

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
Departamento de Engenharia de Produção



DISCIPLINAS:

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

ADMINISTRAÇÃO GERAL

PROFESSORES:

Felipe Luiz Gomes e Silva

Edmundo Escrivão Filho.

Julho - 1984

A RACIONALIZAÇÃO (23 de fevereiro de 1937)*

Simone Weil.

A palavra "racionalização" é bastante vaga. Designa, aliás, certos métodos de organização industrial, mais ou menos racionais, que reinam atualmente nas nossas fábricas, sob diversas formas. Há, de fato, vários métodos de racionalização e cada chefe de empresa os aplica a seu modo. Mas todos eles têm pontos em comum, e todos se apóiam na ciência no sentido de que os métodos de racionalização são apresentados como métodos de organização científica do trabalho.

No começo, a ciência era apenas o estudo das leis da natureza. Depois, interveio na produção com a invenção e aperfeiçoamento das máquinas e com as descobertas de processos que permitiam utilizar as forças da natureza. Finalmente, no nosso tempo, em fins do século passado, pensou-se em aplicar a ciência não mais apenas na utilização das forças da natureza, mas no emprego da força humana de trabalho. Coisa completamente nova, cujos efeitos começamos a perceber.

Muitas vezes se fala da revolução industrial para designar exatamente a transformação que se produziu na indústria quando a ciência se voltou para a produção e apareceu a grande indústria. Mas pode-se dizer que houve uma segunda revolução industrial. A primeira se define pela utilização científica da matéria inerte e das forças da natureza. A segunda se define pela utilização científica da matéria viva, isto é, dos homens.

A racionalização surge como um aperfeiçoamento da produção. Mas, se considerarmos a racionalização só do ponto de vista da produção, ela se coloca entre as sucessivas inovações que fazem o progresso industrial; enquanto que, se assumirmos o ponto de vista operário, o estudo da racionalização faz parte dum enorme problema, o problema de um regime aceitável nas empresas industriais. Aceitável para os trabalhadores, é claro; e é sobretudo sob este último aspecto que devemos focar a racionalização, pois se o espírito do sindicalismo se diferencia do espírito que anima os meios dirigentes de nossa sociedade, é sobretudo porque o movimento sindical se interessa ainda mais pelo produtor que pela produção, ao contrário da sociedade burguesa que se interessa sobretudo mais pela produção do que pelo produtor.

O problema do regime mais desejável nas empresas industriais é um dos mais importantes, talvez até o mais importante, para o movimento operário. É muito estranho que nunca tenha sido formulado. Pelo que eu sei, não foi estudado pelos teóricos do movimento socialista, nem Marx nem seus discípulos lhes consagraram nenhuma obra, e em Proudhon não aparecem senão indicações a esse respeito. Os teóricos estavam, talvez, mal colocados para tratar deste assunto, por não terem estado pessoalmente no número das arruelas duma fábrica.

O próprio movimento operário, quer se trate do sindicalismo, quer se trate das organizações operárias que precederam aos sin-

(*) NOTA DO EDITOR: Simone Weil pronunciou, em 23 de fevereiro de 1937, diante de um auditório operário, uma conferência cujo manuscrito original não conservamos; temos apenas este texto parcial colhido por um ouvinte.

dicatos, tampouco pensou em tratar amplamente os diferentes aspectos deste problema. Muitos motivos podem explicá-lo, especialmente as preocupações imediatas, urgentes, cotidianas, que se impõem muitas vezes, de uma maneira muito imperativa aos trabalhadores e não lhes deixa tempo para refletirem sobre os grandes problemas. Aliás, aqueles que, entre os militantes operários, permanecem submetidos à disciplina industrial, não têm a possibilidade nem o gosto de analisar teoricamente a pressão que sofrem a cada dia: precisam evadir-se; e os que estão investidos de funções permanentes muitas vezes têm a tendência de esquecer, no meio de sua atividade cotidiana, que existe é uma questão urgente e dolorosa.

Além disso, é preciso dizê-lo, todos nós sofremos uma certa deformação decorrente de nossa vida na atmosfera da sociedade burguesa, e até nossas aspirações em prol de uma sociedade melhor trazem a sua marca. A sociedade burguesa está atacada de uma mania única: a monomania da contabilidade. Para ela nada tem valor se não pode ser registrado em francos e centavos. Nunca hesita em sacrificar vidas humanas a cifras que impressionam no papel, cifras do orçamento nacional ou de balanços industriais. Todos nós sofremos um pouco do contágio dessa idéia, deixamo-nos igualmente hipnotizar por números. Por isso, nas censuras que fazemos ao regime econômico, a idéia da exploração, do dinheiro extorquido para engrossar lucros, é quase que a única que exprimimos com clareza. É uma deformação de espírito tanto mais compreensível porque os números são uma coisa clara, que se entende à primeira vista, ao passo que as coisas que não se podem traduzir em números pedem um esforço maior de atenção. É mais fácil reclamar do número marcado numa folha de pagamento do que analisar os sofrimentos suportados no decorrer de uma jornada de trabalho. Por isso a questão dos salários faz com que muitas vezes outras reivindicações vitais sejam esquecidas. E chega-se mesmo a considerar a transformação do regime como definida pela supressão da propriedade capitalista e do lucro capitalista, como se isso equivallesse à instauração do socialismo.

Pois bem, isso é uma lacuna extremamente grave para o movimento operário, porque há muito mais do que a questão dos lucros e da propriedade em todos os sofrimentos suportados pela classe operária em consequência da sociedade capitalista.

O operário não sofre somente da insuficiência do pagamento. Ele sofre porque na atual sociedade está relegado a um nível inferior, porque está reduzido a uma espécie de servidão. A insuficiência dos salários é apenas uma consequência dessa inferioridade e dessa servidão. A classe operária sofre por estar sujeita à vontade arbitrária dos quadros dirigentes da sociedade, que lhe impõem, fora da fábrica, seu padrão de existência e, dentro da fábrica, suas condições de trabalho. Os sofrimentos suportados na fábrica por causa da arbitrariedade patronal pesam tanto na vida dum operário quanto as privações suportadas fora da fábrica por causa da insuficiência dos salários.

Os direitos que os trabalhadores podem conquistar no local de trabalho não dependem diretamente da propriedade ou do lucro, mas das relações entre o operário e a máquina, entre o operário e os chefes, e do poder maior ou menor da direção. Os operários podem obrigar a direção de uma fábrica a reconhecer-lhes direitos, sem privar os proprietários da fábrica nem de seu título de propriedade nem de seus lucros; e, reciprocamente, eles podem ser totalmente privados de seus direitos numa fábrica que seja uma propriedade coletiva. As aspirações dos operários a terem direitos na fábrica faz com que se choquem não com o proprietário mas com o gerente. às vezes é o mesmo homem, mas pouco importa.

Portanto, há duas questões a distinguir: a exploração da classe operária que se define pelo lucro capitalista, e a opressão da classe operária no local de trabalho, que se traduz em sofrimentos prolongados, conforme o caso, 48 horas ou 40 horas por semana, mas que podem ir ainda além da fábrica ocupando as 24 horas do dia.

A questão do regime das empresas, considerada do ponto de vista dos trabalhadores, se apresenta com dados que se referem à própria estrutura da grande indústria. Uma fábrica é feita essencialmente para produzir. Os homens estão lá para ajudar as máquinas a fazerem todos os dias o maior número possível de produtos bem feitos e baratos. Mas, por outro lado, esses homens são homens; têm necessidades, aspirações a satisfazer, e que não coincidem necessariamente com as exigências da produção; e até, de fato, não coincidem em absoluto, na maioria das vezes. Eis uma contradição que a mudança de regime não eliminaria. Mas nós não podemos admitir que a vida dos homens seja sacrificada em nome da fabricação de produtos.

Se amanhã os patrões forem expulsos, se as fábricas forem coletivizadas, nada vai mudar quanto a este problema fundamental: o que é preciso para extrair o maior número possível de produtos não é necessariamente o que pode satisfazer aos homens que trabalham na fábrica.

Conciliar as exigências da fabricação com as aspirações dos homens que fabricam é um problema que os capitalistas resolvem facilmente suprimindo um dos termos: eles resolvem como se esses homens não existissem. Em contrapartida, determinados conceitos anarquistas suprimem o outro termo: as necessidades da fabricação. Mas como é possível esquecê-los no papel e não eliminá-los de fato, não há solução. A solução ideal seria uma organização do trabalho tal que cada fim de tarde saíssem ao mesmo tempo o maior número possível de produtos bem feitos e de trabalhadores felizes. Se, por um acaso providencial, pudessemos encontrar esse método de trabalho, suficientemente perfeito para tornar o trabalho alegre, não haveria mais problema. Mas esse método não existe, e o que acontece é exatamente o contrário. E se tal solução não é praticamente realizável, é justamente porque as necessidades da produção e as necessidades dos produtores não coincidem forçosamente. Seria bom demais se os processos de trabalho mais produtivos fossem ao mesmo tempo os mais agradáveis. Mas, pelo menos, podemos aproximarmo-nos dessa solução procurando métodos que conciliem ao máximo os interesses da empresa e os direitos dos trabalhadores. Em princípio poderíamos resolver suas contradições por meio de um compromisso baseado num meio termo, de tal forma que nem uns nem outros fossem sacrificados; nem os interesses da produção nem os dos produtores. Uma fábrica deve ser organizada de forma que a matéria-prima que ela utiliza se transforme em produtos que não sejam muito raros, nem muito caros, nem defeituosos, e que, ao mesmo tempo, os homens que nela entram de manhã, não saiam dela diminuídos física ou moralmente à noite, ao final de um dia, de um ano ou de vinte anos.

Aí está o verdadeiro problema, o mais grave problema que a classe operária tem: encontrar um método de organização do trabalho que seja aceitável ao mesmo tempo para a produção, para o trabalho e para o consumo.

Este problema não começou sequer a ser resolvido, porque não foi nem sequer formulado; de forma que, se amanhã nos apoderássemos das fábricas, não saberíamos o que fazer e seríamos obrigados a organizá-las como estão atualmente, depois de um tempo mais ou menos longo de flutuação.

Eu própria não tenho solução a lhes apresentar. Não é coisa que se possa improvisar inteiramente no papel. É só nas fábricas que se pode conseguir, pouco a pouco, imaginar um sistema deste gênero e pô-lo à prova, tal como os patrões e os chefes de empresa, os técnicos conseguiram, pouco a pouco, conceber e aperfeiçoar o atual sistema. Para compreender como se situa o problema é preciso ter estudado o sistema existente, tê-lo analisado, ter-lhe feito a crítica, ter apreciado seu lado bom e mau, e por quê. É preciso partir do regime atual para conceber um melhor.

Vou, portanto, tentar analisar este regime (que vocês conhecem melhor do que ninguém), referindo-me ao mesmo tempo ao seu histórico e às obras dos que contribuíram para elaborá-lo e à vida cotidiana das fábricas no período que antecedeu ao movimento de junho de 1936.

Para caracterizar o atual regime da indústria e as mudanças introduzidas na organização do trabalho fala-se quase que indiferentemente de racionalização ou de taylorização. A palavra racionalização tem mais prestígio junto ao público porque parece indicar que a atual organização do trabalho é a que satisfaz a todas as exigências da razão, devendo uma organização racional do trabalho corresponder necessariamente ao interesse do operário, do patrão e do consumidor. Parece, realmente, que ninguém pode levantar-se contra isso. O poder das palavras é muito grande, e deste já houve muito uso; assim como da expressão "organização científica do trabalho", por que a palavra "científica" tem ainda mais prestígio do que a palavra "racional".

Quando se fala de taylorização, indica-se a origem do sistema, porque foi Taylor quem encontrou o essencial, quem deu o impulso e marcou a orientação deste método de trabalho. De modo que para conhecer-lhe o espírito, é preciso, obrigatoriamente, referir-se a Taylor. Isso é fácil porque ele escreveu um certo número de obras a esse respeito, fazendo sua própria biografia.

A história das pesquisas de Taylor é muito curiosa e instrutiva. Permite ver de que maneira se orientou esse sistema em seus primórdios. Permite mesmo, melhor do que qualquer outro elemento, compreendermos o que é, no fundo, a própria racionalização.

Embora Taylor tenha batizado seu sistema de "Organização Científica do Trabalho", ele não era um cientista. A cultura que tinha, correspondia, quando muito, ao ginásio, e mesmo assim não é garantido. Nunca fez estudos superiores de engenharia. Também não era exatamente um operário, embora tenha trabalhado em fábrica. Como, então, defini-lo? Era um contramestre, mas não daqueles que vieram da classe operária e ainda se lembram disso. Era um contramestre do gênero daqueles que atualmente encontramos nos sindicatos profissionais para chefes, que se julgam nascidos para servir como cães de fila aos patrões. Não foi nem por curiosidade intelectual, nem por necessidade lógica que começou as suas pesquisas. Foi sua experiência de contramestre-cão de fila que o orientou em todos os estudos e lhe serviu de inspiração durante trinta e cinco anos de pacientes estudos. Foi assim que deu à indústria, além da idéia fundamental de uma nova organização de fábricas, um admirável estudo sobre o trabalho dos fornos feitos para reduzir o diâmetro das peças.

Taylor nascera de uma família relativamente rica e teria podido viver sem trabalhar, não fossem os princípios puritanos dessa família e dele próprio, que não lhe permitiam a ociosidade. Estudou num ginásio, mas uma doença nos olhos o obrigou a parar, aos 18 anos. Uma singular fantasia o levou então a entrar numa fábrica on-

de fez uma aprendizagem de operário mecânico. Mas, no contacto cotidiano com a classe operária, não conseguiu de jeito nenhum assimilar o espírito operário. Pelo contrário, parece que se conscientizou, com mais penetração, da oposição de classe que existia entre seus companheiros de trabalho e ele próprio, jovem burguês, que não trabalhava para viver, que não vivia de seu salário, e que, com conhecimentos na direção, recebia conseqüentemente outro tratamento.

Depois de seu aprendizado, aos 22 anos, ingressou como torneiro numa pequena fábrica de mecânica, e desde o primeiro dia entrou imediatamente em conflito com os colegas de oficina que ameaçaram quebrar-lhe a cara se não se conformasse com a cadência geral do trabalho; pois nessa época reinava o sistema de trabalho por peças, organizado de tal maneira que, se aumentasse a cadência, diminuam as tarifas. Os operários tinham compreendido que não era preciso aumentar a cadência para que as tarifas não diminuíssem; de forma que, cada vez que entrava um novo operário, advertiam-no que diminuísse sua cadência, sob pena de entrar numa vida intolerável.

Ao fim de dois meses, Taylor conseguiu tornar-se contra-mestre. Contando esta história, explica que o patrão tinha confiança nele, porque pertencia a uma família burguesa. Não diz como o patrão o distinguira tão depressa, já que os colegas o impediam de trabalhar mais depressa que eles, e é o caso de se perguntar se ele não conquistou a confiança do patrão contando-lhe o que se dizia entre os operários.

Feito contra-mestre, os operários lhe disseram: "Gostamos de tê-lo conosco como contra-mestre, porque você nos conhece e sabe que se tentar diminuir as tarifas, sua vida vai tornar-se impossível". Ao que Taylor, em substância, respondeu: "Agora estou do outro lado da barricada, vou fazer o que devo fazer". E, de fato, este jovem contra-mestre deu provas de uma excepcional aptidão para fazer aumentar a cadência e despedir os mais indóceis.

Esta particular aptidão fê-lo subir ainda de grau em grau até tornar-se gerente da fábrica. Tinha então vinte e quatro anos.

Uma vez gerente, continuou obcecado por esta única preocupação, a de acelerar cada vez mais a cadência dos operários. Evidentemente, eles se defendiam, resultando um crescente agravamento de seus conflitos com os operários. Ele não podia explorar os operários à sua vontade porque eles é que conheciam melhor os melhores métodos de trabalho. Então, percebeu que estava sendo embaraçado por dois obstáculos: por um lado, ignorava quanto tempo era indispensável para realizar cada operação de fabricação, e que procedimentos podiam dar os melhores tempos; por outro lado, a organização da fábrica não lhe fornecia o meio de combater eficazmente a resistência passiva dos operários. Pediu, então, ao administrador da empresa a autorização para instalar um pequeno laboratório onde fizesse experiências sobre métodos de fabricação. Foi a origem de um trabalho que durou vinte e seis anos e levou Taylor à descoberta dos aços rápidos, da irrigação da ferramenta, de novas formas de ferramentas para afinar; e, sobretudo, descobriu, com a ajuda de uma equipe de engenheiros, fórmulas matemáticas que traduziam as relações mais econômicas entre a profundidade do passo (da ferramenta sobre a peça), o avanço e a rapidez dos tornos; e para a aplicação destas fórmulas nas oficinas estabeleceu regras de cálculos que permitiam encontrar essas relações em todos os casos particulares em que se pudessem apresentar.

Estas descobertas, segundo ele, eram as mais importantes porque se refletiam imediatamente na organização das fábricas. Todas eram inspiradas por sua vontade de aumentar a cadência dos operá-

rios e por seu mau humor ante a resistênciã deles. A grande preocupação era evitar qualquer perda de tempo no trabalho. Por aĩ se vê logo qual era o espĩrito do sistema. E durante vinte e seis anos ele trabalhou com essa ũnica preocupação. Concebeu e organizou progressivamente o escritĩrio dos mĩtodos com a ficha de fabricaçã, o escritĩrio dos tempos para estabelecer o tempo necessãrio a cada operaçã, a divisã do trabalho entre chefes tĩcnicos e um sistema particular de trabalhos por peçã com prĩmio.

Este resumo permite compreender em que consistiu a originalidade de Taylor e quais sã os fundamentos da racionalizaçã. Atĩ ele, nã se tinha procurado laboratĩrio a nã ser para descobrir no vos dispositivos mecãnicos, para descobrir novas mãquinas, enquanto que ele teve a idĩia de estudar cientificamente os melhores processos para utilizar as mãquinas existentes. Falando com exatidã, ele nã fez descobertas, com exceçã da dos aços rãpidos. Simplesmente procurou processos mais cientificos para utilizar ao mãximo as mãquinas jã existentes; e nã apenas as mãquinas, como tambĩm os hĩmens. Era a sua obsessã. Fez o seu laboratĩrio para poder dizer aos operãrios: Vocĩs estavam errados levando uma hora para fazertal trabalho, bastava uma meia hora. Sua finalidade era tirar dos trabalhãdores a possibilidade de determinar por si os processos e o ritmo de seu trabalho, e colocar nas mãos da direçã a escolha dos movimentos a executar no decorrer da produçã. Esse era o espĩrito das pesquisas dele. Nã se tratava, para Taylor, de submeter os mĩtodos de produçã ao exame da razã, ou pelo menos esta preocupação sĩ vi nha em segundo lugar; sua preocupação primordial era encontrar os meios de forçar os operãrios a darem ã fãbrica o mãximo de sua capacidade de trabalho. O laboratĩrio era para ele um meio de pesquisa, mas, antes de mais nada, um meio de pressã.

Isto ẽ evidente nas suas prĩprias obras.

O mĩtodo de Taylor consiste essencialmente nisto: primeiro, estudar cientificamente os melhores procedimentos a empregar em qualquer trabalho, mesmo o trabalho braçal (nã me refiro ao ajudante jã um pouco especializado, mas ao braçal propriamente dito), mesmo o trabalho de manutençã ou trabalhos deste gĩnero; depois, estudar os tempos decompondo cada trabalho em movimentos elementares que se reproduzem em trabalhos muito diferentes conforme diversas combinações; e, uma vez medido o tempo necessãrio para cada movimento elementar, chega-se facilmente ao tempo necessãrio para operações muito variadas. Vocĩs sabem que o mĩtodo da medida dos tempos ẽ a cronometragem. ẽ inũtil insistir nesse ponto. Finalmente, intervĩm a divisã do trabalho entre os chefes tĩcnicos. Antes de Taylor, um contramestre fazia tudo; vigiava tudo. Atualmente, nas fãbricas, hã vãrios chefes para uma mesma seçã: hã o controlador, hã o mestre etc.

O sistema particular de trabalho por peçã com prĩmio consistia em medir o tempo por unidade, baseando-se no mãximo de trabalho que o melhor operãrio podia produzir durante uma hora, por exemplo, e para todos os que conseguirem este mãximo, cada peçã terã esse tanto de pagamento, enquanto os que produzirem ostensivamente menos do que esse mãximo receberão um pagamento abaixo; aqueles que produzirem evidentemente menos do que esse mãximo, acabarão por ganhar menos do que o salãrio vital. Em outras palavras, trata-se de um processo para eliminar todos os que nã são operãrios de primeira ordem, capazes de atingir aquele mãximo de produçã.

No final das contas, este sistema contĩm o essencial daquilo que hoje se chama a racionalizaçã. Os contramestres egĩpcios tinham chicotes para levar os operãrios a produzirem; Taylor substituiu o chicote pelos escritĩrios e pelos laboratĩrios, com a cobertura da ciĩncia.

A idéia de Taylor era de que cada homem é capaz de produzir um máximo de determinado trabalho. Mas isso é inteiramente arbitrário e inaplicável a um grande número de fábricas. Em uma só fábrica isso dá como resultado ficarem os operários fortes, os mais resistentes na fábrica, enquanto os outros vão embora; é impossível ter um número suficiente de operários fortes para todas as máquinas de toda uma cidade e chegar a uma tal seleção em grande escala. Suponham que haja uma dada percentagem de trabalhos que exijam uma grande força física: não está provado que haverá a mesma percentagem de homens que preencham essa condição.

As pesquisas de Taylor começaram em 1880. A mecânica, então, apenas começava a tornar-se indústria. Durante toda a metade do Século XIX, a grande indústria quase que estivera limitada ao têxtil. Só por volta de 1850 se começaram a construir tornos de estrutura metálica. Quando Taylor era criança, a maioria dos mecânicos ainda eram artesãos que trabalhavam em suas próprias oficinas. No exato momento em que Taylor começava seus trabalhos, nasceu a Federação Americana do Trabalho, formada por alguns sindicatos recém-constituídos, especialmente o Sindicato dos Metalúrgicos. Um dos métodos da ação sindical, nessa época, consistia em limitar a produção para impedir o desemprego e a redução das tarifas por peças. No espírito de Taylor, assim como no dos industriais aos quais ele ia comunicando regularmente os resultados dos seus estudos, a primeira vantagem da nova organização devia ser a de romper com a influência dos sindicatos. Desde seu nascimento, a racionalização foi antes, essencialmente, um método para se fazer trabalhar mais do que um método para se trabalhar melhor.

Depois de Taylor não houve muitas inovações sensacionais no sentido da racionalização.

Primeiro, houve o trabalho em cadeia, inventado por Ford, que suprimiu, até certo ponto, o trabalho por peças e prêmios, até mesmo nas suas fábricas. A cadeia, originalmente, é simplesmente um processo de manutenção mecânica. Praticamente se tornou um método aperfeiçoado para extrair dos trabalhadores o máximo de trabalho num tempo determinado.

O sistema de montagens em cadeia permitiu substituir os operários especializados por ajudantes especializados em trabalhos em série; nesse trabalho o operário, ao invés de realizar um trabalho qualificado, só tem que executar um certo número de gestos mecânicos que se repetem constantemente. É um aperfeiçoamento do sistema de Taylor que consegue tirar do operário a escolha de seu método e a inteligência de seu trabalho, transferindo estas para a seleção de planejamento e de estudos. Este sistema de montagens também faz desaparecer a habilidade manual necessária ao operário especializado.

O espírito de um tal sistema aparece com clareza na maneira como foi elaborado, e pode-se ver logo que a palavra racionalização foi usada erradamente.

Taylor não procurava um método de racionalizar o trabalho, mas um meio de controle dos operários, e se achou ao mesmo tempo o meio de simplificar o trabalho, são duas coisas totalmente diferentes. Para ilustrar a diferença entre o trabalho racional e o meio de controle, vou dar um exemplo de racionalização verdadeira, isto é, do progresso técnico que não pesa nos operários e não se constitui numa exploração maior de sua força de trabalho.

Suponham um torneiro trabalhando em tornos automáticos. Tem de vigiar quatro. Se, um dia, se descobrir um aço rápido que permita dobrar a produção desses quatro tornos, e se se contrata um ou

tro torneiro de forma que cada um deles só tenha dois tornos, cada um tem, então, o mesmo trabalho a fazer, e, no entanto, a produção se torna mais barata.

Pode, portanto, haver melhoramentos técnicos que melhorem a produção sem pesar de forma alguma nos trabalhadores.

Mas a racionalização de Ford consiste, não em trabalhar melhor, mas em fazer trabalhar mais. Em suma, o patronato descobriu que há uma maneira melhor de explorar a força operária do que prolongando a jornada de trabalho.

Com efeito, há um limite para a jornada de trabalho, não só porque o dia propriamente dito só tem vinte e quatro horas, durante as quais é preciso também achar tempo para comer e dormir, mas também porque, ao fim de um certo número de horas de trabalho, a produção não progride mais. Por exemplo, um operário não produz mais em dezessete horas do que em quinze horas, porque seu organismo está mais cansado e automaticamente ele vai mais devagar.

Portanto, há um limite de produção que é atingido facilmente com o aumento do dia de trabalho, ao passo que este limite não se atinge, aumentando a intensidade.

É uma descoberta sensacional do patronato. Os operários talvez não o tenham ainda compreendido bem, os patrões talvez não tenham, em absoluto, consciência disso; mas se portam como se o compreendessem muito bem.

É algo que não vem imediatamente à mente, porque a intensidade do trabalho não é mensurável como a duração.

No mês de junho, os camponeses pensaram que os operários eram preguiçosos, porque só queriam trabalhar quarenta horas por semana; porque se tem o costume de medir o trabalho pela quantidade de horas em que ele se dá, enquanto que o resto não é numerável.

Mas a intensidade do trabalho pode variar. Pensem, por exemplo, na corrida a pé e lembrem-se do corredor de Maratona que caiu morto ao chegar ao fim, por ter corrido depressa demais. Isso pode ser considerado uma intensidade-limite do esforço. O mesmo acontece com o trabalho. A morte, evidentemente, é o extremo limite que não se quer atingir, mas enquanto não se está morto, ao fim de uma hora de trabalho, do ponto de vista dos patrões, é que se pode ainda trabalhar mais. Assim é que, da mesma forma, todos os dias se batem novos recordes sem que ninguém imagine que o limite já tenha sido atingido. Sempre se espera o corredor que vai bater o último recorde. Mas se se inventasse um método de trabalho que matasse os operários ao fim de cinco anos, por exemplo, em pouco tempo os patrões sentiriam falta de mão-de-obra, o que iria contra os interesses seus. Não o notariam imediatamente, porque não existe nenhum meio científico para medir o gasto do organismo humano pelo trabalho; mas, talvez, na geração seguinte, eles percebessem isso e revisassem seus métodos, assim como acabaram por notar milhares de mortes prematuras provocadas pelo trabalho de crianças nas fábricas.

O mesmo pode acontecer com os adultos, quanto à intensidade do trabalho. Faz apenas um ano que, nas fábricas mecânicas da região parisiense, um homem de quarenta anos não podia mais achar emprego porque era considerado já gasto, vazio, inútil para a produção e a cadência atual.

Portanto, não há nenhum limite para o aumento da produção em intensidade. Taylor conta com orgulho que conseguiu dobrar e até mesmo triplicar a produção em certas fábricas simplesmente pelo sistema das gratificações, pela vigilância dos operários e pela inexo-

rável despedida dos que não quisessem ou não pudessem acompanhar a cadência. Explica que chegou a encontrar o meio ideal para suprimir a luta de classes, porque seus sistemas se baseiam, num interesse comum do operário e do patrão, tendo ambos mais lucro com esse sistema, e o próprio consumidor também fica satisfeito porque os produtos são mais baratos. Gabava-se, assim, de resolver todos os conflitos sociais e de ter criado a harmonia social.

Mas tomemos o exemplo de uma fábrica dessas, cuja produção foi duplicada por Taylor sem mudar os métodos de fabricação, simplesmente organizando esse policiamento das seções. Imaginemos, por outro lado, uma fábrica na qual se trabalhasse sete horas por dia a trinta francos e na qual o patrão decidisse, um belo dia, obrigar a trabalhar quatorze horas a quarenta francos. Os operários não iriam achar que lucrassem, e com certeza entrariam logo em greve. No entanto vem a ser exatamente o sistema Taylor. Trabalhando quatorze horas por dia, em vez de sete, o cansaço é pelo menos o dobro. Estou convencida de que, a partir de um certo limite, é muito mais grave para o organismo humano acelerar a cadência, como queria Taylor, do que aumentar a duração do trabalho.

Quanto Taylor instaurou seu sistema, houve algumas reações da parte dos operários. Na França os sindicatos reagiram violentamente no começo da introdução desse sistema nas fábricas francesas. Houve artigos de Pouget, de Merrheim, comparando a racionalização a uma nova escravatura. Na América houve greves. Finalmente esse sistema triunfou, apesar de tudo, e foi um dos grandes elementos do desenvolvimento das indústrias de guerra; o que faz pensar que a guerra estava para muitos nesse triunfo da racionalização.

O grande argumento de Taylor foi de que esse sistema servia aos interesses do público, isto é, dos consumidores. Evidentemente, o aumento da produção pode favorecê-los quando é o caso de gêneros alimentícios, pão, leite, carne, manteiga, vinho, óleo etc. Mas não é essa produção que aumenta com o sistema Taylor; de uma forma geral, não é aquilo que serve para satisfazer às principais necessidades da existência. O que foi racionalizado foi a mecânica, a borracha, o têxtil, isto é, essencialmente o que produz o mínimo de objetos consumíveis. A racionalização serviu sobretudo para a fabricação de objetos de luxo e para essa indústria duplamente luxuosa que é a indústria de guerra, que não só constrói, mas também destrói. Serviu para aumentar consideravelmente o peso dos trabalhadores inúteis, dos que fabricam coisas inúteis ou dos que não fabricam nada e que são empregados nos serviços de publicidade e outras empresas desse gênero, mais ou menos parasitas. Aumentou consideravelmente o peso das indústrias de guerra que, por si só, ultrapassam todas as demais em importância e em inconvenientes. A taylorização serviu essencialmente para aumentar todo esse peso, fazendo-o pesar, afinal de contas, com este aumento da produção global, num número cada vez mais reduzido de trabalhadores.

Do ponto de vista do efeito moral sobre os operários, a taylorização provocou, evidentemente, a desqualificação dos operários. Isso foi contestado pelos apologistas da racionalização, especialmente por Dubreuilh em Standards. Mas Taylor foi o primeiro a gabar-se disso, chegando a admitir somente 75% dos operários qualificados na produção para 125% de operários não qualificados para o acabamento. Na Ford só há 1% de operários que precisam de um aprendizado de mais de um dia.

Esse sistema também reduziu os operários, por assim dizer, ao estado de moléculas, fazendo deles uma espécie de estrutura atômica das fábricas. Trouxe o isolamento dos trabalhadores. É uma das

fórmulas essenciais de Taylor, que é preciso dirigir-se ao operário individualmente; considerar nele o indivíduo. O que ele quer dizer é que é preciso destruir a solidariedade operária por meio de gratificações e da concorrência. É isto que produz esta solidão, talvez o caráter mais marcante das fábricas organizadas dentro do atual sistema, solidão moral que foi certamente diminuída pelos acontecimentos de junho. Ford diz ingenuamente que é excelente ter operários que se dêem bem, mas que é preciso que eles não se dêem bem demais, porque isso diminui o espírito de concorrência e de emulação indispensável para a produção.

A divisão da classe operária, portanto, está na base desse método. O desenvolvimento da concorrência entre os operários é uma parte integrante dele, assim como o apelo aos mais baixos sentimentos. O salário é a sua única motivação. Quando o salário não basta, vem a brutal despedida. A cada momento do trabalho, o salário é determinado por uma gratificação. A todo momento, é preciso que o operário calcule para saber quanto ganhou. O que digo é tão mais verdadeiro quanto menos qualificado é o trabalho de que se trata.

Esse sistema produziu a monotonia do trabalho. Dubreilh e Ford dizem que o trabalho monótono não é penoso para a classe operária. É verdade que Ford diz até que ele não poderia passar um dia inteiro num único trabalho de fábrica, mas que é preciso acreditar que seus operários são diferentes dele, porque recusam um trabalho mais variado. Ele é quem diz. Se realmente acontece que com esse sistema a monotonia seja suportável para os operários, é talvez o pior que se possa dizer de um tal sistema; pois o que é certo é que a monotonia do trabalho começa sempre por ser um sofrimento. Se se chega ao hábito, é à custa de uma diminuição moral.

Na verdade, ninguém se acostuma, a menos que se possa trabalhar pensando em outra coisa. Mas, então, é preciso trabalhar num ritmo que não exija muita assiduidade da atenção de que a cadência do trabalho precisa. Mas se estamos fazendo um trabalho no qual temos de pensar o tempo todo, não se pode pensar em outra coisa, é errado dizer que o operário pode acomodar-se à monotonia desse trabalho. Os operários da Ford não tinham o direito de falar. Não procuravam um trabalho variado, porque, depois de um certo tempo de trabalho monótono, ficavam incapazes de fazer outra coisa.

A disciplina nas fábricas, a sujeição, é uma outra característica do sistema. É mesmo o caráter essencial, e é a finalidade para a qual foi inventada, já que Taylor fez suas pesquisas exclusivamente para quebrar a resistência de seus operários. Impondo-lhes tais e tais movimentos em tantos segundos, ou outros tais em tantos minutos, é evidente que nenhum poder de resistência resta ao operário. Disso é que Taylor se mostrava mais orgulhoso, e isso é o que ele desenvolvia de preferência, acrescentando que seu sistema permitia que acabasse o poder dos sindicatos nas fábricas.

Durante um inquérito feito na América sobre o sistema Taylor, um operário interrogado por Henri de Man disse-lhe: "Os patrões não compreendem que não queríamos deixar que nos cronometrassem; no entanto, o que diriam nossos patrões se lhes pedíssemos que nos mostrassem seus livros de contabilidade", e se lhes disséssemos: "Sobre tanto de lucro que os Senhores tiveram, achamos que esta parte deve ser sua e aquela outra voltar a nós em forma de salários". O conhecimento dos tempos de trabalho é para nós exatamente o equivalente ao que é para eles o segredo industrial e comercial.

Este operário compreendeu admiravelmente a situação. O patrão, tem não apenas a propriedade da fábrica, das máquinas, o monopólio dos processos de fabricação e dos conhecimentos financeiros e comerciais a respeito de sua fábrica, como ele ainda pretende ter o monopólio do trabalho e dos tempos de trabalho. O que é que resta para os operários? Resta-lhes a energia que permite fazer um movi-

pólio dos processos de fabricação e dos conhecimentos financeiros e comerciais a respeito de sua fábrica, como ele ainda pretende ter o monopólio do trabalho e dos tempos de trabalho. O que é que resta para os operários? Resta-lhes a energia que permite fazer um movimento, o equivalente à força elétrica; e ela é utilizada exatamente como se utiliza a eletricidade.

E através dos meios mais grosseiros, usando como estimulante, ao mesmo tempo, a sujeição e a isca da gratificação - em suma - por um método de domesticação que não se dirige a nada do que é propriamente humano, doma-se o operário como se doma um cão, combinando o chicote com os pedaços de açúcar. Felizmente não alcançam nunca um êxito total, porque nunca a racionalização é perfeita e porque, graças a Deus, o chefe da oficina não conhece nunca tudo. Restam meios de se tirar o corpo fora, mesmo para um operário não qualificado. Mas se o sistema fosse estritamente aplicado, seria exatamente isso.

Há ainda um certo número de vantagens para a direção e inconvenientes para os operários. Enquanto a direção tem o monopólio de todos os conhecimentos a respeito do trabalho, não tem a responsabilidade pelos pesados golpes decorrentes dos trabalhos por milagre: tudo o que estava bem feito era colocado como lucro dos patrões, mas todas as "peças matadas" vinham na conta dos operários que perdiam seu salário se sua máquina estivesse desregulada, que tinham de se "virar" se alguma coisa não se ajustasse, se uma ordem fosse impraticável, ou se duas ordens fossem contraditórias (porque, teoricamente, elas se ajustam sempre: o aço das ferramentas é sempre bom, e se a máquina se quebra, a culpa é do operário) etc. E como o trabalho é por peças, ainda é um fator dos chefes quando se dignam a consertar e reparar os serviços "matados". Assim, este sistema é realmente ideal para os patrões, pois contém todas as vantagens para eles, ao passo que reduz os operários ao estado de escravos e lhes impõe somente iniciativas todas as vezes em que há um problema. É um refinamento do qual resulta sofrimento nos dois casos, porque em ambos é o operário que está errado.

Impossível chamar de científico um sistema desses, a não ser que se parta do princípio de que os homens não são homens, e que se dê, à ciência o papel degradante de instrumento de pressão. Mas o verdadeiro papel da ciência em matéria de organização do trabalho é o de encontrar melhores técnicas. Em geral, o fato de ser tão fácil explorar, cada vez mais, a força operária, cria uma espécie de preguiça nos chefes, e já se viu em muitas fábricas uma incrível negligência por parte deles em relação aos problemas técnicos e aos de organização, porque sabiam que sempre podiam consertar seus erros com os operários, aumentando-lhes um pouco mais a cadência.

Taylor sustentou sempre que o sistema era admirável porque se podiam achar cientificamente não só os melhores processos de trabalho e os tempos necessários para cada operação, como também o limite de cansaço além do qual não se devia forçar um operário.

A partir de Taylor um ramo especial da ciência se dirigiu para esse lado: é o que se chama de psicotécnica, que permite definir as melhores condições psicológicas possíveis para um ou outro trabalho, medir o cansaço etc.

Então os industriais, graças à psicotécnica, podem dizer que têm uma prova de que não fazem seus operários sofrerem. Basta-lhes invocar a autoridade dos cientistas.

Mas a psicotécnica ainda é imperfeita. Acaba de ser criada. E mesmo que fosse perfeita não atingiria nunca os fatores morais; pois o sofrimento na fábrica está sobretudo em achar o tempo comprido; mas não para aí. E, além disso, nunca nenhum psicotécnico poderá precisar em que medida um operário acha comprido o seu tempo. So o operário pode dizê-lo.

O que ainda é mais grave, é isto: é preciso desconfiar dos cientistas, porque, na maior parte do tempo, não são sinceros. Nada mais fácil para um industrial do que comprar um cientista, e quando o patrão é o Estado, nada mais fácil para ele do que impor uma ou outra regra científica. Vê-se isso agora na Alemanha onde se descobre de repente que as gorduras não são tão necessárias como se pensava para a alimentação humana. Da mesma forma se poderia descobrir que é mais fácil para um operário fazer duas mil peças que mil. Assim sendo, os trabalhadores não devem ter confiança nos cientistas, nos intelectuais ou nos técnicos para fazer a regulamentação do que é para eles, trabalhadores, de uma importância vital. Podem é claro, aceitar seus conselhos, mas só devem contar consigo mesmos, e se apelarem para a ciência, deverá ser de modo a assimilarem-na eles próprios.*

(De La Condition Ouvrière).

BIBLIOGRAFIA

- . WEIL, Simone. A condição operária e outros estudos sobre a opressão. Editora Paz e Terra.

(*) aqui para o texto que foi possível recolher.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

NO BRASIL

1 - Introdução

Parece-nos importante, no início deste trabalho, examinar com algum cuidado a evolução histórica, no Brasil, do conceito de Administração de Pessoal e, bem assim, do profissional encarregado de executá-la. Parece-nos que o exame proposto devam em nome da sistematização, correr ao longo de fases pelas quais tenha eventualmente passado a atividade e o seu desempenho profissional. O objetivo deste percurso histórico a que nos propomos é o de, ao investigarmos o passado desenrolando episodicamente os fatos e os acontecimentos sucedidos, podermos afinal avaliar o presente, encontrando explicações e justificativas, e quiçá vislumbrar o futuro com todas as suas promessas e desalentos. Dificilmente poderíamos falar de formação profissional para o administrador de pessoal sem que tivéssemos boa consciência de como esse agente aconteceu no panorama social, político e econômico desta nossa sociedade em desenvolvimento ao longo do tempo. Assim, nossa busca de uma posição para o sério e magno problema da formação dos homens de pessoal se inicia por uma consideração ampla e talvez um tanto simplificada de sua perspectiva histórica, examinada através de quatro fases ou eras, a nosso ver claramente distinguíveis entre si: a pré-histórica, a jurídico-trabalhista, a tecnológica e a administrativa. Não seria das mais fáceis a tarefa de estabelecer com precisão quando, no processo histórico, termina uma e começa a outra. A cronologia é nebulosa, mas, a nosso ver, facilmente perceptível ao interessado atente e experiente.

1.1 - A Fase "Pré-Histórica"

Essa fase se divide em duas etapas históricas subsequentes, que, ainda que diferentes, têm entre si muito de comum: a primeira, quando ainda não há sindicatos de empregados a reivindicar direitos nem uma legislação trabalhista a impor obrigações, e em que o tamanho da empresa permite ao dono ou proprietário a execução de todas ou quase todas as funções administrativas. No que se refere ao pessoal, é o dono que recruta, seleciona, determina o salário, avalia o desempenho, paga, treina e dá benefícios. A nossa literatura romântico-histórica está cheia de descrições das relações empregatícia nas casas de comércio, com seu ragu "engorda-caixeiro", com suas águas furtadas de armazéns servindo de habitação, do pagamento tirado da "burra" e feito nas grandes notas de mil-réis de tanta saudade (1). Não há intermediários no processo de relacionamento entre patrão e os empregados, não há imposições ou obrigações de qualquer tipo. O emprego não é fácil e as reivindicações dos empregados são poucas. A manutenção do emprego é objetivo do empregado mais do que do patrão, permitindo a situação o quase total arbítrio sobre as relações entre capital e trabalho.

A segunda, quando a maioria das condições da primeira ainda prevalecem mas já apareceu em cena um profissional que a literatura, o cinema e a memória de muitos de nós permitem recordar e que faz parte do folclore-empresário, quiçá de todo o mundo ocidental: as mangas postiças de alpaca preta, o quebra-luz verde ajustado à testa, a escrivanhinha de pê-alto e os livros grossos são as evidên-

(1) - Aluizio de Azevedo. Casa de Pensão, 1884. Autoria dos Professores Yolanda F. Balcão e Laerte Leite Cordeiro.

cias memoráveis de participação histórica do "guarda-livros". Já agora, o dono, ocupado com o crescer do negócio, com a expansão das atividades, com a ampliação do número necessário de empregados, não tem mais condições de executar, acumuladamente, todas as funções administrativas. Das atividades ligadas ao pessoal muitas podem já ser agora subestabelecidas ao guarda-livros, que delas cuidará em nome do patrão. A admissão e a demissão de empregados, ordenadas pelo dono, já podem ser desempenhadas pelo intermediário; o pagamento dos salários já pode ser preparado de forma organizada, ainda que rudimentar; uma forma primária de treinamento dos empregados mais jovens e/ou recentes pode ser-lhe adjudicada, a contabilidade da vida funcional do empregado é produzida em livro próprio, donde a expressão "pedir a conta" (2), ainda hoje utilizada comumente. Havemos, todavia, de lembrar que o guarda-livros é apenas lugar-tenente do dono, que agora não tem mais tempo para cuidar de tudo sozinho. Sua presença não inova, não melhora, não cria; apenas substitui e com isso ajuda. A administração de pessoal é exercida em termos pouco ordenados, sem maior racionalização, eficiência, objetividade e até consciência. Não há, ainda, qualquer pressão exógena, pois sindicato ou governo ainda não cravaram sua atenção e/ou pressão nas empresas.

A essa fase que começa longe na história brasileira e que dificilmente se pode dizer quando termina, chamamos de "pré-história". Damos-lhe tal denominação por nos parecer que ela está distante da discussão hodierna sobre as relações empregado-empregador subordinadas à influência de agências e agentes estranhos à relação. É pré-histórica a despeito de que ainda hoje se possam encontrar exemplos vivos e situações reais quase a comprovar o que aqui se informa.

1.2 - A Fase Jurídico-Trabalhista

Essa fase se comprova na modificação da estrutura formal da empresa e na modificação de seu quadro de funcionários. É o momento, na evolução histórica da administração de pessoal, em que surge a seção de pessoal, subordinada à contabilidade, órgão encarregado da lida administrativa nas empresas em expansão inicial e que mais tarde se vai transformar no conhecido "departamento de pessoal". Qual a razão histórica desse desmembramento? Qual o evento da conjuntura político-econômico-social que produz esse efeito e/ou explica suas causas?

Quem quer que tenha vivido o Brasil dos últimos 40 anos não pode deixar de lembrar que o país, assim como o mundo ocidental, recebeu o impacto social e político do desenvolvimento sindical entre as décadas de 20 e 30, e que o governo, que até então tinha sido quase mero assistente ou padrinho dos empregadores e empregados, intervenientes exclusivos em uma relação bilateral, passava agora à ativa, permanecendo e intervindo nos contratos e nos entendimentos entre partes. Se o movimento sindical foi cerceado pela posição doutrinária e política do governo que assumiu os destinos do país ao longo dos anos 30 e 40, nem por isso deixou esse governo de interferir na relação empresa-empregado de forma violenta, escudado sempre na paternal idéia de proteger uns contra os outros. Os decretos-leis se acumulam, o Estado é prolífico na produção de instrumentos e órgão de controle e fiscalização. Em 1943 ocorre a necessária consolidação que visa a por em ordem a gama de documentos legais que incidem sobre a situação trabalhista e que começam a trazer pânico

(2) - José Serson. Administração de Pessoal, SESI, 1961.

ã administração das empresas. Há agora fiscais a invadir os escritórios e as fábricas, multas por infrações previstas na legislação do trabalho, há um passivo intangível no balanço, há encargos sociais a considerar, há relações, fichas, carteiras, impostos e por aí afora.

O dono já não pode tomar decisão sobre o pessoal sem maiores considerações, eis que qualquer ato menos pensado pode trazer sérios prejuízos à firma, além de dores de cabeça sem conta. Há, então, que se descobrir com urgência quem possa dominar toda essa montanha de imposições legais e burocráticas a fim de que a lida com o pessoal ocorra sem maiores atritos e para que a empresa não sofra. É evidente que o nosso guarda-livros de ontem não teria condições de assumir o difícil encargo. Ao chefe de escritório, que também é contador, pode-se, por outro lado, atribuir a penosa tarefa. É a história nos conta que se cria, então, no escritório, uma pequena seção de pessoal que tem por cabeça pensante o próprio chefe de escritório, o qual deve, agora, começar a especializar-se também em legislação trabalhista. Se a empresa cresce e expande suas atividades, aumenta o número de empregados e amplia-se, em decorrência automática, o seu comprometimento burocrático com relação ao seu pessoal. As áreas de atrito vão aumentando, surgem as questões trabalhistas, a estabilidade já começa a ameaçar como sombra que paira sobre a empresa e não há mais como administrar o pessoal via amadores. É preciso o especialista que possa prevenir acidentes legais trabalhistas e ao mesmo tempo defender a empresa, com seu conhecimento e experiência das investidas dos bons e maus empregados; aquele que saiba com exatidão em quantas vias se preenche a relação dos 2/3 ou, melhor do que isso, como entregá-la sem ficar na fila; o perito que saiba de cor as porcentagens de desconto correspondentes à LBA e ao IAPAS; o "expert" que esteja em condições de informar aos donos como fazer para dispensar o funcionário com oito anos e meio de casa.

A função ganha tal importância que já merece sair da contabilidade e organizar-se um departamento autônomo, subordinado diretamente ao empresário ou à direção. Alinham-se entre suas funções as de admitir e demitir funcionários nos termos da lei, preencher carteiras, preparar relações, organizar prontuários, elaborar folhas de pagamento, representar a empresa na Justiça do Trabalho e por aí afora, com o objetivo de assegurar tranquilidade à empresa. Se não se conta nos quadros da empresa com pessoa à altura do cargo, o conhecido anúncio vai ao jornal mais conservador da localidade, para ser publicado no domingo, com texto onde se lê: "Chefe de Departamento de Pessoal. Precisa-se. Exige-se perfeito conhecimento de legislação trabalhista". É só.

1.3 - A Fase Tecnológica

Mais difícil de localizar no tempo e na sequência que estamos pretendendo apresentar, a fase tecnológica é, todavia, claramente percebida por quem quer que se tenha preocupado em observar os problemas administrativos das empresas brasileiras, especialmente a partir de 1950. Essa fase acontece, historicamente, ao lado da fase jurídico-trabalhista já consolidada e profissionalizada e no momento em que o país inicia seu surto industrial mais vigoroso, localizado principalmente na região de São Paulo. Há agora uma movimentação grande de mão-de-obra industrial; há mais empresas licitando na bolsa de empregos; há que se manter a mão-de-obra conquistada e, mais do que isso, satisfeita; há que se formar, treinar e desenvolver mão-de-obra de todos os níveis; há que se dialogar com o sindicato em termos que não são exclusivamente jurídicos mas sim políticos e técnicos; há, enfim, que se desenvolver um conjunto de capacidades novas entre as quais o lugar do "perfeito conhecimento das leis trabalhistas" já não parece tão prioritário ou exclusivo. É o

momento de ênfase nas técnicas mais atualizadas de Administração do Pessoal que, já utilizadas por algumas empresas estrangeiras no país, não tinham recebido maior dose de preocupação por parte das empresas e/ou dos profissionais brasileiros, salvo honrosas exceções.

Entra-se, então, na chamada "fase tecnológica", com todos os seus exageros e as suas virtudes. Um novo jargão de pessoal se cria, a partir, às vezes, de terminologia mal traduzida. Começa-se, a falar de "descrições de cargos", de "avaliação de desempenho", de "pesquisa salarial", de "psicotécnica", de "turnover", de "absentismo" e de todos os novos processos, métodos e atividades que consubstanciam um novo conceito de Administração de Pessoal.

Consultores estrangeiros são muitas vezes importados para assessorar as empresas na introdução dessa nova tecnologia e já se percebem agências de treinamento externo a criar oportunidades de preparação dos técnicos necessários aos quadros da empresa. Decresce a ênfase jurídico-trabalhista, ganha corpo a preocupação tecnológica em pessoal. O advogado perde sua - até então incontestável - posição de chefe do departamento pessoal; o sociólogo, o pedagogo, o economista e o engenheiro disputam sua vaga. É o momento da técnica.

4 - A Fase Administrativa

A história é sempre boa mestra, ensinando através do hábil método da repetição. Mais de uma vez, ao longo do tempo e em todos os campos da preocupação humana, tem-se observado que as posições extremas não são positivas. Falta-lhes flexibilidade, oblitera-se a percepção, desconsideram-se variáveis importantes. Assim, também, a evolução conceitual e profissional no campo da Administração de Pessoal chegou a uma fase mediana e contemporânea em que se percebe validade e importância na preocupação jurídico-trabalhista lastreada na consciência de que as atividades de pessoal nas empresas são desempenhadas à luz de um contexto legal, ao mesmo tempo em que, por utilização de cada vez mais frequente e intensiva, se prestigia a moderna tecnologia de pessoal, oferecendo-lhe importante papel na realização dos objetivos da empresa. A essa fase chamamos "administrativa".

No entender dos autores, há uma tendência clara e tranquila que se pode observar com facilidade até mesmo em uma análise perfunctória que se pretende realizar em torno das atividades de Administração de Pessoal na comunidade de empresas industriais paulistas, senão brasileiras: é a de que, à medida em que as empresas caminham para a aceitação da posição mediana a que nos referimos, o nível hierárquico comparativo que a função de pessoal ocupa, se eleva, transformando-se, o órgão respectivo, de unidade meramente executiva, em área funcional básica da empresa, com conteúdo administrativo superior (3). Por outro lado, a ser verdadeira essa tendência, pode afirmar-se que, com o crescimento do departamento, cresce também a participação e a posição hierárquica de seu responsável na organização. E é aí que, em plena fase administrativa, o chefe de pessoal é substituído pelo gerente de relações industriais, deixa de conhecer em detalhe a legislação trabalhista, esquece a rotina de administração salarial e toma seu lugar nas reuniões decisórias da cúpula administrativa da empresa (4).

(3) - L. F. Vale da Silva e L.L. Cordeiro. A Função do R.I. em Empresas Industriais da Grande São Paulo, (não publicado).

(4) - Carlos Malferrari. Funções Administrativas de Pessoal. Revista de Administração de Empresas, nº 2, janeiro/março, 1963.