c) Exemplos de cadernos de instrução
  - 23. Estudos complementares:
    - a) Vantagens do desenvolvimento de estudos complementares
    - b) Seleção dos que devem participar do tipo de estudos e qualidades desejadas: inteligência, liderança, iniciativa, conhecimento do trabalho e confiança.
    - c) Como fazer os estudos complementares.

Os outros esquemas publicados no livro são de maior interesse para os supervisores de indústrias, motivo pelo qual não os reproduzimos nesta informação sobre o livro de Beckman.

Todavia os três últimos merecem ser transcritos porque têm um considerável interesse para o problema da chefia na administração pública:

## 30. Aspectos gerais da função de chefe :

- a) Principais tipos de responsabilidades :
  1. quanto ao "management"
  2. quanto à direção, no sentido restrito
  3. quanto ao treinamento dos subordinados.

b) Princípios de organização relativos à responsabilidade.

## 31. Medida do desempenho das funções de chefia :

- a) Como pode ser medido o desempenho das funções de chefia? (em termos de unidades ou percentagens)
- b) Traços pessoais que devem ser medidos, no supervisor
- c) A quem deve o chefe prestar contas de suas responsabilidades?

## 32. Liderança :

- a) Sinais que revelam pouca capacidade de liderança, seus efeitos nos subordinados e meios de aperfeiçoamento.
- b) Qualidades do leader. Como desenvolvê-las e aperfeiçoá-las.

No final do último esquema Beckman apresenta uma tabela para medição das qualidades de liderança do chefe e dos diretores. Essa interessantíssima contribuição pode ser aproveitada como tema para estudos mais demorados sobre o problema da liderança e sua importância na direção dos serviços públicos.

O livro contém ainda dois apêndices. Um contendo a bibliografia do que se publicou de mais importante para o chefe sobre relações humanas, desenvolvimento pessoal, direção, administração de pessoal e treinamento. É incompleta, mas ali se encontram alguns trabalhos fundamentais sobre esses problemas. O segundo é uma série de testes para avaliação da eficiência de um programa de discussões em grupo para fins de treinamento.

Pelas indicações que tivemos oportunidade de fazer, podem os nossos leitores ter uma idéia da importância do "How to train supervisors", não somente para o estudo dos problemas específicos de treinamento de supervisores, como também para esclarecimento de várias questões fundamentais de direção, liderança, chefia e treinamento em geral.

## INDICAÇÕES

### OFFICE AND SECRETARIAL TRAINING —

Por R. e B. Stickney-New York: — Prentice-Hall, Inc. 1940 — 374 págs.

Para o eficiente desempenho dos serviços de escritório e secretaria, é mister que os candidatos não só possuam as necessárias habilitações técnicas, mas também procurem aperfeiçoar a sua própria personalidade. O livro *Office and Secretarial Training* foi feito para atender a este duplo objetivo. Além dos dez capítulos referentes à prática de escritório, como sejam : — o preparo de cartas, o ditado e a transcrição, serviço estenográfico, informações gerais, conhecimentos comerciais, catalogação, organização de arquivos e fichários, equipamento mecânico, etc., os autores incluíram todo um capítulo concernente ao desenvolvimento das características pessoais do empregado. O presente volume possui ilustrações no texto e no fim de cada capítulo traz um grupo de questões e problemas para serem resolvidos pelos leitores.

### ACCOUNTING PROCEDURES OF THE UNITED STATES GOVERNMENT —

Por E. F. Bartelt — Public Administration Service. — Chicago: — 1941 — 155 págs.

Os assuntos contidos neste volume se destinam a informar o leitor acerca do desenvolvimento histórico das atividades do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos e dos métodos atuais adotados nos seus serviços de contabilidade. O livro contém os seguintes capítulos : I — O Tesouro dos Estados Unidos; II — Modificações nos métodos do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos; III — O sistema de contabilidade do Governo norte-americano; IV — A contabilidade administrativa das despesas para auxílios de emergência; V — O controle das despesas federais; VI — Um plano de integração dos vários sistemas de contabilidade do governo; VII — As relações fiscais e de contabilidade entre as repartições públicas.