

Uma Introdução ao Histórico da

# Organização Racional do Trabalho

Guerreiro Ramos



CONSELHO FEDERAL DE  
ADMINISTRAÇÃO



Uma Introdução ao Histórico da  
**Organização  
Racional do  
Trabalho**

Guerreiro Ramos

*Tese apresentada ao  
concurso para provimentos em  
cargos da carreira de Técnico de  
Administração do Quadro  
Permanente do Departamento  
Administrativo do Serviço Público –  
1949 – Enquadrada na Seção I –  
Organização, item a da letra a, das  
Instruções do referido concurso.*

2009

2009, Conselho Federal de Administração (CFA)

É proibido a duplicação ou reprodução deste volume, ou de parte do mesmo, por quaisquer meios, sem autorização expressa do CFA.

**Endereço para contato:**

Conselho Federal de Administração (CFA)

SAUS, Quadra 1, Bloco L, Edifício CFA

70070-932 Brasília (DF)

1º Edição (2009) 2.500 exemplares

**Projeto gráfico e diagramação:**

Via Brasília

**Supervisão:**

Renata Costa Ferreira

**Impressão:**

Artes Gráficas e Editora Pontual LTDA - EPP

RAMOS, Guereiro

Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho.  
/ Guereiro Ramos. - Brasília : Conselho Federal de Administração,  
2008.

132 p.

Tese apresentada ao concurso para provimentos em cargos da  
carreira de Técnico de Administração do quadro permanente do  
Departamento Administrativo do Serviço Público -1949 – enquadrada  
na seção I–Organização, item a da letra a, das instruções do referido  
concurso.

Republicação do original publicado em 1950.

1- Eficiência industrial. 2- Sociologia industrial. I-Ramos, Alberto  
Guereiro. II- Conselho Federal de Administração. III- Título.

CDU 306.36

**PARA**

*Rômulo de Almeida*

*Ottolmy Strauch*

*Jorge Lacerda*

*Efraín Tomás Bó*

*Abidias Nascimento*

*José Leite Lopes*

*Júlio Sá*



# Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho (Ensaio de sociologia do conhecimento)

*Tese apresentada ao concurso para provimentos em cargos da carreira de Técnico de Administração do Quadro Permanente do Departamento Administrativo do Serviço Público – 1949 – Enquadrada na Seção I – Organização, item a da letra a, das Instruções do referido concurso.*





Werkleute sind wir: Knappen, Jünger, Meister, und bauen  
dich, du hohes Mittelschiff.

.....  
Gott, du bist gross.

RAINER MARIA RILKE



<b>PREFACIO</b> .....	13
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	15
<b>PARTE I PLANO E JUSTIFICAÇÃO</b> .....	17
<b>PARTE II DESENVOLVIMENTO</b> .....	19
<b>CAPÍTULO I</b>	
O TRABALHO NAS SOCIEDADES PRIMITIVAS .....	21
<b>CAPÍTULO II</b>	
OS PRECONCEITOS ANTI-TRABALHISTAS NA ANTIGUIDADE .....	29
<b>CAPÍTULO III</b>	
O trabalho na Idade Média e no Renascimento .....	35
<b>CAPÍTULO IV</b>	
A RACIONALIZAÇÃO IN STATU NASCENDI .....	43
<b>CAPÍTULO V</b>	
O AMBIENTE RACIONALIZADOR .....	47
<b>CAPÍTULO VI</b>	
O SISTEMA TAYLOR .....	53
<b>CAPÍTULO VII</b>	
O SISTEMA FORD .....	63
<b>CAPÍTULO VIII</b>	
A METODOLOGIA DA ORGANIZAÇÃO EM EMERGÊNCIA .....	69
<b>CAPÍTULO IX</b>	
A RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO NA ALEMANHA .....	73
<b>CAPÍTULO X</b>	
A FIOLOGIA E A PSICOLOGIA APLICADAS AO TRABALHO .....	79
<b>CAPÍTULO XI</b>	
A RACIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	85
<b>CAPÍTULO XII</b>	
A SOCIOLOGIA DO TRABALHO .....	101
<b>PARTE III CONCLUSÕES</b> .....	117
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	119



## PREFACIO

Ao republicar o presente livro “Uma introdução ao Histórico da **Organização Racional do Trabalho**” de autoria de Alberto Guerreiro Ramos, o CFA – Conselho Federal de Administração, pretende apresentar à sociedade, e em especial a todos os que se interessam pela Ciência da Administração uma ferramenta de desenvolvimento e progresso para o país, um trabalho focado na inovação.

Esse livro não recebeu modificações do seu conteúdo original, o mesmo que foi publicado em 1950, e, com toda certeza, vai revolucionar os meios acadêmicos modernos. Apesar de ter sido escrito com foco em uma administração federal do passado, quando os profissionais e técnicos extraíam o saber administrativo dos modelos americanos, o livro será de grande contribuição para os dias atuais. Alberto Guerreiro Ramos sempre propunha algo diferente e inovador, e é exatamente isso que os leitores poderão conferir nessa obra.

O autor foi também de grande importância para a elaboração do ante – projeto original, feito para discussão pelos associados da ABAP – Associação Brasileira de Administração Pública em 1965 e que serviu de fundamento teórico para a redação da Lei 4769/65 que regulamentou a profissão de Administrador e criou os Conselhos Federal e Regionais de Administração. Após ampla discussão entre a categoria, Guerreiro Ramos, - então Deputado Federal - acrescentou diversas alterações que melhoraram o texto antes de apresentá-lo ao Congresso Nacional.

No livro que ora é lançado, vale destacar os capítulos I – “Trabalho nas Sociedades Primitivas”; II – “ Os Preconceitos Anti Trabalhistas na Antiguidade ” ; III – “ O Trabalho na Idade Média e no Renascimento” e IV – “A Racionalização in statu faciendi” por serem de suma importância para o entendimento crítico estabelecido nos capítulos que se seguem. Não se vê nos livros de Teoria Geral da Administração tamanha fundamentação teórica.

A crítica aos “humanistas da administração”, psicólogos e sociólogos das correntes das Relações Humanas, Comportamentalista e, até mesmo, Estruturalista estão bem colocadas, culminando com as

propostas de modelos experimentados na estrutura administrativa federal da época.

Não é sem razão que o autor quando descreve seu pensamento diz “É, portanto perfeitamente justificável o nosso procedimento. De um lado, porque a síntese deve suceder logicamente à análise; de outro lado, porque uma visão de conjunto da Organização Racional do Trabalho contribuirá para aqueles que a aplicam se tornem conscientes das limitações históricas da referida tecnologia”.

O Conselho Federal de Administração coloca à disposição do mundo acadêmico a republicação dessa obra e acredita que será de grande valia para os que estudam a Administração. Como lembrete final, é importante ler a continuidade desse grande pensador Guerreiro Ramos em outro livro “A Nova Ciência das Organizações”, onde o autor trata da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, onde propõe um novo modelo alocativo de recursos e analisa criticamente o mercado sem regras, que acarreta o caos da economia que estamos passando nesse momento de turbulência em todos os mercados do mundo.

Boa leitura a todos!

## APRESENTAÇÃO

É com muita satisfação que o Conselho Federal de Administração republica o livro “Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho” de autoria de Alberto Guerreiro Ramos, acreditando que esta obra terá grande relevância para os teóricos comprometidos com as mudanças e que escrevem livros para o ensino e o desenvolvimento da Ciência da Administração no Brasil.

O livro que trata da Teoria Geral da Administração e não recebeu modificações em seu conteúdo original desde que foi publicado pela Imprensa Nacional no ano de 1950, é uma homenagem do Sistema CFA/CRA a Guerreiro Ramos.

O autor nasceu em 1915, em Santo Amaro da Purificação, na Bahia, e faleceu em 1982. Guerreiro Ramos foi autor de alta relevância no campo das Ciências Sociais no Brasil e no mundo. Era polêmico, criativo, crítico, porém pro ativo, pois sempre propunha algo diferente. Ele inovou ao tratar da análise do modelo mecânico taylorista/fordista, tão usual na época. Já em 1943, como Administrador (Técnico de Administração) ingressou no serviço público no DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público e, em 1945 prestou concurso público apresentando como tese o estudo – agora republicado em livro – “Uma introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho”. Homem de grande cultura também escreveu dez livros e numerosos artigos que foram traduzidos em inglês, francês, espanhol, japonês e chinês.

Alberto Guerreiro Ramos desenvolveu trabalhos importantes nas áreas de Sociologia, Ciência Política e Administração e sempre apresentou grande interesse político. Foi delegado do Brasil na XVI Assembléia Geral da ONU, tendo participado da Comissão de Estudos Econômicos. Na área acadêmica realizou trabalhos de destaque e foi o primeiro professor brasileiro a ministrar aulas no primeiro curso de Administração na Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro. Outra obra de sua autoria, “A Nova Ciência das Organizações – Uma Reconceituação da Riqueza das Nações”, foi considerado nos Estados Unidos como a melhor obra de Ciências Sociais nos anos 80.

Ao republicar esse livro, o Sistema Conselho Federal de Administração e Conselhos Regionais de Administração que representam os 27 estados brasileiros - busca contribuir para o desenvolvimento e a divulgação da Ciência da Administração, em atendimento a missão de valorizar a profissão de Administrador. Pretende ainda resgatar um autor importante para a história da Administração no Brasil, divulgar sua obra nos meios acadêmicos e prestigiar o escritor que, nos primórdios do século XX, ofereceu importante legado no campo de estudo da Administração.

**Conhecendo a história para administrar o futuro.**



## PARTE I

### PLANO E JUSTIFICAÇÃO

As teses que têm sido apresentadas nos anteriores concursos para a carreira de Técnico de Administração, acrescidas das numerosas publicações patrocinadas pelo D. A. S. P., constituem, em conjunto, um repositório de indicações e informações utilíssimas sobre os aspectos fundamentais da técnica de administração. Principalmente graças ao esforço de seus autores, as novas idéias sobre a racionalização administrativa foram debatidas e divulgadas, em nosso meio, de maneira acessível ao grande público interessado nessas questões. Elas são, por assim dizer, um verdadeiro patrimônio do Serviço Público brasileiro.

Examinando-se, porém, esta abundante literatura, observar-se-á, nela, a ausência de qualquer estudo sobre a evolução da Organização Racional do Trabalho.

Animados pelo intuito construtivo de contribuir para um acréscimo positivo daquele acervo, decidimos empreender o presente estudo, intitulado “Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho”, contrariando a tendência do menor esforço, que seria a de seguir rotas já exploradas.

É, portanto, perfeitamente justificável o nosso procedimento. De um lado, porque a síntese deve suceder logicamente à análise; de outro lado, porque uma visão de conjunto da Organização Racional do Trabalho contribuirá para que aqueles que a aplicam se tornem conscientes das limitações históricas da referida tecnologia.

O plano da presente tese concretiza-se nos seguintes tópicos que constituirão capítulos da Parte II:

- I – O trabalho nas sociedades primitivas;
- II – Os preconceitos anti-trabalhistas na Antiguidade;
- III – O trabalho na Idade Média e no Renascimento.
- IV – A racionalização *in statu nascendi*;
- V – O ambiente racionalizador;

- VI – O sistema Taylor;
- VII – O sistema Ford;
- VIII – A metodologia da organização em emergência;
- IX – A racionalização na Alemanha;
- X – A fisiologia e a psicologia aplicadas ao trabalho;
- XI – A racionalização da administração pública;
- XII – A sociologia do trabalho.

Esta ordenação pareceu-nos a mais adequada ao objetivo desta tese que é o de mostrar que a Organização Racional do Trabalho é consequência de um longo processo de secularização, no transcurso do qual apareceu, tardiamente na civilização ocidental, uma atitude laica do espírito humano, em face da natureza e da sociedade.

Com efeito, nos capítulos I e II, pretendemos ter evidenciado que o caráter tradicional e “sagrado” das sociedades pré-modernas não possibilita o desenvolvimento de uma racionalização do trabalho. No capítulo III, em que estudamos o trabalho na Idade Média e no Renascimento, tivemos em vista assinalar o choque de duas tendências históricas antinômicas e, no capítulo IV, focalizamos a superação deste choque, pelo surto de uma nova atitude do espírito humano, em face da natureza e da sociedade. A configuração nítida e definitiva desta atitude é demonstrada no capítulo V. Do capítulo VI em diante, acompanhamos a evolução da Organização Racional do Trabalho, propriamente dita.

Na Parte III, encontram-se as conclusões da tese, sob forma de itens.

## PARTE II

### DESENVOLVIMENTO

É preciso, no atual período de transição, utilizar o crepúsculo intelectual que domina nossa época e no qual todos os valores e pontos de vista aparecem em sua genuína relatividade.

Karl Mannheim, *Ideologia y Utopia*. Fondo de Cultura Económica – México. 1941. Pág. 75.



## CAPÍTULO I

### O TRABALHO NAS SOCIEDADES PRIMITIVAS

“Signalons d’abord que la stabilité est le trait le plus caractéristique de toutes les formes de culture primitive, ceci en raison de la simplicité et du manque de variété de la technique. Moins on introduit d’innovations dans une culture et plus elle a tendance à demeurer uniforme.”

Richard Thurnwald, *L’Economie Primitive*. Payot. Paris. 1937. Pg. 349.

“When I said that primitive society is all of a piece, I meant that there is in primitive society an estimate linking of all social activities. For example, the anthropologist who sets out to study tribal economics finds that he cannot understand them unless he also find out about the kinship structure, the religious system, the technology, land tenure and other social structures. In fact, from whichever angle he approaches such a community in the field he finds that he cannot understand any single aspect of it outside and apart from the context provided by the rest. As regards the individual himself, his activity in these various single social fields is entirely determined by his position in all of them. In our society our business or workaday life is very little affected, for example, by our religious life; indeed; we need have no religious life. But the primitive cannot be an atheist if he wave, he would be unable to take up any other social role. In his experience, the social field is one. He cannot go out of any part of it without going out of all it.”

Adam Curle, *Incentives to work, “in” Human Relations* – Vol. II. No. 1. Pg. 43 – 1949.

O trabalho nas sociedades modernas é uma atividade institucionalizada. É algo que tem uma existência substantiva, perfeitamente nítida. Na maioria dos países do mundo ocidental sua existência é tão concreta que se materializa em repartições especializadas no seu tratamento. Alguns países possuem museus do trabalho, edifícios onde se abriga, por assim dizer, a representação coletiva do trabalho e quase por toda parte está em vigência um direito do trabalho.

Tudo isto está a indicar que o trabalho assumiu no presente estágio da evolução humana uma importância decisiva, como fator básico da posição do homem na sociedade e, até certo ponto, no universo<sup>1</sup>.

Esta compartimentalização do trabalho, entretanto, é um fato relativamente recente. Nem, sempre ele constitui uma esfera decisiva da sociedade. Nem sempre ele foi nitidamente perceptível, como em nossos dias. É necessário, pois, compreender a historicidade deste fato, porque só à luz desta compreensão se poderá explicar o aparecimento da organização racional do trabalho, no fim do século XIX. Tal ocorrência é o resultado de um longo processo histórico e não de uma causalidade ou de uma invenção inopinada.

Nada melhor para introduzir o estudioso na pista certa da compreensão deste fenômeno que acompanhar o desenvolvimento da

---

<sup>1</sup> É o que explica, em parte, o aparecimento dos partidos “trabalhistas”. É oportuno, à guisa de fundamentação do que se disse, transcrever estas páginas de Peter F. Drucker (*The Future of Industrial Man*), sobre o homem sem trabalho: “O desempregado, sobretudo, desintegra-se socialmente. Perde as habilidades que tinha, a moral que ostentava, torna-se apático e insocial. O desempregado a princípio pode ser mais amargo; o ressentimento é ainda, uma forma de participação da sociedade, embora negativa. Logo, porém, para o desempregado, a sociedade se torna demasiado irracional e incompreensível até para a revolta. Fica perturbado. Sente-se ameaçado. Passa a resignado e por fim mergulha numa apatia que é como que uma morte social. Durante os períodos crepusculares de alta atividade nos negócios e altos desempregos que caracterizam os países industriais num passado recente, qualquer estudioso de questões sociais com experiência, seria capaz de descobrir dentro uma multidão, de uma cidade industrial, numa tarde de sábado, os desempregados crônicos. Não vestiam necessariamente com mais pobreza do que os outros; não pareciam mais subalimentados do que a maioria dos operários empregados da multidão. Tinham, porém, um ar iniludível de perturbação, de homens derrotados e perseguidos por uma fatalidade cega que os distinguia tanto como se eles pertencessem a outra raça. É assim num certo sentido. Em torno deles levantou-se uma muralha invisível, separando-os da sociedade, que os proscreveu. Não só os desempregados; a sociedade sentiu essa muralha. O intercâmbio social entre os empregados e os desempregados gradualmente cessou. Frequentavam botequins diferentes, diferentes casas de jogo, quase não se casavam entre si e, em geral, permaneciam separados. Não há páginas mais trágicas e mais espantosas em toda a literatura a respeito do desemprego crônico, do que as que contam a destruição, por ele causada, na comunidade mais indispensável ao homem: a família. Muitas famílias completamente desempregadas mantiveram sua coesão e força social. Mas, raramente, uma família, em parte desempregada, continuou a ser uma comunidade em funcionamento. Pai desempregado, filhos empregados, irmãos desempregados, irmã empregada ficavam separados por uma muralha de mútua suspeita e incompreensão, que nem o amor, nem a necessidade conseguiam destruir. Se há necessidade de outras provas da significação social do desemprego, temo-las na jogatina a que se entregavam os desempregados, em todos os países industriais. A popularidade das apostas de futebol e corrida de cachorros, na Inglaterra, ou do “jogo dos números”, nos Estados Unidos, não se explica pelo desejo dos desempregados de ganhar algum dinheiro da única maneira possível. O desempregado sabia tão bem que podia perder, quanto qualquer articulista catarra que fizesse cálculo das probabilidades. Mas a sorte cega e irracional lhes parecia a única força ativa deste mundo e desta sociedade. Só a sorte vale. E as apostas de futebol ou os “jogos dos números” lhes pareciam a única conduta racional, numa sociedade sem outra razão de ser, sem significação, sentido, função e poder integrativo.” (Cr. A Guerra e a Sociedade Industrial, págs. 139-141, tradução brasileira de *The Future of Industrial Man*, de Peter F. Drucker, Epasa, Rio, 1944).

idéia do trabalho nos vários estádios da evolução do ocidente, embora de maneira sumária.

O estágio mais rudimentar da sociedade é aquele a que se tem convencionalmente chamado primitivo ou, como querem os sociólogos norte-americanos, de “pré-letrado”<sup>2</sup>. Esta etapa é, indistintamente, comum a todas as civilizações. Muitas destas, aliás, permanecem ainda nesta fase, compondo o panorama daquilo a que W. Pinder chamaria contemporaneidade do coetâneo<sup>3</sup>.

Em tais sociedades pré-letradas o processo de individualização do trabalho se apresenta *in statu nascendi*. O trabalho é aí algo difuso, coextensivo à totalidade da vida social. Tem observado os antropólogos que freqüentemente não se encontra nas sociedades primitivas uma palavra específica para designá-lo. A sociedade primitiva é, como diz A. Curlem, inconsueta, isto é, feita de uma só peça. Economia, arte, religião, moral e magia se mantêm em estreitíssima interdependência funcional, resultando disto à obscuridade existencial de cada uma delas.

Todavia, destas várias esferas da vida social a que mais de perto se relaciona com o trabalho é evidentemente a economia. Aliás, isto acontece não só nos estádios rudimentares, como nos mais desenvolvidos da evolução social, economia e trabalho se desenvolvem, de maneira interdependente.

O caráter da economia primitiva, refração que é do caráter genérico da sociedade, não permite que o trabalho se desprenda das outras atividades. Dois aspectos da economia primitiva interessa-nos ressaltar aqui: a idéia de lucro e a concepção do trabalho.

---

<sup>2</sup> Termo proposto por Ellsworth Farris. (The Nature of Human Nature, McGraw-Hill Book Co. Inc. New York and London – 1937). Escreve E. Farris, às páginas 252 e 253 deste livro: “Preliterate seems a far better word. It is neutral, connoting no reflection of inferiority, and is, therefore objective and descriptive. Moreover, it may well be that the introduction of a written symbolic language is the chief differentiation between the culture of city-dwellers and those who belong to the “Lower societies”. But whether this be true or not, it is evident that none of the peoples we include in the terms “savage” and “primitive” possesses a developed, written language. This is not because such peoples cannot learn to read and write. Missionaries and teachers have proved that letters are not impossible to them. They have simply not had the opportunity to learn. They are not literate, nor illiterate. They are preliterate”.

<sup>3</sup> Para maior desenvolvimento deste tema, vide: Wilhelm Pinder, El Problema de las Generaciones na Historia del Arte de Europa. Editorial Losada, S. A. Buenos Aires – 1946. Também: L. L. Schücking The Sociology of Literate Taste. Kegan Paul, Trench, Trubner & Co. Ltd. – 1944. London.

Na sociedade pré-letrada, o processo de produção e de criação de bens está orientado pela tradição e pelo costume. Nela não se compagina a idéia do lucro. Produz-se para a satisfação de relativamente restritas necessidades de nível elementar. Tal economia tem sido chamada, por isso, de subsistência. A produção dos bens se organiza rigidamente, em bases naturais, diferenciando-se as tarefas segundo o sexo e a idade. Há assim atividades femininas, atividades masculinas, atividades da juventude, da maturidade e da velhice.

Acresce ainda que as funções sociais (*os status*) distribuem-se conforme a distribuição etária e dos sexos. Quer dizer: é, sobretudo, a condição biológica do indivíduo que lhe determina a função e a posição na sociedade.

Não carece o indivíduo de competir para adquirir um *status* determinado, ou seja, ascender verticalmente na hierarquia social, porque, para usar a terminologia de Sorokin, a sociedade pré-letrada é imóvel. A ambição de lucro só se justifica quando o capital é o instrumento da ascensão social do homem. Nas sociedades primitivas, ordinariamente auto-suficientes e homogêneas, a capitalização não teria nenhum papel, para nada serviria, até porque, nelas, os instrumentos para conseguir prestígio são de outra natureza: às vezes, a bravura, outras a argúcia e até um defeito físico ou psicológico. Os neuróticos, por exemplo, em algumas destas sociedades são respeitados como entes portadores de forças sobrenaturais.

A acumulação de utilidades se faz, certamente; mas com o objetivo de constituir reservas para o consumo futuro ou para serem dadas ou trocadas (não comercializadas). Os Swahili acumulavam milho e farinha de mandioca, que guardavam em sacos de peles de cabras. Nossos índios tupinambá conservavam, durante muito tempo, carne de animais, pássaros e peixes e raízes, pelo processo de moqucação. Certa farinha de mandioca duraria até um ano sem se estragar<sup>4</sup>. Por outro lado, a troca não é feita com o objetivo de lucro, mas para satisfazer necessidades<sup>5</sup>. Confirmando os resultados de várias pesquisas antropológicas, verifica Florestan Fernandes que, entre os Tupinambá, o princípio fundamental da

<sup>4</sup> Cf. FLORESTAN FERNANDES, *A Organização Social Tupinambá*, Instituto Progresso Editorial S. A. – São Paulo. 1949. pág. 83.

<sup>5</sup> "Lê commerce primitif, affranchi du désir de gagner de l'argent et n'ayant pour objet que d'obtenir directement les biens don't on a besoin ou envie nous paraît à première vue manquer de ce qui constitue pour nous l'essence même du commerce: le profit (cf. Richard Thurnwald, *L'Economie Primitive*. Payot. Paris – 1937. pág. 192)".



economia consiste na produção do estritamente necessário ao consumo e, ainda, que a acumulação de utilidades como técnica de racionalização dos meios de produção e de coleta era completamente desconhecida<sup>6</sup>.

Não quer isto dizer que no processamento das trocas os indivíduos não considerem a equivalência dos valores dos bens trocados. A idéia de reciprocidade é muito viva na consciência dos povos primitivos. Mas, então, o critério de valor dos bens não é objetivo e abstrato como no ato comercial típico; é subjetivo e individual. Ocasional, muitas vezes um meio de atrair grupos inimigos a fim de ataca-los, a troca, entre os primitivos, “não constitui uma fonte de reservas e de recursos capaz de aumentar a autonomia ou o poder do homem”.

A inexistência da idéia de lucro na consciência do pré-letrado é também perceptível no seu estilo de trabalho. Inicialmente, deve-se observar que ele não distingue um tempo destinado ao ócio, de um tempo destinado ao trabalho, - o que quer dizer que o trabalho nesta etapa da vida social ainda não se coagulou em estilos independentes. Todo trabalho é prazer e criação. É uma espécie de atividade oriunda de um forte instinto de vida. Por isto não é necessário nenhum incentivo, nenhuma pressão externa para que o primitivo trabalhe<sup>7</sup>.

O aparecimento do instituto do contrato de trabalho só se registra, posteriormente, quando as relações sociais se secularizam: Não existe na sociedade primitiva algo semelhante ao que chamamos de mercado de trabalho porque, nela, o trabalho não se aluga, nem se vende. Um exemplo esclarece o assunto: o *mutirão*. Entre os tupinambá, quando alguém precisava realizar uma tarefa que demandasse ajuda como derrubar matas e arrotear terras, chamava em seu auxílio os vizinhos. Florestan Fernandes, resumindo um texto de Evreux, informa<sup>8</sup>:

“Todos trabalham cooperativamente nas roças de um *Thuyaue* durante uma ou duas manhãs. Levantam-se ao romper do dia e almoçavam. Os diversos grupos familiares partiam cantando para o serviço. Quando o sol

<sup>6</sup> Cf. FLORESTAN FERNANDES op. cit. pág. 83.

<sup>7</sup> Sobre o tema, cf. Adam Curle. Incentives to Work (in Human Relations, “A Quarterly Journal of Studies towards the Integration of the Social Sciences” Vol. II. No. 1 – 1949). Vide também Fancis L. K. Hsu, Incentives to Work in Primitives Communities, (“American Sociological Review”, Vol. 8. No. 6. December 1943).

<sup>8</sup> Op. cit. pág. 120.

ficava muito cáustico, mais ou menos pelas dez horas, interrompiam os trabalhos. Depois, caulnavam na maloca do dono das roças”.

A compensação propriamente dita – esclarece o sociólogo paulista – assumia a forma de prestação recíproca de serviço; por isso, teria ocorrido antes ou se processaria posteriormente.

Tal sistema é o que Richard Thurnwald chama de “trabalho solicitado”<sup>9</sup>. Nenhum vizinho se recusa ao convite de outro, do contrário cometeria uma afronta. Por outro lado, sabe que a ajuda prestada será resgatada sob a mesma forma, na ocasião em que dela necessitar. E confirmando o que ocorria entre os Tupinambá, escreve Thurnwald:

“Quando alguém precisa abater uma árvore ou transportá-la para dela fazer uma canoa, o chefe para quem o trabalho é feito fornece aos trabalhadores uma merenda composta de porco assado, de inhame cozido, de côco fresco, de açúcar e de nozes de bétele. Durante todo o trabalho, realizam-se ritos mágicos. Não é a obra propriamente que se remunera, mas o gasto de energia que ele implicou. Os esforços recepcionais recebem uma recompensa de ordem emocional: festas, danças”<sup>10</sup>.

Não se aplica na estimação do trabalho o cálculo, elemento característico das relações comerciais. Tampouco, realiza-se o trabalho conforme a lei do menor esforço. Na realização de suas tarefas, o primitivo emprega, muitas vezes, grande energia e tempo, que a nós pareceriam desnecessários. Todos conhecemos o gosto que têm os povos primitivos pelas decorações, muitas de difícil elaboração. Até em objetos de uso freqüente como armas ou utensílios elas são registradas, muitas vezes tornando o manejo de tais objetos mais penoso. É que o trabalho dos primitivos, impregnado de magia, como observa Thurnwald”,<sup>11</sup> supera o quadro de um relacionalismo estritamente econômico.

Com efeito, a aplicação de procedimentos nacionais na execução do trabalho é uma idéia que a mentalidade primitiva é constitucionalmente

<sup>9</sup> “Le principe est que l’aide prêtée, disons pour la construction d’une maison, soit payée à la première ocasião d’une aide analogue, par celui qui en a bénéficié: c’est ce que nous appellons le “travail sollicité”. Le même principe joue à la chasse ou à la pêche et dans lê cas où un village en aide un autre au travail du jardinage (Thurnwald, op. cit. Pág. 274)”.

<sup>10</sup> Op. Cit. Pág. 274.

incapaz de assimilar. Toda a tarefa está submetida a regras e preceitos mágicos, que não devem ser violados. Acredita-se, mesmo que o bom êxito de qualquer trabalho depende mais da observância daquelas normas do que da atividade humana. Em muitas sociedades pré-letradas em que as fainas agrícolas são consideradas femininas, toda vez que os homens as realizam devem vestir-se com trajes de mulher. Muitas vezes, é necessário manter o segredo dos ritos mágicos do trabalho e, por esta razão, certas indústrias desaparecem de uma região, pelo simples fato de terem desaparecido as famílias nelas especializadas.

É certo que muitos procedimentos técnicos têm sido encontrados entre os povos naturais (Vierkandt), mas parece que eles aí surgem, não por um esforço inventivo deliberado, plenamente consciente de si e sim casualmente. O acaso é o técnico, nestas circunstâncias<sup>12</sup>.

A mentalidade primitiva é incompatível com a técnica, a racionalização econômica do trabalho. Esta, como se sabe, supõe a renovação incessante dos processos de trabalho, tendo em vista a maior economia das energias humanas e das matérias-primas e o maior aperfeiçoamento dos produtos. Implica, assim, uma mudança incessante em pleno desacordo com a estabilidade característica da economia primitiva. À tradição compete quase exclusivamente fixar as necessidades

---

<sup>11</sup> "La place qu'occupe le travail dans la vie des peuples primitive est très diferente de celle qu'il occupe dans notre monde moderne. Il ne s'agit plus d'une "marchandise mise sur le marché, mais d'une activité mise an oeuvre pour soi-même ou pour autrui dans le but a'obtenir un resultat immédiat et non de gagner sa vie. C'est pour cette raison que le primitif aborde sa tâche dans un esprit entièrement different du nôtre. Il l'accomplit, en règle générale, non sous une pression extérieure, delle que la nécessité d'exécuter un contrat ou sous le contrôle direct d'un chef, mais à son gré et suivant sou inclination du moment. Cependant, même dans ce cas un ne saurait dire qu'il échappe entièrement à une certaine nécessité car, dans tout ce qu'il ehtprend en vue de se procurer de la nourriture il est bien evident qu'il existe un rapport direct entre le travail et le résultat desire (Thurnwald, op. cit. pág. 272)".

<sup>12</sup> Sobre a técnica do primitivo, diz José Ortega y Gasset: La técnica que llamo del azar, porque el azar es en ella el técnico, el que proporciona el invento, es la técnica primitiva del hombre pre e proto-histórico y del actual salvaje – se entiende, de los grupos menos avanzados –, como los Vedas de Ceilán, los Semang de Borneo, los Pígemeos de Nueva Guinea y Centro Africa, los australianos, etcétera.

- Como se presenta la técnica a la mente de este hombre primitivo? La respuesta puede ser aqui sobremanaera taxativa: el hombre primitivo ignora su propia técnica como tal técnica; no se da cuenta de que entre sus capacidades hay una especialísima que le permite reformar la naturaleza en el sentido de sus deseos (Ensimismamiento y Alteración, Espasa – Calpe Argentina S. A. Buenos Aires. 1939, págs. 130-131)".

<sup>13</sup> "... le travail des primitifs... est tout imprégné de magie. Presque partout et plus particulièrement chez les peuples de culture moyenne et supérieure nous voyons la magie accompagner l'accomplissement du travail et assurer son succès. Les indigenes pensent, d'une part, que les cérémonies magiques alderont la nature dans des opérations telles que la chasse, la pêche, la

humanas e os modos de satisfaze-las<sup>13</sup>. Assim, qualquer tentativa deliberada de criar necessidades ou de alterar os processos de satisfação das mesmas se afigura sacrílega e ofensiva aos “mores”. Focalizando esta aversão da mentalidade primitiva às inovações, Thurnwald expõe as extremas precauções que se tomam quando se tem de adotar uma inovação. “É preciso – diz ele – que se promova uma espécie de adoção da novidade pelo grupo. Para produzir todos os seus efeitos, não basta que as descobertas tenham sido realizadas por tal ou tal indivíduo; é necessário, ainda, que elas sejam elevadas pelo grupo à categoria de tradições culturais e a mesma observação se aplica à adoção de qualquer traço de uma cultura estrangeira, de sua arte, de seus conhecimentos, de seus costumes, de suas instituições<sup>14</sup>”.

Inércia emocional, desconfiança, apreensão impedem o desenvolvimento da racionalização do trabalho nas sociedades pré-letradas. O fato, porém, tem uma razão profunda que é explicada pelo antropólogo Adam Curle<sup>15</sup> deste modo:

“Talvez seja errado dizer que os primitivos não desejam mudar. É mais correto dizer que eles não conhecem a mudança. Isto por que seu próprio modo de vida é um emaranhado de observâncias rituais que dá às várias atividades não apenas sanções sobrenaturais que se reforçam mutuamente, mas também que atualmente relaciona os indivíduos com o cosmos e neste lhes dá um lugar. Alterar um processo de caça é quase alterar a relação do sol com a lua. Tal coisa é inconcebível. Mas se acontece que por intermédio de uma agência externa, alguma mudança é forçada numa sociedade primitiva, então a estrutura total se desintegra, desde que a mudança de uma parte afeta o todo. A interrelação do ritual, do folclore, das atitudes e das atividades técnicas será perturbada. O esforço comum, a moralidade, as artes e o senso social desaparecerão, em conseqüência”.

---

croissances des plantes, la reproduction de animaux, etc. et d'autre part ils croient qu'elles sont nécessaires à la réussite d'un travail personnel, comme la construction d'un canot ou d'une maison. Chez les plus avancés des primitifs, ces cérémonies trouvent une application à chacune des phases de la vie des plantes cultivées. Notons qu'elles ne sont pas sans importance pratique car elles exercent une grande influence en systématisant, en ordonnant, en contrôlant le travail. Elles entraînent par contre une grande somme de travail supplémentaire et en apparence, inutile. Le magicien est l'expert que l'on consulte en toutes circonstances et le contrôleur que domine mentalement le travail et les ouvriers (Thurnwald, op. cit. Pág. 273)”.

<sup>14</sup> Thurnwald, op. cit. Págs. 349-350.

<sup>15</sup> Op. cit. pág. 43.

## CAPÍTULO II

### OS PRECONCEITOS ANTI-TRABALHISTAS NA ANTIGUIDADE

“Desde los tiempos humanos más primitivos aparece una vida de ha-  
zañas personales, em sua relaciones con el medio ambiente material y ani-  
mal, frente a otra oscura y dura, dedicada a un continuo trabajo  
productivo, necesario para satisfacer las necesidades de la existencia”.

J. A. Hobson, *Veblen*, Fondo de Cultura Economica. México, 1941, pág.  
60.

“C’est un des caracteres essentiels de l’économie antique qu’il y ait eu  
des êtres humains traités comme des choses, que l’industrie ait disposé –  
ainsi que le grand propriétaire, bien entendu – d’un capital de chair et d’un  
outillage de muscles”.

Henri Berr, *Avant-Propos de L’Économie Antique*, de autoria de J. Tou-  
tain, pág. XXII. Paris, 1927.

“Les veritables valeurs humaines, pour les écrivains grecs, sont les va-  
leurs de contemplation, de connaissance libre et désintéressé. Entre la con-  
templation et le travail manuel, le conflit est absolu, l’opposition invincible.  
Le travail n’est pas une activité vraiment humaine. Il alourdit l’âme, la rend  
semblable à la matière”.

Etienne Borne e François Henry, *Le Travail et L’Homme*, Desclée de  
Brouwer, Paris. 1937, pág. 28.

O desprezo do trabalho, especialmente do trabalho muscular, “tem a evidência de um axioma justificado pelo consentimento universal”<sup>1</sup>. Em todas as sociedades letradas ou pré-letras, ele se tem verificado e Thorstein Veblen, impressionado com este fato, elaborou uma teoria da diferenciação social, cuja idéia básica é, precisamente, a de que a vida ociosa é, por toda parte, um dos signos mais evidentes das classes sociais superiores.

A etnografia e a história parecem dar indiscutível legitimidade a esta formulação genérica de Thorstein Veblen.

Em sua obra, a *Teoria da classe ociosa*, o famoso sociólogo e economista norte-americano distingue duas etapas originárias da sociedade<sup>2</sup>: a do selvagem e a do bárbaro. Na primeira, o estado de pobreza, o caráter extremamente rudimentar da cultura torna necessário o trabalho dos homens e das mulheres. Estão neste estágio, segundo Veblen, os povos pacíficos e sedentários, entre os quais a propriedade individual não é uma característica dominante do sistema econômico.

Nas comunidades bárbaras, aparece o instinto precatório que promove a distribuição diferencial das tarefas entre os indivíduos. De modo geral, forma-se uma classe ociosa, que se incumbem das tarefas honorárias como a guerra e o sacerdócio, e uma classe industriosa, que se encarrega das ocupações servis.

A quase unanimidade dos etnógrafos atesta, com efeito, um estado de rapina entre os povos de organização social rudimentar. Destaca-se aí a figura do lutador ou do guerreiro que defende o território e o gado. E como quem trabalha não tem tempo para treinar-se no ofício das armas imputa-se-lhe uma certa inferioridade social. “E deste modo – escreve Flausino Tôres – vai formando-se aquela concepção do trabalho normal que encontramos plenamente elaborada na República de Platão e no *Gênesis: o trabalho degrada quem pratica*; por isso, os que trabalham formam uma classe à parte; mas não é a ela que cabe a direção da sociedade; para mandar não se pode ter as mãos manchadas por certos ofícios...”<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Cf. ETIENNE BOROË et FANÇOIS HENRY, *Le Travail et L'Homme*. Desclée de Brouwer. Paris, 1937, pág. 31.

<sup>2</sup> Cf. FRANCISCO AYALA, *Historia de la Sociología*. Editorial Losada. Buenos Aires. 1937, pág. 146.

<sup>3</sup> Cf. FLAUSTINO TORRES, *Civilizações Primitivas*. Cosmos Lisboa. 1943, pág. 149.

O mesmo testemunho oferece o etnólogo alemão Richard Thurnwald<sup>4</sup> que registrou entre povos pastores e caçadores a tendência a viver da rapina e da pilhagem e a considerar desclassificado o trabalho ordinário, especialmente a agricultura.

Tão persistente, porém, é este desprezo do trabalho que ainda em nossos tempos ele se apresenta, umas vezes ostensiva, outras veladamente, parecendo, assim, indicar que o "desfavor atribuído ao trabalho manual e comandado"<sup>5</sup> não é um característico passageiro mas inseparável de qualquer sociedade estratificada. É o a que induz toda uma série de estudos de natureza sociológica, desde Karl Marx a Edmond Goblot e Maurice Halbwachs.

Todavia, uma conjugação de fatores deu, em nosso tempo, uma alta categoria moral ao trabalho emancipando-o, por assim dizer, do aviltamento em que permaneceu na Antiguidade e na Idade Média.

Há estreita relação entre a concepção que uma época faz do trabalho e o grau de evolução de seus procedimentos ergológicos. Assim a aplicação da ciência na organização das forças de trabalho só se torna possível de maneira sistemática, na medida em que se opera aquele desaviltamento. Por conseguinte, muitas transformações históricas deverão ocorrer para que se torne possível a elaboração de uma ciência do trabalho.

Na história da Antiguidade, confirma-se a mesma condição do trabalho acima referido. Heródoto, reportando-se ao costume grego de atribuir ao trabalho uma acepção oprobriosa, escreve<sup>6</sup>:

<sup>4</sup> "L'activité du chasseur ou du berger ne peut être appelée travail, aussi, lorsque le niveau de vie s'améliore, ont-ils tendance à vivre de rapines ou de trafic ou, dans certains cas, comme nous le voyons au Soudan, à se lancer dans de vraies incursions à but commercial; ailleurs encore le travail du sol est réservé aux femmes étrangères et aux prisonniers de guerre" (R. Thurnwald, op. cit. Pág. 279).

<sup>5</sup> "Cette défaveur qui s'attache au travail manuel et au travail commandé n'est d'ailleurs pas un trait caractéristique de la bourgeoisie française moderne; il se rencontre partout où il y a des castes ou des classes. Tout supériorité de rang social se traduit et s'exprime par le pouvoir de se faire servir et cela moins pour s'éviter de la peine que pour marquer son rang. Car il faut qu'il soit reconnaissable et, s'il se peut, au premier coup d'œil. En chine, les ongles du mandarin, aussi long que ses doigts, ces ongles soignés, souples, transparentes, spiralés, sont une preuve manifeste qu'il ne fait rien de ses mains. N'est-ce pas aussi pour signifier qu'il ne s'abaisse pas aux travaux serviles que notre bourgeois porte un costume avec lequel ils seraient impossibles? Il éprouve le besoin de faire savoir, à la simple inspection, qu'il n'est pas un manoeuvre, un homme de peine qui détermine la profession? N'est-ce pas plutôt la profession qui classe?" (Edmond Goblot, La Barrière et le Niveau, Félix Alcan. Paris. 1930, pág. 45).

<sup>6</sup> HERÓDOTO, II, 167 (citado em Etienne Borne e F. Henry, op. cit. pág. 30 e 31).

“Não saberia afirmar se os Gregos tomaram este costume dos Egípcios, porque eu o encontro estabelecido entre os Trácios, os Citas, os Persas, os Lídios; em uma palavra, porque entre a maior parte dos bárbaros os que aprendem as artes mecânicas e até seus filhos são considerados como os últimos cidadãos; ao contrário, estimam-se como mais nobres aqueles que não exercem nenhuma arte mecânica e principalmente aqueles que se consagram à profissão das armas. Todos os Gregos são criados nestes princípios, particularmente os Lacedemônios: todavia excetuo os Coríntios que fazem muito caso dos artesãos”.

Vê-se assim, por este trecho de Heródoto, que a idéia infamante do trabalho foi universal na Antiguidade. É justo, por conseguinte, tomar como representativo desta fase do Ocidente o caso grego.

A atrofia dos procedimentos ergológicos que se registra na Grécia e em todo o mundo antigo representa o correlato necessário do sistema de escravidão, justificado por uma filosofia social generalizada que encontra em Aristóteles o seu mais claro expositor, e segundo a qual a vida humana verdadeiramente superior é a contemplativa.

O dualismo metafísico, que consagra a oposição entre o intelecto e a matéria, legitimava a estratificação social vigente nas cidades gregas.

A escravidão se justifica no pensamento grego como uma decorrência da hierarquia dos valores. O escravo é verdadeira máquina viva, vocacionalmente destinado a obedecer. Faz parte da comunidade doméstica juntamente com os outros bens, objetos e animais, e carece da temperança, da coragem e da justiça, virtudes nobres, possuindo apenas as virtudes de um bom instrumento.

À luz desta filosofia social, o trabalho torna-se desprezível, bem com as aplicações materiais da ciência. Especialmente por este motivo, não se desenvolve na Antiguidade, nem a técnica do trabalho, nem o maquinismo.

Henri Berr examinou bem esta questão. Acentua este historiador que progressos decisivos foram realizados na técnica durante a idade da pedra e dos metais. Contudo entre estes tempos recuados em que a utensilagem fundamental da vida econômica se constituiu de uma série de in-



venções maravilhosas e o período das máquinas, por que razão, pergunta Henri Berr, permaneceu estacionária a “intelligence fabricatrice”?

E explicando a razão deste fenômeno, escreveu<sup>7</sup>:

“A organização social pode, em certos momentos, pelos progressos da “técnica verbal”, pelas “técnicas ilusórias”, de origem religiosa, mágica, pelo poder conservador da tradição, do espírito corporativo, entrar o jogo deste “instinto de mecânica”, formado no indivíduo ao contato da natureza e de que se beneficia a organização social: mas é a escravidão, sobretudo, parece-nos, que é preciso incriminar aqui. Ela não somente ofereceu aos problemas técnicos uma solução cômoda (“pareseuse”), como fez desprezar o trabalho normal como ocupação social... Dada essa escravidão, não houve, não podia haver, na antiguidade, maquinismo, nem “salariado” organizado”.

Na Grécia e em Roma, a filosofia social então vigente se nutria na realidade social contemporânea e vice-versa. Xenofonte considerava as artes mecânicas infamantes, pois elas minam os corpos dos que as exercem, forçando-os a permanecer sentados, a viver na sombra e, às vezes, a ficar perto do fogo. Platão coloca os artesões em último lugar em sua cidade ideal. Em sua *Política*, Aristóteles declara que nenhum artesão será cidadão. A palavra *banausos* (artesão) é mesmo, – informa Pierre Máxime Schul<sup>8</sup> – sinônimo de desprezível e se aplica a todas as técnicas.

Parafraseando H. G. Wells, pode dizer-se que as civilizações antigas foram edificadas sobre o ser humano barato e degradado.

7.Cf. J. Toutain, *L'Économie Antique La Renaissance du livre*. Paris. 1927, págs. XXII-XXIII.

8.Op. cit. pág. 11.



## CAPÍTULO III

## O TRABALHO NA IDADE MÉDIA E NO RENASCIMENTO

“For though the development of economic rationalism is partly dependent on rational technique and law, it is at the same time determined by the ability and disposition of men to adopt certain types of practical rational conduct. When these types have been obstructed by spiritual obstacles, the development of rational economic conduct has also met serious inner resistance. The magical and religious forces, and the ethical ideas of duty based upon them, have in the past always been among the most important formative influences on conduct (Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, George Allen & Unwin Ltd. London. 1948, páginas 26-27)”.

“The medieval theorism condemned as a sin precisely that effort to achieve a continuous and unlimited increase in material wealth which modern societies applaud as meritorious, and the vices for which he reserved his most merciless denunciations were the more refined and subtle of economic virtues (R. H. Tawney, *Religion and the Rise of Capitalism*. Penguin Books. England, 1942, pág. 39)”.

A Idade Média transformou radicalmente a idéia antiga do trabalho, o qual adquire, nesta etapa da história do Ocidente, um valor ascético. O trabalho não corrompe a alma e o corpo, como se proclamava no mundo antigo mas, ao contrário<sup>1</sup>, prepara a primeira para a vida contemplativa e ao segundo dá ocupação, livrando-o dos apetites inferiores.

São Bento inclui em suas regras a necessidade do trabalho e Santo Agostinho combate certos monges africanos que afirmam haver incompatibilidade entre o trabalho e a vida monástica.

Este reconhecimento do “valor interior do trabalho” produziu, entretanto, efeitos sociais muito restritos. No plano metafísico,

---

<sup>1</sup> Referindo-se à civilização medieval, escrevem Etienne Borne e François Henry: “... le travail prenant une valeur religieuse entre dans la vie humaine, il sert à mettre dans une vie personnelle des valeurs de sacrifice et de détachement; l'agriculteur, l'ouvrier ont leurs fins personnelles et ne sont plus des instruments animés; le travail ne sert plus seulement à dispenser des inquiétudes de lavie quelques prédestinés à la vie speculative ou à la vie héroïque, il a un sens intérieur et prend place dans une vie intérieure” (Le Travail et L'Homme, Desclée de Brouwer. Paris. 1937, pág. 48).

proclamava-se a dignidade do trabalho, mas no plano social ocorria o contrário. Os mesmos preconceitos gregos se difundiram nas sociedades medievais. Nelas ocorria, portanto, um singular conflito entre a consciência e a existência. É interessante observar, em confirmação disto, que a ordem das classes na Idade Média é, por assim dizer, uma concretização do estado Platônico.

Em sua cidade ideal, Platão coloca os sábios no primeiro lugar, os guerreiros, em segundo, e os artesãos, no último, – o que é uma antecipação da constituição tripartida da sociedade medieval.

E para maior acordo com o pensamento grego, esta constituição tripartite das sociedades se pretende definitiva, uma ordem imutável e eterna. Cada uma destas partes da sociedade constitui uma raça de homens (a raça de ouro, a raça de prata, a raça de ferro e bronze) e tem a sua moral própria<sup>2</sup>.

Este quietismo social da Idade Média assume decisiva importância no condicionamento da ética do trabalho. Visto como a posição e a função do indivíduo na sociedade resultam de designio da vontade de divina, não se pode conceber a idéia de fazer do trabalho um instrumento de ascensão social<sup>3</sup>. Um servo não pode tornar-se nobre, já porque há uma diferença de virtudes entre um e outro, já porque a mera posse da riqueza não lhe daria acesso à nobreza. O homem, portanto, deve trabalhar para se manter dentro do seu compartimento social e as sobras do seu trabalho devem ser convertidas em esmola. Esta idéia do sustento acomodado a cada estamento é, como assinala Werner Sombart, a característica siva da economia medieval.

---

<sup>2</sup> Cf. PLATÃO, A República, Livro III (Platon, La République, Librairie Garnier Frères. Paris. 1936, pág. 118).

<sup>3</sup> "Las classes no son em primer término hechos economicos, sino hechos vitales y espirituales. La clase supone el honor de clase, el deber de la clase, el derecho de clase y la solidaridad en todas las cosas sociales. Aquí tiene su más firme apoyo el hombre que pertenece a una clase. Pero también la economía estaba determinada por aquellos hechos vitales y espirituales" (Pablo Luis Landsberg, La Edad Media y nosotros. "Revista de Occidente". Madrid, 1925, págs. 38-39). esta mesma imobilidade social é assinalada por Groethuyen: "Hacerse rico es mucho peor que ser rico. El rico no es culpable, por decirlo así, de su riqueza. La divina Providencia le há hecho lo que es. Aunque la riqueza siempre encierra em si grandes peligros para el cristiano, no es el ser rico en cuanto tal un pecado. Quien es rico por su casa puedo apelar a Dios. Dios quiso que fuese rico. Los nuevos ricos, por el contrario, son todos pecadores. Han querido su riqueza: se han hecho a sí mismos lo que son". La Conciencia Burguesa. Fondo de Cultura Economica. México. 1943, pág. 334).

A eficiência, a economia de esforço humano, mediante o desenvolvimento da técnica do trabalho não teria sentido efetivo num tipo de organização económica como este. O móvel desta economia seria a prosperidade, noção que não se compagina numa sociedade imóvel. A assimilação da idéia de “progresso”<sup>4</sup> se verificará muito tardiamente entre os povos europeus.

Havia ainda nesta época um impedimento para o progresso da técnica do trabalho; era a persistência da oposição entre as profissões liberais e as profissões mecânicas, entre a arte e a natureza.

O nobre, na sociedade medieval, se orgulha de não trabalhar, como o guerreiro da cidade antiga<sup>5</sup>. Henri Pirenne informa que a idéia antiga do trabalho indigno do homem se reencontra na cavalaria.

A dominação da natureza, através da aplicação de um saber técnico, equivaleria a uma atitude herética. Como a ordem social, a ordem natural não deveria ser perturbada, porque “havia uma autoridade divina suprema<sup>6</sup> que dispunha dos meios para intervir nas leis naturais”.

Dentro destes marcos, o trabalho se organizava socialmente de maneira estável. Não podia ser objeto de um aperfeiçoamento técnico. Dentro de cada corporação, o processo produtivo obedece a regras mais ou menos fixas. Descrevendo-as, assinala Wilbert E. Moore<sup>7</sup>: “Em termos gerais, funcionavam por meio de um regulamento interno do trabalho dos fabricantes e do

<sup>4</sup> J. HUIZINGA, assinala este aspecto com rara felicidade. Diz ele, referindo-se ao mundo medieval e à Antiguidade: “Ces périodes ent toujours cru que le but auquel il fallait tendre et les moyens pour y arriver étaient solidement et simplement déterminés. Le but, nous l'avons dit, s'appelait, presque toujours redressement, retour à l'ancienne perfection, à la pureté d'antan. L'idéal était rétrospectif. Et non seulement l'idéal, mais les moyens pour y arriver. Cette méthode s'établait clairement devant les yeux et consistait à reconquérir et à pratiquer à nouveau l'antique sagesse, l'antique beauté, et l'antique vertu des siècles passés - ... ce regard de l'humanité tourné si longtemps vers l'ancienne perfection a changé d'orientation depuis Bacon et Descartes” (Incertitudes. Librairie de Medicis. Paris, 1939, págs 38 e 40). – Vale descartar, ainda, estas palavras de Erich Kahler: “... la idea de un progreso del género humano surge solamente em el siglo XVII. Para la Antigüedad, la edad de oro reside em el pasado y no en el futuro. La idea de mutación era repulsiva e intolerable a los antiguos, que consideraban al tiempo como el enemigo de la humanidad. Si se llega a admitirla era sólo en el sentido de mutación o cambio recurrente, cíclico, lo qual equivalia al principio de la eternidad cíclica” (Historia Universal del Hombre, Fondo de Cultura Económica. México. 1943, pág. 411).

<sup>5</sup> Cf. ETIENNE BORNE e FRANÇOIS HENRY. Op. cit. pág. 50.

<sup>6</sup> Cf. ALFRED VON MARTIN, Sociología del Renacimiento. Fondo de Cultura Económica. México. 1946, pág. 44.

<sup>7</sup> WILBERT E. MOORE, Industrial Relations and the Social Order. The Mcmillan Co. New York. 1946, págs. 16-17.

monopólio externo dos serviços e da produção contra os estranhos. O controle da qualidade do trabalho dependia antes do regulamento da associação do que da pressão externa através da competição do mercado. Estes regulamentos eram fortemente tradicionais, muitas vezes levados a extremos que nos parecem hoje ridículos. Uma atenção particular era dada especialmente à forma e à fonte da matéria-prima, ao processo de produção, à forma de instrumentos empregados e à qualidade, antes que as mercadorias fossem colocadas no mercado. Estes regulamentos podem ter resultados em benefícios econômicos para os consumidores, no mínimo pela padronização da qualidade, mas eram claramente planejados para acautelar os interesses dos membros das corporações, preservando a sua uniformidade. Um novo processo técnico que permitisse ao homem produzir melhor um produto ou o mesmo produto em menos tempo, era considerado impróprio e sua introdução tomada como sinal de deslealdade ao grupo. Regulando o abastecimento da matéria-prima, a quantidade e o tipo de produção, o preço e o método de distribuição, o sistema de corporação estabelecia uma vida econômica equilibrada”.

Tal é o sistema de organização empírica e tradicional do trabalho cuja incompatibilidade com a organização racional do trabalho foi claramente posta em evidência por Taylor.

Seria excesso de ambição pretender seguir o desenvolvimento da técnica do trabalho com detalhe histórico. Para tanto, não haveria mesmo, entre nós, fontes suficientes ou disponíveis. A fim contornar obstáculos desta ordem, historiadores, como Jacob Burckhardt, e sociólogos, como Max Weber<sup>8</sup>, têm recorrido ao procedimento construtivo do “tipo-ideal” e que consiste em extrair de um determinado conjunto de fatos recorrentes uma ordem conceitual abstrata.

Entre a Idade Média e a data em que F. W. Taylor cria a “Organização Científica do Trabalho” medeia um sem-número de ocorrências de difícil captação e que preparam o ambiente para aquela criação. Uma parte desta distância histórica se identifica típico-idealmente como o Renascimento, a “primeira cisura social e cultural<sup>9</sup> que produz o trânsito da Idade Média à Idade Moderna”.

<sup>8</sup> Cf. GUERREIRO RAMOS, A Sociedade de Max Weber, in “Revista do serviço Público”. Agosto e setembro de 1946.

<sup>9</sup> Cf. ALFRED VON MARTIN. Op. cit. pág. 18.

O Renascimento representa, na Europa, o aparecimento de um explosivo que se encarrega de vencer a inércia de um mundo que parecia definitivo em sua arquetônica estabilidade. A este explosivo pode chamar-se a *ratio* por oposição à *traditio*.

A *ratio* é, assim, o instrumento que serviu para emancipar o indivíduo da tradição ou para erradicar o medo do sagrado; em suma, um instrumento de secularização.

Com o Renascimento, inicia-se o processo fundamental de secularização, a transformação da ordem social da Idade Média, fundada na santidade da tradição e nos sentimentos humanos, em uma ordem social fundada na calculabilidade dos atos humanos e na objetividade racional. Transformação sem a qual não se desenvolveriam aquelas instituições (a economia monetária e a indústria) que constituem os pressupostos funcionais de uma técnica do trabalho, de base científica.

As sociedades anteriores só conheceram o trabalho como criação e arte, “como atividade pela qual a vontade humana assimilava a matéria que dominava em proveito da comunidade”<sup>10</sup>.

Surge, porém, agora, a força do trabalho, o trabalho mercadoria, objetivo da especulação, da contabilidade e da ciência.

Interpretando o pensamento de Fernando Tönnies, escreve J. Leif<sup>11</sup>, focalizando o estado de secularização que, na terminologia do sociólogo alemão, se chama estado societário ou sociedade:

“A abstração e racionalização constituem, com efeito, a essência mesma da sociedade. Nada ou quase nada de orgânico ou afetivo subsiste nas relações societárias. No estado de sociedade, não somente os indivíduos são estranhos uns aos outros, mas ainda a separação e a oposição dos bens engendram infalivelmente entre eles a hostilidade e a inimizade. As relações dos homens são tais que ninguém cederá a outra pessoa seja o que for, sem estar seguro de receber, em troca, um valor pelo menos igual àquele que lhe foi cedido e isto, não porque algum laço afetivo o liga ao objeto que possui,

<sup>10</sup> Cf. J. LEIF, La Sociologie de Tönnies. Presses Universitaires de France. Paris. 1946, pág. 60.

<sup>11</sup> Cf. J. LEIF, Op. cit., págs. 67-68.

mas em virtude de uma igualdade matemática da vontade refletida, que seria absurdo, para um espírito racional querer negar. Não existe aqui relação íntima com os objetos e com as pessoas. Daí provém o caráter abstrato e quantitativo do trabalho e da arte. Tudo é reflexão, cálculo, especulação, decisão, aspiração ao poder e ao domínio. A atividade e a vida societária são comércio, no verdadeiro sentido da palavra”.

O que se configurou nestas palavras foi a categoria sociológica chamada por Ferdinand Tönnies de sociedade (*Gesellschaft*), por oposição à comunidade (*Gemeinschaft*). Mas esta categoria se realiza plenamente no plano histórico, sobretudo a partir do Renascimento. Alfred Von Martin, descrevendo o Renascimento Italiano, informa<sup>12</sup>:

“O vínculo social não está mais constituído por um sentimento orgânico de comunidade (de sangue, de vizinhança ou de serviço), mas por uma organização artificial e mecânica, desligada das antigas forças da moral e da religião, e que, com a *ratio status*, proclama o laicismo e a autonomia do Estado. Esta arte do Estado, “tão objetiva”, e “sem preconceitos” que atua atento às distintas situações que se podem apresentar, e segundo os fins a realizar, tem por base um mero cálculo dos fatores disponíveis. É uma política metódica em absoluto, objetivada e carente de alma. Assim é o sistema da ciência e da técnica do *stato*”.

A antiga oposição entre a arte e a natureza desapareceu, bem assim a temerosa atitude humana em face da última. É esta uma transformação de importância capital para o avanço do progresso da técnica, em toda acepção, inclusive a do trabalho. O saber técnico<sup>13</sup> só se constitui quando o homem se liberta do medo sagrado de intervir no mundo natural.

É como um eco retardado que ressoa a voz de Petracca (1304-1374) e Arioso (1474-1533), quando protestam contra a fabricação de pólvora, “esta imitação funesta e *impia* do raio que os antigos diziam inimitável”.

---

<sup>12</sup> Cf. A. VON MARTIN. Op. cit., pág. 31.

<sup>13</sup> “... la ciencia positiva moderna es el impulso ilimitado, esto es, no limitado por una necesidad especial, antes bien, aprobado por el ethos y por la voluntad que empujó a la burguesía, ávida de subir, a tratar de dominar la naturaleza em todas em todas las formas” (Mas Scheler, Sociología del saber. “Revista de Occidente” Argentina. Buenos Aires. 1947, pág. 123).



“A nova vontade de poder – escreve Alfred Von Martin<sup>14</sup> – se exprime, técnica e econômica, como vontade “para a transformação produtiva de coisas” (Scheler). O homem deixa de ser o fim da dominação e converte-se em meio. Agora é quando aparece a idéia do aproveitamento e exploração da força de trabalho (que, em atenção a esta finalidade, se declara livre), ao contrário da Idade Média, em que aquela relação de submissão envolvia, ao mesmo tempo, um dever de proteção por parte do senhor. A nova ciência natural e a nova técnica servem à vontade de poder econômico e intelectual como expressão das novas tendências racionais e liberais, opostas às velhas tendências conservadoras. O fim novo da vontade, que a economia monetária fez possível, tem agora um novo saber como base para a emancipação e como instrumento na luta pelo poder, que é agora uma luta para a dominação da “natureza”, fundada no conhecimento das “leis”. A nova ciência da natureza é também produto desta atividade de empresa que não mais se conforma com os fatos dados pela tradição nem com o reconhecimento das “submissões queridas por Deus”, mas considera tudo como objeto de um tratamento racional. Não só no sentido teórico, em consideração ao método científico que não admite nada esteja garantido, como também no da aplicação do conhecimento. O pensador burguês, engenheiro por natureza, faz uma rápida aplicação prática nas ciências técnicas. Deseja-se saber para “intervir na natureza; trata-se de entender as coisas para dominá-las e realizar os objetivos de poder propostos. E porque somente com a nova concepção naturalista do mundo se podia chegar a dominar tecnicamente a natureza, porque só esta nova concepção científica burguesa realizava a função social de prestar os serviços necessários de acordo com as exigências da nova classe em ascensão, ela se converteu em dominante”.

Sob o influxo desta nova mentalidade, inicia-se, na Europa, o processo de racionalização em todas as esferas da vida humana.

No que concerne trabalho, este processo de racionalização significa uma gradativa liquidação dos preconceitos contra as profissões mecânicas do que irá resultar a aplicação sistemática da ciência ao trabalho.

---

<sup>14</sup> Op. cit., págs. 47-48.



## CAPÍTULO IV

### A RACIONALIZAÇÃO IN STATU NASCENDI

“Siltôt que j’ai eu acquis quelques notions générales touchant la Physique, et que, commençant à les éprouver en diverses difficultés particulières, j’ai remarque jusqu’où elles peuvent conduire..., j’ai cru que je ne pouvais les tenir cahées, sans pécher grandement contre la loi qui nous oblige à procurer, autant qu’il est en nous, le bien general de tous lês hommes. Car elles m’ont fait voir qu’il est possible de parvenir à des connaissances qui soient fort utiles à la vie, et qu’au lieu de cette philosophie spéculative, qu’on enseigne dans les écoles, on en peut trouver une pratique, par laquelle connaissant la force et lês actions du feu, de l’eau, de l’air, dès astres, dès cieux et de tous lês outres corps qui nous environnent, aussi distinctement que nous connaissons lês divers métiers de nos artisans, nous lê pourrions employer, en même façon à tous lês usages auxquels ils sont propres, et ainsi nous rendre comme maîtres et possesseurs de la nature”.

Descartes, *Discours de la Méthode*, citado em Pierre Máxime Schul, *Machinisme et Philosophie*. Félix Alcan. 1938. págs. 36-37.

“Que la connaissance de la nature et de sés lois puisse amener, non seulement à en accepter l’inévitable necessite (ce qui est le point des vue de anciens), mais à la transformer, voilà la grande idée qui contient em germes la morale du second Faust et l’Industrialisme moderne”.

Pierre Máxime Schul, *Machinisme et Philosophie*, Librairie Félix Alcan. Paris. 1938, página 33.

Os sistemas de racionalização, que se constituíram a partir de Taylor, não são criações abruptas, mas se precipitaram de um ambiente sócio-cultural que se formou muito lentamente. Eles são consequência lógica de uma radical transformação da atitude do espírito humano em face da natureza e da sociedade.

Inicialmente, o homem se emancipa do quietismo, segundo o qual o “mundo é um cosmo, um todo ordenado conforme um plano, um

conjunto que se move tranqüilamente em obediência a leis e ordenações eternas”<sup>1</sup>. Uma das manifestações desta emancipação é o crescente progresso das ciências do mundo físico, particularmente da física. A aplicação da ciência no assenhramento das forças naturais, tendo em vista objetivos utilitários, é o correlato de uma atitude que não se encaixa no sistema medieval.

A natureza, para o homem medieval<sup>2</sup>, é considerada como fonte de tentações que o conduzem ao pecado, como uma causa de sujeição aos elementos inferiores. O novo tipo de homem<sup>3</sup>, porém, pretende transformar estes elementos inferiores em instrumentos, em meios de realização de fins humanos, do bem-estar e da satisfação dos seus interesses.

Leonardo de Vinci (1452-1519), por exemplo, um filho desses tempos, não hesita em se proclamar engenheiro, numa certa carta a Ludovico Lê More e, de fato, ocupou-se ativamente dos trabalhos de canalização do Arno. O seu entusiasmo pela mecânica leva-o a escrever este louvor<sup>4</sup>:

“... é mecânico o conhecimento que nasce da experiência, científico, o que nasce e termina no espírito... mas parece-me que são vãs e cheias de erro as ciências que não nascem da experiência: mãe de toda certeza, e que não terminam por uma experiência definida... A ciência da mecânica

<sup>1</sup> “La idea central, la clave que nos abre la inteligencia del pensamiento, de la visión del mundo y de la filosofía en la Edad Media, es la creencia de que el mundo es un cosmos, un todo ordenado con arreglo a un plano, un conjunto que se mueve tranquilamente según leyes y ordenaciones eternas, las cuales, nacidas con el primer principio de Dios, tienen también en Dios su referencia final” (Pablo Luís Landsberg, *La Edad Media y Nosotros*. Revista de Occidente. Madrid. 1925, pág. 18).

<sup>2</sup> “This “Law of Nature” is no revolutionary, world-transforming theory, which has been newly discovered by human reason, like the Natural Law of the Enlightenment, or the modern theories of the State and of Society; it is a conservative, organic, and patriarchal conception of the Law of Nature, which is under the protection of the Church, and is only entirely intelligible to the illuminated Christian reason, even although, in itself, it proceeds from pure reason. It is rather a rationalism which quiets the mind with accepted truths, which can be supported by definite proofs, than one of critical initiative and reform. The world order is based upon reason, it is true, but this basis is not human reason but Divine; it is objective, not subjective. That, too, only explains why it unites itself so easily with supernaturalism and with the ecclesiastical mysticism of grace”. (Ernst Troeltsch, *The Social Teaching of the Christian Churches*. Vol. I. The Macmillan Company. New York. 1949. páginas 305-306).

<sup>3</sup> “La manifestación más clara de este proceder utilitario de la razón es la herramienta, la máquina (mechane) que sirve para el dominio y exploración de la materia. La razón interpreta las leyes de la naturaleza en la forma que corresponda mejor al tratamiento mecánico, que es la de la causalidad mecánica. Este orden de ideas es diametralmente opuesto a la visión del mundo, esencialmente religiosa, válida hasta el final de la Edad Media, que basaba todo el ser en la existencia y no en el procedimiento y el propósito. Esa imagen del mundo lo muestra como un sistema reposado y armonioso que corresponde a la ajustada forma orgánica del cuerpo humano y la criatura viviente en general”. (Erich Kahler, *Historia Universal del Hombre*. Fondo de Cultura Económica. México. 1943, pág. 414).

<sup>4</sup> Cf. PIERRE MAXIME SHUL, *Machinisme et Philosophie*. Félix Alcan. Paris. 1938, págs. 26-27.

é o paraíso das ciências matemáticas, porque com ela se chega aos frutos das matemáticas...”.

Um texto mais antigo (*De re aedificatoria*, Florença, 1485) de Leon Baptiste Alberti refere-se à técnica de maneira entusiástica, considerando-a em expediente que permite “furar os rochedos, atravessar as montanhas... resistir aos transbordamentos do mar e dos rios limpar os pântanos, construir os navios”<sup>5</sup>. Em 1580, Conrad Dasypodius publica em Estrasburgo uma obra chamada: *Heron mechanicus, seu de mechanicis artibus* que trata das máquinas como instrumentos de economizar o trabalho. Em *De Subtilitate*, editado em Lyon, em 1569, Jerônimo Cardan, que considera Arquimedes maior gênio que Aristóteles, faz o elogio das máquinas.

Um dos mais destacados representantes deste novo humanismo é Francisco Bacon (1561-1626) que, em *De Augmentis*, preconiza ser o objetivo do moralista o de “fornecer armas à vida ativa” e não o de “escrever no ócio coisas para serem lidas no ócio”. É este mesmo Bacon que escreve, em *Cogitata et Visa* que as técnicas progrediram a transformaram o mundo, enquanto os problemas filosóficos permaneceram no mesmo ponto durante séculos; e em *Parasceue*, que elas devem ser estudadas ainda que pareçam mecânicas e pouco liberais.

Um outro contemporâneo de Bacon dá uma contribuição decisiva para a transformação do espírito humano: Galileu (1564-1642). São numerosas as suas descobertas e observações. Particularmente interessante, do ponto de vista em que nos colocamos, é o estudo do trabalho muscular do físico italiano, descrito por Leon Walther, nestas palavras: “Impressionado, especialmente com o fenômeno da fadiga, acreditou encontrar sua explicação no fato de terem os corpos grave tendência a mover-se para baixo e não para cima. A ascensão em uma escada é, pois, contrário às leis naturais, e acarreta a fadiga. Mas porque há fadiga, também, na descida prolongada pela mesma escada? Galileu modifica aí a sua explicação: ele admite que os músculos se fatiguem porque não tem que mover tão somente seu peso, mas também o peso do esqueleto (do corpo todo algumas vezes, no caso das pernas). O coração, ao contrário é infatigável porque não move senão a própria massa”<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Cf. PIERRE MÁXIME SHUL, op. cit. pág. 25.

<sup>6</sup> Cf. LEON WALTER, *Tchno-Psychologia do Trabalho Industrial*. Comp. Melhoramentos de São Paulo. 1929. Pág. 13.

Descartes (1596-1650) elaborou até uma concepção mecânica dos corpos que “la nature seule compose”. Não há diferença entre estes corpos e “lês machines que font lês artisans”, segundo o filósofo. Baillet, seu biógrafo, informa que Descartes pretendia fundar uma Escola de Artes e Ofícios. Escreve Baillet, em *La Vie de M. Descartes* (1691): “Sés conseils alloient à faire bâtir, dans le collège Royal et dans d’autres lieux qu’on aurait consacrez au Public, diverses grandes salles pour lês artisans; à destiner chaque salle pour chaque corps de métier; à joindre à chaque salle un cabinet rempli de tous les instrumens mécaniques nécessaires ou utiles aux Arts qu’on y devoit enseigner; à faire des fonds suffisans, non seulement pour fournir aux dépenses que demanderaient les expériences, mais encore pour entretenir dès Maître ou Professeurs, dont le nombre aurait étéégal à celui dès Arts qu’on y aurait enseignez. Ces Professeurs devoient entre habiles en Mathématiques et en Physique, afin de pouvoir repondré à toutes les questions des Artisans, leur rendre raison de toutes choses, et leur donner du jour pour faire de nouvelles découvertes dans lês Arts. ils ne devoient faire leurs leçons publiques que les Fêtes et lês Dimanches après vêpres, pour donner lieu à tous lês gens de métier de s’y trouver, sans faire tort aux heures de leur travail”<sup>7</sup>.

O esforço construtivo de que são representantes estes grandes espíritos “desencantou”<sup>8</sup> a natureza. Dele resultou a solução do conflito, patente, no mundo antigo e apenas velado na Idade Média, entre a arte e a natureza e que abriu a pista de moderno industrialismo.

<sup>7</sup> Cf. Pierre Máxime Shul. Op. cit. págs. 28-29.

<sup>8</sup> “Ello es que hacia 1540 stán de moda en el mundo las “mecánicas”. Esta palabra, consta, no significa entonces la ciencia que hoy ha absorbido ese término que aun no existia. Significa las máquinas y el arte de ellas. Tal es el sentido que tiene todavia en 1600 para Galileo, padre de la ciencia mecánica. Todo el mundo quiere tener aparatos, grandes y chicos, útiles o simplemente divertidos. Nuestro enorme Carlos, el V, el de Mühlberg, cuando se retira a Yuste, en la más ilustre bajamar que registra la historia, se leva en su formidable resaca hacia la nada sólo estos dos elementos del mundo que abandona: relojes y Juanelo Turriano. Este era un flamenco, verdadero mago de los inventos mecánicos, el qye construye lo mismo el artificio para subir aguas a Toledo – de que aun quedan restos – que un pájaro semoviente que vuela con sus alas de metal por el vasto vacío de la estancia donde Carlos, ausente de la vida, reposa”. (José Ortega y Gasset, Ensimismamiento y Alteración. Espasa – Calpe Argentina, S. A. . Buenos Aires – México. 1939, págs. 150-51).

## CAPÍTULO V

### O AMBIENTE RACIONALIZADOR

“The factory system not only brought to industrial workers a new and rigorous type of industrial discipline; it also uprooted the older intellectual perspective and social attachments of mankind, which had been built up over tens of thousands of years of human experience”.

Harry Elmer Barnes, *Society in Transition*, Prentice-Hall Inc. New York. 1941, pág.14.

“Any general character, from the best to the worst, from the most enlightened, may be given to any community, even to world at large, by the application of proper means; which means are to a great extent at the command and under the control of those who have influence in the affairs of men”.

Robert Owen, *A New View of Society*. London. 1817, pág. 19.

A chamada Revolução Industrial não é um acontecimento inopinado e limitado por datas precisas. A quase unanimidade dos estudiosos deste assunto afirma ter ela começado no fim do século XVIII. Não é só, aliás, quando se trata de estabelecer a data inicial da Revolução Industrial, que se cai no terreno da imprecisão. Também, quando se trata de dizer em que ela consiste. Não há dúvida, porém, de que a expressão Revolução Industrial se refere principalmente a uma radical transformação da cultura material do Ocidente. Até 1750, os principais implementos da utensilagem humana já tinham sido elaborados desde a idade da pedra e dos metais. Os meios de comunicação, até aquela data, eram os mesmos do tempo de Abraão. Os habitantes dos lagos da Suíça e do norte da Itália já possuíam, há dez anos antes da metade do século XVIII, a mesma técnica industrial conhecida nesta época. Certas técnicas de manufatura de tecidos, a maioria dos animais domésticos, as principais frutas, os cereais já eram conhecidos desde a idade da pedra.

A organização social e econômica até aquela data era comparativamente rudimentar. Estavam ainda à vista os *estamentos*<sup>1</sup>. Os

<sup>1</sup> A palavra estamento, oriunda do castelhano, tornou-se habitual no linguajar dos sociólogos brasileiros. Sobre seu sentido, escreve Morris Ginsberg (*Manual de Sociologia*, Editorial Losada).

Estados recém-egressos do feudalismo constituíam territórios, mais ou menos isolados uns dos outros. A atividade econômica ainda transcorrida em bases agrárias e prevaleciam as relações pessoais entre o empregador e empregado.

A Revolução Industrial é o teste mais decisivo da atitude laica do homem ocidental diante da natureza. Mediante a máquina, ele a submete e a conforma. Mas resulta da utilização extensiva das máquinas uma profunda desintegração das estruturas da sociedade européia. As cidades industriais se multiplicam e nelas se aglomeram massas jamais vistas até então. De 1800 para 1900, a população da Europa duplica. Gradativamente a produção a domicílio e o sistema da produção parcelada são superados pelas fábricas. Uma grande mobilidade social se registra neste período. A formação dos centros industriais promove os deslocamentos de populações, atraídas por melhores condições de vida. O progresso crescente da tecnologia das distâncias estreita a interdependência dos Estados.

As instituições sociais, entretanto, as tradições, os costumes; em suma, aquele repertório de elementos que constituem a cultura não material resiste à mudança. Esta resistência é a matriz dos problemas sociais que se agravam à medida que se desenvolve a tecnologia<sup>2</sup>.

Como seria lógico esperar, a resposta que o homem desta época dá aos problemas sociais que defronta é de caráter racional. Amadurece nele a idéia de aplicar o método científico no tratamento dos problemas sociais.

---

Buenos Aires. 1942, página 147): "os estratos (em alemão, estande): são os estratos sócias cuja posição está definida pela lei e pelo costume. Encontram-se, com variações, quase em todo ponto da Europa continental do velho regime e também do mundo antigo. As categorias são, em todas as partes, quase as mesmas. Na capa superior, encontram-se os nobres-governantes e defensores do Estado, - e os sacerdotes, em seguida vem os mercadores, os artesãos e os camponeses, cada um deles com deveres e funções mais ou menos claramente definidas, e finalmente toda a variedade dos servos. As classes altas retém numerosos privilégios - como a jurisdição privada - e imunidades, como a isenção de tributos. O nascimento decide da categoria e da posição. Os indivíduos ascendem de categoria, ocasionalmente, mediante enobrecimento, por exemplo, e a Igreja recruta também seus membros, às vezes dos estratos inferiores. Mas em conjunto, cada estrato se recruta entre seus próprios membros e a ascensão depende da boa vontade das categorias superiores. Na Europa o sistema estamental surgiu gradualmente, em regra geral, do feudalismo e conservou suas ordens até fins do século XVIII, especialmente a subordinação hierárquica e a dependência". Vide também Guerreiro Ramos, "A Sociologia de Max Weber", in Revista do Serviço Público. Agosto e setembro de 1946. Pág. 129 e segs.

<sup>2</sup> "The enormous and unprecedented gulf between machines and institutions is, then, the outstanding aspect of our type of civilization. All the special social problems which we shall deal with in this book (problemas da sociedade em transição) are but secondary and subordinate manifestations of the major social problem of our era, namely, the gulf between our marvelous mechanical equipment and the economic and political institutions through which we attempt to control it (Harry Elmer Barnes, *Society in Transition*. Prentice-Hall Inc. - New York. 1941, págs. 2-3).



E as ciências naturais lhe oferecem um molde para a constituição desta nova ciência que procura.

Morelly, por volta de 1755, escreveu o seu *Código da Natureza* em que preconizava a formação e o treinamento técnico do trabalhador. Antecipando Taylor, recomendava que cada um deve ter um trabalho de acordo com a sua habilidade<sup>3</sup>.

A idéia de que a própria sociedade pode ser organizada racionalmente<sup>4</sup> se formula cada vez mais nitidamente no século XIX e inspira o desenvolvimento do que se pode chamar de ambiente racionalizador. É neste ambiente que lança suas raízes o movimento da racionalização do trabalho.

Muitos filósofos do século XIX já tinham percebido claramente a necessidade da elaboração de disciplinas científicas não apenas para serem aplicadas na organização da sociedade, como também na organização do trabalho.

Saint-Simon (1760-1825), em obra de 1819, intitulada *L'Organisateur* – propõe um Governo constituído de três câmaras: a da *Invenção*, a do *Exame* e uma terceira, dita câmara *Executiva*, constituída de líderes industriais capitalistas e banqueiros. Em sua obra de 1821, (*Lê Système Industriel*), propõe que se cometam as funções de governo a um grupo de cientistas que conduzam os negócios da sociedade de maneira científica.

Inspirado nas ciências naturais, Saint-Simon imagina a “fisiopolítica”, cujo objetivo seria a direção científica da sociedade. A filosofia do século XIX tem que organizar, dizia ele, numa de suas antecipações mais claras da planificação, senão da racionalização do trabalho.

Mais do que a intuição, a idéia clara de uma organização racional do trabalho se encontra formulada no século XIX. O próprio Saint-Simon se detém a recomendar o que hoje se chamaria de orientação

---

<sup>3</sup> Cf. Joyce Oramel Hertzier, *The History of Utopian Thought*. The Macmillan Company. New York. 1926. pág. 188.

<sup>4</sup> Sobre este tema, vide Francisco Ayala, *História de la Sociologia*. Editora Losada S. A. Buenos Aires. 1947. Também de Hans Freyer, *Soziologie als Wirklichkeitswissenschaft* (Leipzig e Berlim, 1930) e *Einleitung in die Soziologie* (Leipzig, 1931).

profissional e Charles Fourier (1772-1837) é, neste particular, um verdadeiro precursor.

Muito de bizarro e extravagante se registra na obra de Fourier, mas ele pode ser considerado um dos espíritos que mais decisivamente contribuíram para a formação do ambiente racionalizador. Suas reflexões mais importantes a ressaltar são as que se referem à falência das instituições, dos costumes e das tradições vigentes em sua época. Fourier percebeu nitidamente a necessidade de reconstruir a sociedade, cuja estrutura se tornara arcaica ou rígida em face das transformações tecnológicas. Inspirado em Newton, que havia descoberto a lei de atração do universo material, e em Leibnitz que desenvolveu o pensamento do físico inglês, elaborou uma ciência natural da sociedade, segundo a qual existe no mundo do espírito, uma lei fundamental, que se chama “lei da atração passional”.

Em sua terminologia, as “paixões” são impulsos naturais da criatura humana. A sociedade, contrariando a manifestação das “paixões”, torna-se causa dos vícios e da anormalidade. Em si mesmas, elas não são nocivas. O que é preciso é reorganizar a sociedade a fim de ajustá-la à natureza fundamental do homem. Com o nome de “falange”, imaginou um ambiente ideal para o homem, no qual “as paixões desfrutando de perfeita liberdade, poderiam combinar harmoniosamente e funcionar em benefício da sociedade”. As suas indicações mais importantes pertinentes ao campo da técnica do trabalho, podem ser resumidas nas seguintes palavras de Hertzler<sup>5</sup>:

“Ele pretendia adaptar a ocupação à inclinação e à capacidade do trabalhador. Preconizava que o trabalho deve ser sempre uma fonte de prazer. Percebeu que na sociedade existente o trabalho se tinha tornado repelente antes que atrativo; assim as melhores energias eram desperdiçadas antes que utilizadas. Não havia nenhuma tentativa de ajusta a capacidade à tarefa, nenhuma oportunidade era dada aos jovens para descobrir em que direção seu talento os levava, nem para se treinarem num trabalho adequado às suas paixões... Na “falange”, nenhum trabalho deveria ser monótono, pois todos fariam o que desejassem. Cada um deveria executar as tarefas, de acordo com suas propensões. Assim, a produção aumentaria, porque o trabalho se tornaria dignificado e atrativo,

---

<sup>5</sup> Cf. HERTZLER. Op. cit. págs. 201-202.

uma vez que os indivíduos fariam o que gostavam de fazer e trabalhariam com quem estimavam”.

Merece um lugar de destaque entre estes epígonos do movimento racionalizador a figura de Robert Owen (1771-1857). Em sua obra, formula-se com clareza uma teoria perfeitamente enquadrada na nova “estrutura lógica do universo”<sup>6</sup>.

A natureza humana não é, para Robert Owen, uma entelequia, uma categoria estática e absoluta, mas alguma coisa precária e sujeita a manipulação. Ele abre a pista da orientação profissional, uma das vigas mestras da organização racional do trabalho, e do que tem sido atualmente chamado de sociologia industrial.

É significativo que a obra principal de Owen tenha o título de “A New View of Society”. Aí ele expõe sua teoria da natureza humana e a sua experiência de organização racional do trabalho em New Lanark.

Salienta o socialista inglês que o caráter do homem é principalmente pré-fabricado pelos seus predecessores. Suas idéias, hábitos, crenças lhe foram dadas pela tradição. Nunca o homem pode formar seu próprio caráter. Owen, entretanto, em suas obras, afirma o princípio revolucionário de que através da manipulação das circunstâncias é possível governar e dirigir a conduta humana. Na obra referida, propõe um sistema nacional de formação do caráter.

Não hesitando em chamar a criatura humana de “vital machine”, capaz de ser aperfeiçoada, “*by being trained to strength and activity*”, Owen preconiza um novo tipo de direção (“management”). Aos gerentes de sua época, dirige-se nestes termos<sup>3</sup>:

“Quando adquirirdes um conhecimento correto destas (as “máquinas vivas”), de seu curioso mecanismo, de seus poderes de auto-ajustamento; quando os principais processos mais adequados puderem ser aplicados aos seus variados movimentos, vós vos tornareis conscientes de seu real valor e ficareis prontamente inclinados a voltar os vossos

<sup>6</sup> MÁRIO LINS, A Transformação da Lógica Conceitual da Sociologia. Rio. 1947. Pág. 18.

<sup>7</sup> Cf. ROBERT OWEN, A New View of Society. London. 1817. Pág. 73.

pensamentos mais freqüentemente das máquinas inanimadas para as animadas; descobrireis que as últimas podem ser facilmente treinadas e dirigidas para fornecer um grande incremento do ganho pecuniário, enquanto podereis derivar delas um lucro alto e substancial”.

Estas idéias foram aplicadas por Owen em seu famoso experimento em New Lanark. Aí ele introduziu processos de treinamentos de operários, reduziu horas de trabalho, aboliu o emprego de crianças menores de 10 anos, suprimiu os castigos, por notificações e advertências. Percebendo a influência dos fatores indiretos do trabalho (o que é um postulado da recente sociologia industrial), fez construir habitações higiênicas para seus operários e gastou elevada quantia na edificação de uma escola. Este empreendimento foi coroado de grande sucesso, que, aliás, não se repetiu em sua tentativa de construir uma comunidade modelo, em Nova Harmonia, nos Estados Unidos.

De qualquer modo, na obra de Robert Owen, não se pode deixar de reconhecer, em estado embrionário, a idéia da racionalização do trabalho.

Em 1839 apareceu na Europa um livro que se intitula – *“Organisation du Travail”*. Seu autor, Louis Blanc (1813-1882), se preocupa especialmente com a organização social do trabalho, tendo por objetivo supressão do individualismo, da propriedade privada e da competição. Todavia, a expressão “organização do trabalho”, utilizada por Louis Blanc, mostra que à sua época já não repugna a idéia que ela encerra.

Com efeito, Taylor é um contemporâneo de Louis Blanc.

## CAPÍTULO VI

### O SISTEMA TAYLOR

*“Lê Président – Je pense que vous avez dit, Monsieur Taylor, que l’organisation scientifique est dans une large mesure un état d’esprit.*

*M. Taylor – L’Organisation scientifique ne peut exister s’il n’existe en même temps un certain état d’esprit... Il’idée de paix droit remplacer l’ancienne idée de guerre entre ouvriers et patrons. Il faut donc qu’outre ce changement de mentalité, les uns et les autres en veinent à s’efforcer de faire dépendre tous leurs actes de faits précis et de renseignements exacts... Tout acte doit être basé sur la science exacte et non dépendre comme autrefois de connaissances approximatives ou de suppositions.”*

– Exposé devant le Comité spécial de la Chambre des représentants – *“in” L’Organisation Scientifique dans l’Industrie Américaine*, par La Société Taylor. Dunod. Paris. 1932. pág. II).

*“Le début de l’organisation scientifique, il l’a dit maintes fois, a été une révolution spirituelle”. (Robert Bruère, Relations Industrielles, “in” L’Organisation Scientifique dans l’Industrie Américaine, par la Société Taylor. Dunod. Paris. 1932. Pg. 577).*

F. W. Taylor (1856-1915) foi o iniciador da organização racional do trabalho. Antes dele, muitos procedimentos pertinentes a esta tecnologia foram descobertos casualmente, por uns, ou deliberadamente inventados por outros<sup>1</sup>.

Tais achados ou invenções, porém, nunca se organizaram em sistemas e jamais adquiriram plena “eficiência histórica”.

Os tratadistas, ao delinearem o histórico da organização racional do trabalho, mencionam vários nomes, aos quais atribuem esta ou aquela

<sup>1</sup> Para uma conceituação sociológica da “descoberta casual” e do “invento”, cf. Karl Mannheim, *Libertad y Planificación Social*. Fondo de Cultura Económica. México. 1942.

observação isolada. Tais são, por exemplo, Sebastian Vauban (em 1680) e Bélidor (em 1729) que perceberam o efeito da fiscalização sobre a conduta dos operários; Bernoulli, Euler, Schulze, que procuravam a fórmula matemática do trabalho máximo do homem; o físico francês Coulomb (1736-1806) que estudou a fadiga e a quantidade de trabalho nas várias profissões; Lavoisier (1743-1794) que “estabeleceu as relações entre o oxigênio consumido pelo corpo e a produção de “forças”; Camus, Carlus Dupin, Poncelet, Navier, Perronet e outros que se preocuparam com aspectos fisiológicos do trabalho humano.

Este tipo de enumeração parece-nos falho: primeiro porque nenhuma luz traz ao significado histórico da questão; segundo porque, como é óbvio, rigorosamente conduz a omissões.

Nos capítulos anteriores parece ter ficado claro, de um lado, a relação funcional entre a técnica do trabalho e a estrutura total das sociedades; de outro lado, o encadeamento de transformações da civilização ocidental de que resulta a organização racional do trabalho. E desse modo pretendemos ter esboçado uma história compreensiva desta tecnologia.

De fato, a técnica do trabalho não se desenvolve de maneira contínua ou unilinear. É neste sentido que assiste razão a Ortega y Gasset quando diz que, embora a pólvora e a imprensa tenham sido conhecidos dos chineses, desde muitos séculos antes do Renascimento, elas devem ser consideradas contemporâneas dos inventos do século XV, porque só daí em diante se integram no “programa vital do tempo”, e “traspassam o umbral da eficiência histórica”<sup>2</sup>.

É necessário observar, ainda, que se acompanhará, daqui por diante, o desenvolvimento da organização racional do trabalho, com orientação

---

<sup>2</sup> “...no basta que se invente algo en certa fecha y lugar para que el invento represente so verdadero significado técnico. Laq pólvora y la imprenta, dos des los descubrimientos que parecen más importantes, existian en China siglos antes de que sirviesen para nada aperciable. Sólo en el siglo XV en Europa, probablemente en Lombardia, se hace la pólvora una pontencia histórica, y en Alemania, por el mismo tiempo, la imprenta. En vista de ello, cuando diremos que se han inventado ambas técnicas? Evidentemente sólo integradas en el cuerpo general de la técnica fin-medieval e inspiradas por el programa vital del tiempo transpasan el umbral de la eficiencia historica. La pólvora como arma de fuego y la imprenta son auténticamente contemporâneas de la brújula y el compás: los cuatro, como pronto se advierte, de un mismo estilo, muy característico de esta hora entre gótica e renacentista que va a culminar en Copérmico” (José Ortega y Gasset, Ensimismamiento y Alteración. Espasa – Calpe Argentina. S. A. Buenos Aires – México. 1939. Pg. 128).

análoga à dos capítulos precedentes, isto é, focalizando os momentos importantes de tal desenvolvimento.

O nome F. W. Taylor simboliza a etapa liminar da organização racional do trabalho propriamente dita. Em sua obra, polarizam-se aquelas idéias que vinham sendo longamente elaboradas desde a metade do século XVIII. Talvez o engenheiro americano não conhecesse os trabalhos daqueles espíritos que formaram, o ambiente racionalizador. Mas o que é fato é que sua obra não é uma criação caprichosa ou arbitrária. É antes uma réplica genial ao que Arnold Toynbee<sup>3</sup> chamaria uma exigência de sua época. As forças configuradoras (*os principia media*)<sup>4</sup> da época e da situação particular de Taylor possibilitaram a “eficiência histórica”, de sua criação.

É significativo que Taylor seja descendente de uma família de “quakers” e puritanos. O protestantismo teve certamente papel positivo, direto ou indireto, na formação do ambiente racionalizador. No início do Renascimento, ele foi, como bem mostraram Max Weber, Ernst Troeltsch, R. H. Tawney e até Karl Max<sup>5</sup>, um dos fatores decisivos que concorreram para que o trabalho se emancipasse das sanções tradicionais e místicas de origem medieval e se transformasse em instrumento de legítima competição social.

Refere José Mallart e Cutó<sup>6</sup> que Taylor encontrou em sua família um ambiente de pureza e de vida sã e de ideal de emancipação humana, não só no aspecto moral, como também no intelectual, político e social. A gravidade de sua vida, a linguagem de suas obras, a convicção como serviu às suas idéias fazem de Taylor uma espécie de apóstolo do que se poderia chamar, com André Fourgeaud, de “pragmatismo econômico-protestante”.

É este autor, aliás, que num ensaio sobre *La Rationalisation* explora com lucidez a hipótese da origem puritana desta tecnologia que, a seu ver,

<sup>3</sup> Cf. HOWARD BECKER e PHILIP FRÖHLICH. Toynbee y la Sociología Sistemática. Jornadas n.º 32. El Colegio de México. 1945.

<sup>4</sup> Para uma conceituação de principia media. cf. Karl Mannheim, Libertad y Planificación Social. Fondo de Cultura Económica. Mexico, 1942.

<sup>5</sup> Cf. GUERREIRO RAMOS, “A Sociología de Max Weber”, “in” Revista do Serviço Público. Agosto e setembro. 1946.

<sup>6</sup> JOSÉ MALLART Y CUTÓ, Organización Científica del Trabajo. Editorial Labor, S. A. Espanha. 1942. Pgs. 11-12.

assume, pelo seu dogmatismo, o caráter de verdadeira religião, com seus apóstolos, seus crentes, seus prosélitos e, como convém a toda religião, também seus detratores<sup>7</sup>.

Referindo-se à noção de *tarifa social*, ressaltada por Friedrich Leitner, em sua análise da racionalização, escreve André Fourgeaud<sup>8</sup>:

“Ela indica nitidamente a origem anglicana (sic) do movimento. Ele comporta esta outra noção, igualmente protestante, da *função providencial do empresário*: é a Providência que colocou o gerente de indústria no lugar que ocupa e seu papel não deve ser acumular lucros escandalosos. Ele aí está a fim de satisfazer, nos limites dos meios que dispõe, o interesse geral da sociedade e o interesse particular do consumidor e a fim de fazer a coletividade aproveitar-se das riquezas que a Providência colocou em seu poder”.

Indubitavelmente a personalidade e a obra de Taylor estão empregnadas da gravidade puritana, tão bem retratada no famoso quadro do pintor Grant Wood, *O Gótico Americano*. E para assinalar apenas um aspecto ilustrativo disto, parece bastante lembrar as freqüentes referências do engenheiro americano ao desperdício.

Taylor movimentava-se num universo social inteiramente secularizado. Seu sistema é nada mais que um episódio particular de um estado de consciência do homem ocidental em que, como observa Hans Freyer<sup>9</sup>, a ciência natural matemática, com sua estrutura diáfana e seu progresso certo e seguro, de problema em problema, se converte em símbolo de uma ordenação total da vida, determinada pelos princípios da lei racional, do predomínio da razão e do progresso.

As ciências sociais medram nesta ambiência histórica, com os seus objetivos de “conformar racionalmente a sociedade sobre a base da ciência”<sup>10</sup>. Elas sucedem às ciências físicas e é perfeitamente lógico que assim tenha sucedido. Em primeiro lugar, ocorreu a reforma da natureza

<sup>7</sup> Cf. ANDRÉ FOURGEAUD, *La Rationalisation*, Payot. Paris. 1929. Pg. 29.

<sup>8</sup> *Op. cit.* Pg. 28.

<sup>9</sup> Cf. HANS FREYER, *Introducción a la Sociología*, Ediciones Nueva Epoca, S. A. Madrid. 1945. Pgs. 56-57.

<sup>10</sup> Cf. Hans Freyer, *op. cit.* Pg. 60.



que, após a Idade Média, é interpretada como uma ordem mecânica, submetida a leis, as quais, segundo Francis Bacon, podem ser manipuladas (*Naturae imperare parendo*).

As ciências sociais, a sociologia especialmente<sup>11</sup>, despreendem-se deste sistema científico do mundo físico e pressupõem uma sociedade natural, igualmente sujeita a leis naturais, cujo conhecimento permite ao homem a sua direção racional.

O lema de Taylor, “ciência em lugar de empirismo”, traduz o seu entusiasmo reformista. Como uma espécie de Lamettrie<sup>12</sup> prático, seu sistema é uma tentativa de aplicação da ciência a toda forma de atividade humana, “desde os mais simples de nossos atos individuais até os trabalhos de nossas mais complexas empresas”<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> “El concepto de la sociología se halla determinado “a priori” por la lógica del sistema natural... A las leyes naturales del espacio, de las masas en movimiento, de los procesos químicos y de la vida orgánica, la sociología añade las leyes naturales de las construcciones sociales. Fue constituida y desarrollada en último término porque sus métodos son los más complicados, y porque presupone los resultados de todas las ciencias que la anteceden. Y necesita los métodos más complicados porque tiene que aprehender el objeto más concreto. Sin embargo, por su actitud gnoseológica y por su estructura lógica, la sociología es afín a las otras ciencias positivas: es ciencia natural de los procesos sociales, “física de las ideas sociales”. Su cometido es estudiar los elementos que componen la realidad y las leyes que presiden sus relaciones. Condorcet acariciaba el pensamiento de un espíritu teórico para el que fueran iguales todos los objetos, y que estudiara al sociedad humana como el zoólogo estudia las abejas y los castores. Este ideal de la sociología surge necesariamente de la idea del positivismo, y se dibuja como objetivo final mucho antes de Comte, si bien con anterioridad a él esta ciencia sólo existe en forma de esbozos y promesas incumplidas.

<sup>12</sup> Lo mismo que toda ciencia positiva utiliza el método racional para poder dominar la naturaleza, así también puede aplicarse a la sociología el lema de “voir pour prévoir”. También esta idea de que la ciencia sociológica puede transformarse en práctica y está llamada por eso a iniciar una nueva época de conformación consciente de las relaciones sociales, se halla basada esencialmente en el espíritu del positivismo, y constituye una de las primeras formas de la sociología francesa. Lo mismo que las ciencias naturales han eliminado de nuestro pensamiento el milagro y el acaso, y de nuestras acciones la magia y la superstición, así también el conocimiento sociológico elimina de la vida social la mentalidad y las formas de comportamiento que se han desarrollado en el ambiente enrarecido de las ideas imperfectas o erróneas: la soberanía personal, las tiranías. Los lazos con los que la superstición vincula a los ídolos metafísicos, las construcciones políticas arbitrarias, los ordenes estamentales y las revoluciones sin sentido” (Hans Freyer, op. cit. Pgs. 50-60). – Numa análise do mesmo processo de secularização, registra Erich Kahler: “La causalidad mecánica, la invariabilidad de las leyes de la naturaleza, ese fundamento supuestamente inmovible de la ciencia natural, era el anhelado y universalmente buscado modelo de todas las ciencias. En realidad, lo científico se identificaba con lo mecanicista. La política económica, bajo la perdurable influencia de los sistemas ingleses fundamentales, ha estado, hasta nuestros tiempos, en busca de “leyes naturales” efectivas en la circulación de las mercancías y del dinero, en la fluctuación de los precios y en ciclo económico. Todos los factores espirituales, morales y psíquicos, eran eliminados deliberadamente” (Erich Kahler, Historia Universal del Hombre. Fondo de Cultura Económica. México. 1943. Pg. 415).

<sup>13</sup> LAMETRIE é um físico do século XVIII, discípulo do holandês Boerhave, que escreve L’homme machine (Leyden. 1748), famoso em que se “propôs a se levar o axioma da causalidade mecânica até suas últimas conseqüências, incluindo no sistema até a alma e a razão humanas” (Kahler, op. cit. Pgs. 414-415).

A bibliografia de Taylor é pequena. Consta de *Notes on Belting, A Piece – Rate System, On the Art of Cutting Metals, Shop Management e The Principles of Scientific Management*.

A contribuição fundamental de Taylor consistiu, em essência, em libertar o trabalho humano do domínio da tradição. Ele observou que os procedimentos ergológicos vigentes, em sua maioria, tinham resultado de um processo de tentativas e erros. Já vimos como os próprios sistemas sociais de outras épocas não possibilitavam que o trabalho fosse objeto de uma atenção especial. Um Taylor não poderia existir numa sociedade primitiva, numa sociedade do mundo antigo ou numa sociedade medieval.

A tarefa principal de Taylor foi a de racionalizar as tarefas, a de mostrar a pista de uma verdadeira ciência do trabalho. Assim, basta refletir sobre o em que consiste o método científico e sobre os elementos componentes do objeto que Taylor se propõe a tratar – o trabalho – para que se adquira uma compreensão perfeita do seu sistema.

Com efeito, o método científico consta, em resumo, de duas operações fundamentais: a análise e a síntese. Por outro lado, no trabalho distinguem-se o seu sujeito – o homem – e o seu objeto – a matéria.

Taylor aplicando o método científico ao homem atingiu ao estudo dos tempos e dos movimentos. Cada atividade deveria ser analisada ou decomposta em suas operações mais elementares: é a análise. A seguir devem ser identificadas as operações inúteis ou supérfluas e elaborada uma composição racional de operações: é a síntese, (a tarefa) na qual os tempos de execução devem ser reduzidos a um mínimo e os movimentos devem ser os mais elementares possíveis. Como é lógico, criando para cada ato ergológico uma ciência, Taylor conseqüentemente verificou a necessidade de uma formação e de um treinamento prévio do operário. Este não mais poderia ser deixado entregue a si mesmo, como acontecia até então. Reconhecendo a necessidade de desembaraçar o operário de tudo que excedesse sua capacidade, Taylor criou o chamado sistema funcional da organização administrativa do trabalho industrial, edificado na dicotomia entre o planejamento e a execução.

O núcleo de idéias que resumimos aqui se encontra exposto principalmente em *Shop Management* e em *Principles of Scientific Management*.

Procedendo do mesmo modo, Taylor foi levado a verificar a necessidade de racionalizar o objeto do trabalho: a matéria-prima e os instrumentos. O seu estudo, *On the Art of Cutting Metals* obedece a este propósito.

Complementa o sistema, um mecanismo de integração psicológica, pela qual se atribui um salário relativamente alto ao operário que realiza uma tarefa prefixada e, como prêmio, uma elevada fração do salário base ao trabalhador que executa as tarefas “em melhores condições que as prefixadas”<sup>14</sup>.

A trilha aberta por Taylor foi seguida por vários estudiosos, nos Estados Unidos, entre os quais:

H. L. Gantt, que inventou o sistema de gráficos destinados a controlar a produção e a execução de um trabalho, construiu régua de cálculo para o corte dos metais e estudou a questão da remuneração do operário;

Carl G. Barth que, como colaborador de Taylor, estudou o efeito da fadiga sobre o operário em trabalhos pesados e inventou uma régua de cálculo;

Sanford E. Thompson, que inventou processos de cronometragem do trabalho, reputados por Taylor, como os melhores da época;

Harrington Emerson, que estudou as atribuições do estado-maior e principalmente a questão do rendimento do trabalho;

Frank B. e Lílian M. Gilbreth que elevaram o estudo dos movimentos à categoria de verdadeira ciência;

King Hathaway, Morris L. Cooke, Henry S. Dennison, Harlow S. Person e Henry P. Kendal que desenvolveram e aprofundaram vários aspectos da obra de Taylor.

---

<sup>14</sup> Cf. Georges Friedmann, *Problèmes Humains du Machinisme Industriel*. Gallimard. Paris. 1946, Pág. 30.

Atesta, por outro lado, a grande influência de Taylor nos Estados Unidos, a existência, neste país, de uma “*Sociedade Taylor*”<sup>15</sup>, cujo objetivo é promover o desenvolvimento da organização científica do trabalho.

*O taylorismo na França.* Henry Le Chateleir é o divulgador da obra de Taylor em França. Na *Revue de Metallurgie*, a partir de 1907, inicia a publicação das principais memórias de Taylor. Além disto, Henry Le Chatelier escreveu vários livros sobre organização racional do trabalho, mais ou menos, dentro do espírito do taylorismo.

Um outro adepto destacado de Taylor, na França, é Charles de Fréminville que não só elaborou vários artigos e ensaios sobre o novo sistema, como principalmente o aplicou na organização dos Estaleiros de Penhoët (St. Nazaire).

Contribuíram, ainda, para a difusão do taylorismo, na França, numerosos estudos tais como o de A. Imbert (*Le Système Taylor. Analyse et commentaires.* Paris 1920); o de J. M. Lahy (*Le Système Taylor et la psychologie du travail professionnel* – Paris 1916); o de G. Bertrand Thompson (*Le Système Taylor.* Paris. 1920); o de J. Amar, (*L'Organisation physiologique du travail et le système Taylor.* Paris. 1917); e *Mise en pratique des nouvelles méthodes de travail*, editado em Paris (1918) pela Société des Ingénieurs Civiles.

Ainda por inspiração do taylorismo foi inaugurado em 1923, em Paris, um Congresso Anual de Organização Científica.

Todavia, o desenvolvimento do sistema de Taylor encontrou vários obstáculos na França.

Certas peculiaridades da formação histórica desse país não permitiram que ele fosse aceito, ali, tão genericamente como nos Estados Unidos. Informa Bricard que, na França, apenas os processos técnicos de Taylor foram difundidos. Os princípios sobre direção de pessoal parecem ter sido deixados de lado, por serem “pouco apropriados ao caráter do

---

<sup>15</sup> CESAR CANTANHEDE, Curso de Organização do Trabalho. Editora Atlas S. A. São Paulo. 1946. Pg. 152.

operário francês (Cf. Geogers Bricard, *L'Organisation Scientifique du Travail*. Lib. Armand Collin. Paris. 1927. Pg. 203)".

Certas formas vivas e militantes de tradição fizeram da França o maior reduto da resistência não só contra o taylorismo, como também, contra a racionalização. Ali se formou uma vasta literatura crítica desta tecnologia que põe em evidência um estado de espírito, por assim dizer, contrário à aplicação extensiva das novas técnicas de trabalho. Literatura que, exportada para os países da América do Sul, adquiriu nos mesmos ampla voga e foi prontamente assimilada por suas elites marginais ...

*O taylorismo na Inglaterra* – Refere Bricard que no início do sucesso do sistema Taylor na América alguns estaleiros de Barrow-in-Furness (Inglaterra) se declararam organizadores conforme o sistema Vickers, mais apropriado ao gênero particular da indústria de construções navais e mecânicas.

Em abril de 1912, o *American Machinist* divulgou um estudo sobre a organização de usina Barrow.

Segundo Bricard, existem pontos de semelhança entre o sistema Vickers e o de Taylor que seriam decorrentes, seja de simples coincidência natural, seja do fato, mencionado por Taylor, de haverem quatro representantes da casa Vickers estagiado durante três ou duas semanas na "Bethlehem Steel", quando ele aí trabalhava.

As diferenças principais entre um e outro sistema são as seguintes:

- 1 o chefe da oficina dispõe de inteira responsabilidade dos produtos e não reparte com outros encarregados as suas funções;
- 2 o sistema Vickers emprega um escritório central encarregado de acompanhar os trabalhos, enquanto no sistema Taylor é um escritório especializado que se incube desta supervisão, graças às informações que recebe dos encarregados da execução;
- 3 no sistema Vickers, há uma *clearing house* para as matérias, setor em que são expedidos os elementos das peças que devem ser reunidas posteriormente nas oficinas de montagem.

---

<sup>16</sup> Posteriormente denominada Society for the Advancement of Management.

*O taylorismo na Rússia* – É sabido que Lenine recomendou o sistema Taylor na Rússia, o qual, segundo ele, “como todos os progressos do capitalismo, reúne a crueldade mais refinada a toda uma série das mais ricas conquistas científicas”. O chamado *stakhanovismo* não passa de uma variante das práticas tayloristas. Os *stakhanovistas* eram operários qualificados que se prepararam em escolas especiais durante os anos dos dois primeiros planos quinquenais. (Baykok, *The Development of the Soviet Economic System*. Cambridge, At the University. 1946).

Em essência, o *stakhanovismo* consiste, de um lado, na simplificação das ferramentas e dos instrumentos e, de outro lado, em distinguir, no processo produtivo, o processo básico das operações secundárias e complementares.

Intuitos demagógicos e também a necessidade de estimular o rendimento do trabalho levaram o governo russo a promover uma extensa propaganda dos *records* de produção dos operários *stakhanovistas*.

## CAPÍTULO VII

### O SISTEMA FORD

“... il n'est pas douteux que les directives essentielles l'œuvre de Ford plongent leurs racines profondément dans la mentalité de l'Amérique nouvelle où un esprit à tendances sociales très avancées cotoie couramment le capitalisme le plus aigu, le plus intégral”.

André Fourgeaud, *La Rationalisation*. Payot. Paris. 1929. Pg. 88.

O fordismo é muito mais do que um sistema de organização racional do trabalho. É principalmente uma doutrina econômica. A observação não é nova e já tinha sido feita por Gotti – Ottlilienfeld.

A contribuição fundamental de Ford (1863 – 1947) para a tecnologia do trabalho foi o mecanismo do trabalho repetitivo.

Como se sabe, nas oficinas Ford, a peça por ser trabalhada é conduzida através de um transportador, ao longo do qual estão dispostos os operários, cada um dos quais deve realizar certo número de operações, dentro de um tempo estabelecido.

Na racionalização taylorista – informa André Fourgeaud – a tarefa fracionária é minuciosamente regulada no boletim de trabalho, ordem rígida em que os movimentos por realizar são calculados em segundos e centésimos de segundo. Nas oficinas Ford, continua este autor, todas as execuções do trabalho são igualmente medidas pelo cronômetro: o estudo cronométrico é também, aqui, a base do fracionamento do trabalho: mas não se trata, neste caso, senão de um conjunto cronométrico de toda a execução de uma tarefa e *nunca dos tempos dos movimentos isolados*<sup>1</sup>.

A tarefa do operário transcorre numa espécie de tempo elástico dentro de cujos limites o operário pode achar sua integração rítmica ou automática.

---

<sup>1</sup> Cf. ANDRÉ FOURGEAUD: Op. cit. Pg. 93.

A rítmica não está ainda suficientemente estudada, como assinalou o professor César Cantanhede<sup>2</sup>. Mas parece constituir, de fato, um fator de decisiva importância na situação ergológica.

Estudos experimentais realizados em Dresde sob a direção do prof. Sachsenberg<sup>3</sup> confirmam que a execução rítmica do trabalho permite vencer facilmente a monotonia do trabalho repetitivo, suportar o que no mesmo há de penoso, bem como libertar o operário da fadiga.

Se, de fato, o transportador permite o comportamento rítmico do trabalhador, o sistema Ford contrasta com o de Taylor. Um engenheiro alemão, Helmut Hultsch, que estagiou, como simples operário, na "Ford Motor Co", escreveu um livro *Arbeitsstudien bei Ford*, Dresde, 1926) em que demonstra o acordo do método de trabalho de Ford com o dinamismo psíquico natural.

Não cabe, aqui discutir se esse acordo é efetivo ou aparente, mas apenas registrar que a ritmização do trabalho foi a contribuição substancial de Ford na esfera da organização científica do trabalho. Várias outras idéias foram ainda desenvolvidas pelo famoso industrial americano. Sua concepção da empresa, por exemplo, está impregnada do espírito puritano de serviço a coletividade. Preconiza uma política de altos salários e de produção a baixo custo, uma vez que estes "dois fatores – elevação do salário e redução do preço do custo – terão como conseqüência alargar imensamente o mercado consumidor, permitindo que uma grande massa de consumidores, cuja capacidade aquisitiva até então não comportava a aquisição de determinado grupo de objetos, passe a poder compra-los, não só pela redução do seu preço de custo, como ainda pelo aumento do poder aquisitivo desses consumidores"<sup>4</sup>.

A teoria da eficiência de Ford baseia-se em três princípios interdependentes. Dois se referem ao "tempo" e são o princípio de produtividade e o de intensificação. O terceiro aplica-se ao fator "matéria": é o princípio de economicidade.

<sup>2</sup> Cf. CESAR CANTANHEDE, Curso de Organização do Trabalho. Editora Atlas S.A. Rio 1946. Pg. 61.

<sup>3</sup> FOURGEAUD, Op. cit. Pg. 83.

<sup>4</sup> Cf. CESAR CANTANHEDE. Op. cit. Pg. 63.



O princípio da produtividade recomenda o máximo de produção dentro de um período determinado. Se um operário que ganha ordinariamente 5 dólares para produzir 10 unidades num certo lapso de tempo passa, no mesmo período, a produzir 20 unidades, ganhará 10 dólares. Nestas condições o preço do trabalho continua sendo o mesmo para o empresário. Da maior produção verificada ocorre, porém, vantagem para o operário, porque duplicou o seu salário; para o patrão, que obteve o duplo de unidades no mesmo tempo e para o consumidor, que pode ser beneficiado por uma redução do preço do custo, que resultaria da “distribuição<sup>5</sup> de um grande número de despesas em relação a uma quantidade maior de produção”.

O princípio de intensificação consiste em aumentar a “velocidade rotatória do capital circulante”: Tornando o ciclo de produção mais rápido, pela redução do tempo da fabricação e aceleração do ritmo do trabalho, o capital circulante pouco se imobiliza e é reavido, com presteza, dos próprios consumidores – o que permite reinvestir o capital circulante, com uma freqüência relativamente alta, como ocorreu, já em 1926, quando Ford, num ano, fez o capital de giro circular 50 vezes.

A aplicação deste princípio possibilitou a Ford dispensar o crédito bancário, uma vez que ele, através desse engenho, recebe dos consumidores o seu capital circulante.

O princípio da economicidade permite “excluir o tempo perdido para a matéria”. A matéria desperdiçada pode ser recuperada, mas o tempo desperdiçado deixando a matéria imobilizada, jamais pode ser recuperado. Para Ford, o tempo é a expressão da energia humana e o “stock inútil representa um trabalho humano armazenado”. A economicidade da matéria deve, portanto, ser assegurada, reduzindo a um mínimo o seu volume no curso da transformação.

O automóvel Ford – diz André Fourgeaud – representa o labor humano cristalizado no mínimo de tempo.

---

<sup>5</sup> Cf. CESAR CANTANHEDE. Op. cit. Pg. 64.

A especialização dos estabelecimentos Ford na produção de um único tipo de objeto e a integração vertical, através da qual Ford “filiau às suas indústrias originárias todas as que lhe forneciam elementos”, constituem uma condição fundamental do êxito de sua empresa.

Um complexo de fatores econômicos e sociais dá ao fordismo o caráter de um sistema típico dos Estados Unidos.

O fordismo é um sistema de racionalização mais ajustado à produção em série do que à produção em pequena escala.

De início, portanto, pressupõe um amplo, mercado consumidor, ou seja, uma numerosa população, com capacidade aquisitiva suficiente para dar escoamento aos produtos fabricados.

Nestas condições, os Estados Unidos constituem o meio ideal do fordismo. Não só dispõem de um dos maiores mercados de consumo do mundo, que abrange tanto os “yankees”, como os cidadãos dos países de economia colonial que estão dentro da esfera de influência daquele país, como abrigam uma população que, por sua psicologia juvenil, se mostra mais afeita à adoção de hábitos sugeridos<sup>6</sup> de consumo, do que, por exemplo, as populações da Europa<sup>7</sup>.

Daí ter o processo de mecanização atingido o grau máximo nos Estados Unidos e invadido quase todas as esferas da vida do povo “yankee”. Em qualquer outro país, não se registra uma situação equivalente.

---

<sup>6</sup> Pode-se encontrar uma confirmação do que afirmamos, nos conhecidos estudos sobre a América, de Keyserling, Siegfried e no romance de Kafka, por exemplo.

<sup>7</sup> Num certo sentido o filme de Charles Chaplin, Tempos Modernos, inspira-se uma visão européia da racionalização extensiva. Rainer Maria Rilke, uma das figuras mais representativas desta visão, assim se refere à mecanização da vida “Pour nos grand-parents, une maison, une fontaine, une tour familière, jusqu’à leur propre vêtement, leur manteau étaient infiniment plus encore, infiniment plus familières (qu’à nous); chaque chose était un réceptacle dans lequel ils trouvaient de l’humain et ajoutaient leur épargne d’humain et ajoutaient leur épargne d’humain. Voici que se pressent vers nous, venues d’Amérique, des choses vides, indifférentes, des apparences de choses, des attrapes de vie... Une maison, dans l’acception américaine, une pomme américaine ou une vigne de là-bas n’ont rien de commun avec la maison, le fruit, la grappe dans lesquels avaient pénétré l’espoir et la méditation de nos aïeux... Les choses douées de vie, les choses vécues, les choses admises dans notre confiance sont sur leur déclin et ne peuvent plus être remplacées. Nous sommes peut-être les derniers qui auront connu de telles choses. Sur nous repose la responsabilité de conserver, non seulement leur souvenir (ce serait peu et on ne pourrait s’y fier), mais leur vœu humaine et larique (larique au sens des divinités de la maison)...” ( in Robert Pitrou, Rainer Maria Rilke. Editions Albin Michel. Paris. 1938. Pg. 96).

Estas condições demográficas e psicológicas acrescidas da feracidade do solo americano em matérias-primas, favorecendo a integração vertical das indústrias, permitem o reconhecido sucesso do fordismo nos Estados Unidos.

Em outros países, entretanto, a aplicação do fordismo encontra limitações ponderáveis, de ordem econômica, social e política.

Os mercados dos outros países são muito mais restritos do que os dos Estados Unidos. Por exemplo, na Europa, uma fordização extensiva das indústrias encontraria dificuldade de "écouler une production formidablement accrue sur des marchés européens morcelés, pauvres, hérissés de barrières douanières, à l'intérieur desquels les goûts changent que les langues et les usages autant que les législations commerciales"<sup>8</sup>.

Também fatores de psicologia nacional dos outros países constituem-se em obstáculos de uma aplicação extensiva do fordismo, fora dos Estados Unidos. Em países como os da América Latina, da Ásia, da Oceania não só a indústria se encontra em estado incipiente, como a maior parte de suas populações ainda não emergiu das "culturas de folk"<sup>9</sup> para Robert Redfield chama de "civilização".

Quanto à Europa, fatores psicológicos de outra ordem entram em cena. Tem importância sociológica assinalar, como sugere Hans Freyer<sup>10</sup>, que a Europa é um continente onde há basalto e castelos vetustos. Aí se apresenta uma estrutura de conjunto historicamente complicada que se traduz em estilos tradicionais de vida bem integrados (*genuínos*, como diria Sapir) e profundamente enraizados, que resistem a uma mudança rápida. Aí parece predominar, ainda, a cultura sobre a civilização, ao contrário do que ocorre nos Estados. A Europa se encontra numa situação paradoxal: ela é a alma mater do saber técnico que faz a fortuna dos estados Unidos, mas carece das

<sup>8</sup> Cf. André Fourgeaud. Op. cit. pg. 128. É ainda A. Fourgeaud quem esclarece, referindo-se ao problema da introdução do fordismo na Europa: "La difficulté du problème n'est donc pas tant d'appliquer les méthodes de travail et d'organiser les usines sur le modèle Ford: sur ce point, la technique européenne, disons-le bien haut, est capable d'atteindre la perfection et ne craint aucune comparaison avec la technique américaine qu'elle surpasse même dans bien des domaines."

<sup>10</sup> Le problème de l'introduction de la fordisation en Europe, bien loin d'être un problème technique, aboutit en réalité à un problème économique, social et politique aux multiples faces dont la solution est autrement difficileuse". (Op. cit. Pg: 128-129).

aptidões para tornar este saber um instrumento de sua própria grandeza material<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Para um desenvolvimento dos conceitos de “cultura de folk” e “civilização”, vide Robert Redfield, Yucatan. Fondo de Cultura Económica. México. 1944.  
Cf. Hans Freyer, La Sociología, Ciencia de la Realidad. Editorial Losada S. A. Buenos Aires. 1944. Pg. 20.

Dir-se-ia que a Europa sofre as conseqüências do que se poderia chamar “bacharelismo”. Pelo menos é o que induzem palavras como estas “... nous avons surestimé le savoir technique et la science puré et sousestimé les valeurs personnelles, celles qui, seules, imprimant à la production la vie et le mouvement.

Que de gens ont pensé, en France comme em Allemagne, que le degré de civilisation d’un peuple se mesure uniquement par sa culture: on a multiplié les diplômes, les peaux d’ônes; mais nous n’avons point d’hommes.

Nous nous sommes rengorgés dans notre suffisance em nous reposant sur nos Académies, nos Instituts et nos Facultés du soin d’ accréditer dans le monde la bonne opinion que nous avons de nous-mêmes.

En réalité, sauf exceptions, tous ces corps sont peuplés de pontifes et de faux savants qui n’éblouissent que les ignorants.

Les vraies valeurs, celles qui n’expriment pás toujours les parchemins universitaires, sont noyées dans la masse des diplômés qui courent les rues et qui n’ont de la vie qu’une notion théorique – trop souvent fausse – et toujours superficielle”. (A. Fourgeaud. Op. cit. Pg. 130-131).

## CAPÍTULO VIII

## A METODOLOGIA DA ORGANIZAÇÃO EM EMERGÊNCIA

“La moindre observation bien faite a sa valeur, et, comme le nombre des observateur possibles est illimité, on peut espérer que, le courant une fois établi, il ne s’arrêtera plus; il s’agit de déterminer ce courant, d’ouvrir la discussion publique; c’est ce que j’essaye de faire...”

J’espère qu’une doctrine en sortira.”

Henri Fayol. *Administration Industrielle et Générale*. Dunod. Paris. 1931. Pg. 25.

A organização racional do trabalho tem a idade de um homem. Isto equivale dizer que ela quase não tem um passado. Só tem um presente.

A primeira obra que se enquadra rigorosamente no ambiente desta tecnologia foi editada em 1911. Ela se chamou *Shop Management*. Daí por diante, sobretudo a partir da publicação, em 1921, do famoso Relatório das Federated American Engineering Societies intitulado *Waste in Industry*, surgiram centenas de livros sobre o assunto, principalmente escritos em inglês.

Atualmente a literatura sobre o nosso tema é imensa. É óbvio que um histórico desta tecnologia não pode ser convertido numa crônica ou num registro bibliográfico que mencione, em ordem cronológica, as publicações referentes a este campo de investigação. Isto seria útil, para certos fins, mas o que cumpre realizar para que se obtenha um histórico da organização racional do trabalho, é tentar discernir as correntes fundamentais deste farto material bibliográfico.

Uma das correntes atuais, mais importantes, da organização racional do trabalho tem a sua nascente na obra de Taylor e continua nos trabalhos dos Gilbreth, dos Walter Homes, dos Grillo, dos Blakelock, dos Ralph Barnes, dos Lowry, dos Maynard, dos Stegemertn, dos Shumard, dos Sponder, dos Merrick, que se preocupam especialmente com um aspecto da fisiologia do

trabalho, – o estudo dos tempos e dos movimentos; e nos trabalhos dos Edward Jones, dos Mckinsey, dos Knoeppel, dos Kimball, dos Alford, dos Dutton, dos Harlow Person, dos Harrey Rubey, dos Le Chatelier, dos Jean Chevalier<sup>1</sup>, dos Leffingwell, dos William Cornell, todos dedicados ao que, em inglês, se costuma chamar “business administration”, “scientific management”, ou “industrial organization”.

Uma outra corrente é simbolizada por Fayol (1841-1925), cuja obra é, sem dúvida, fermento de numerosos estudos sobre a teoria científica da organização administrativa.

Alguns rudimentos desta teoria genérica já se encontram na obra de Taylor. Por exemplo, o engenheiro americano ressaltou a importância das atividades de planejamento. Mas é Fayol quem submete a administração a uma análise científica penetrante e dela discerne os elementos fundamentais, ao mesmo tempo que abre a pista da metodologia da organização.

Fayol desembaraçou a função administrativa das outras funções da empresa e, demonstrando sua importância relativa em face das mesmas, evidenciou que ela “peut et doit s’acquiescer comme la capacité technique”. É dizer, a administração não é só experiência, mas um corpo de conhecimentos objetivos, independente da engenharia, da contabilidade ou da ciência financeira. Diz ele:

“Tandis qu’au point de vue technique un chef ne saurait aller contre certaines règles établies sans s’exposer à perdre tout prestige, au point de vue administratif il peut se permettre impunément les pratiques les plus fâcheuses”<sup>2</sup>.

E percebendo a importância de sua contribuição escreve:

“Tout autre serait la situation s’il existait une doctrine consacrée, c’est-à-dire une ensemble de principes, de règles, de méthodes, de procédés éprouvés et contrôlés par l’expérience publique”<sup>3</sup>.

A obra de Fayol representa, portanto, a tomada de consciência da administração como disciplina autônoma. Seu livro principal,

*Administration Industrielle et Générale*, inicia a corrente que continua nos estudos dos Luther Gulick, dos Urwick, dos Mooney, dos Reiley, dos Graicunas, dos Anderson, dos Schwenning, dos Glaser, cujos temas importantes são a chefia executiva e a metodologia da organização.

Fayol foi pioneiro do estudo da chefia executiva. Para ele, administrar é *prever, organizar, comandar, coordenar, controlar*. Aí se discriminam os elementos capitais da função administrativa e, ainda, fica elaborada uma nomenclatura que se mantém atual, até os nossos dias.

Luther Gulick inspira-se visivelmente em Fayol, ao propor o seu famoso *Posdcorb* (*planning, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*) como síntese do conteúdo da chefia executiva.

A metodologia da organização presentemente em curso deve a Fayol indicações substanciais. Na impossibilidade de enumerar, com detalhe, todos os trabalhos que tratam deste tema, por assim dizer fayoliano, serão sumariados, aqui, alguns dos mais conhecidos.

John Pfiffner, Donald Stone, H. S. Person e Comstock Glaser desenvolvem o estudo do planejamento como elemento da administração. Harrington Emerson, os dois Kimball, Luther Gullik, L. Urwick, James Mooney, Alan C. Reiley, E. H. Anderson, G. T. Schwenhing e William B. Cornell exploram o tema dos princípios de administração e organização. Graicunas e os Niles desenvolvem o estudo do controle e, ainda Comstock Glaser, em seu conhecido *Administrative Procedure*, focaliza, de maneira sistemática, a organização como processo.

Ao assinalar a procedência fayoliana destas contribuições, não se nega a originalidade dos seus autores, nem tampouco influências menores de outra procedência.

Por exemplo, a teoria da departamentalização é um recente enriquecimento substancial da metodologia da organização devido especialmente a Luther Gulick, Anderson e Schwenning.

---

<sup>1</sup> Le CHATELIER e JEAN CHEVALIER, aliás, revelam, em seus trabalhos, certa tendência para integrar as contribuições de Taylor e Fayol.

<sup>2</sup> Cf. *Administration Industrielle et Générale*. Dunod. Paris. 1931. Pg. 24.

<sup>3</sup> Idem. Pg. 24.

Não deve ser esquecido que Taylor é, talvez, quem mais decisivamente contribui para a formação da atual teoria da estrutura de autoridade, peça importíssima da metodologia da organização. Seu confronto da estrutura militar ou linear com a estrutura funcional, que ele preconizou, é clássico. Neste campo, são dignos de nota os nomes de Harrington Emerson, dos dois Kimball, de Oliver Sheldon, Harrey Rubey, Mooney, Reiley, Henry H. Farquhar, Thomas R. Jones, Henry P. Dutton, Anderson e Schwenning, William B. Cornell.

Um aspecto da metodologia da organização que se tem desenvolvido extraordinariamente é a técnica dos gráficos de trabalho na qual se destacam John Furia, Willar Brinton, Harold Maynard, Stegemerten, Wallace Clark, Robert Satet, Charles Voraz e o Isotype Institute da Inglaterra.

Tais contribuições têm aparecido no período dos últimos trinta anos. É fácil compreender, pois, que a metodologia da organização está ainda em emergência. Em seu presente estágio, que pode ser caracterizado como escolástico, carece de unidade conceitual.



## CAPÍTULO IX

# A RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO NA ALEMANHA

“La rationalisation (*Rationalisierung*) ou mise en économie integral (*Verwirtschaftlichung*), est l'économie accrue a un haut degree des processus de la production et de la circulation aussi bien dans l'économie nationale que dans l'économie privée.

L'approvisionnement nécessaire à la collectivité par les moyens les moins coûteux est la *tache sociale* de la production et de la circulation des richesses. Dans ce sens de tache sociale, la rationalisation vise à créer les biens par les entreprises les mieux établies avec les coûts de la production les moins elevés et à racourcir les routes de la circulation depuis le producteur jusqu'au consommateur”.

Friedrich Leitner, citado por André Fourgeaud, *La Rationalisation*. Payot. Paris, 1929. Pg. 19.

A Alemanha ajustou às suas condições peculiares a organização racional do trabalho, que aí passa a chamar-se racionalização. Não é, porém, nesta simples mudança de nomenclatura que se exprime o ajustamento referido acima. Ele se exprime, de um lado, no fato de a Alemanha ter repudiado os procedimentos daquela tecnologia que mecaniza, demasiadamente o trabalho do operário, exageração a que se associa ordinariamente o taylorismo; e de outro lado, no fato de a Alemanha entende-la como uma organização da economia nacional.

Desde o fim da penúltima Grande Guerra começou a surgir, em língua alemã, uma numerosa literatura sobre a nova tecnologia, em que se fazem notar Lorenz<sup>1</sup>, Edgar Herbst<sup>2</sup>, Seuber<sup>3</sup>, Hugo Borst<sup>4</sup>, Giese<sup>5</sup>, Drury e Witte<sup>6</sup>, Justus Borman<sup>7</sup>, Sazenhofe<sup>8</sup>, Gustav Frenz<sup>9</sup>, Hellmich<sup>10</sup>.

<sup>1</sup> Taylorsystem und Arbeiterschaft. Viena. 1919.

<sup>2</sup> Der Taylorismus als Hilfe in unserer Wirtschaftsnöte 3ª ed. Leipzig e Viena. 1920.

<sup>3</sup> Aus der Praxis des Taylorsystems. 4ª edição Springer. Berlim. 1920.

<sup>4</sup> Wissenschaftliche Betriebsorganisation, Taylorsystem und Sozialpolitik, Chemnitz. 1914.

<sup>5</sup> Organisation der Arbeit. Berlim. 1921.

<sup>6</sup> Wissenschaftliche Betriebsorganisation eine geschichtliche und kritische Würdigung des Taylorsystems. Mních e Berlim. 1921.

<sup>7</sup> Die Einführung des Taylorsystems in lauterne Eatriebe. Taylor Bucherei. Viena e Leipzig. 1920.

<sup>8</sup> Die Moderne Lagebuchführung nach Taylor. 2ª ed. Leipzig. 1921.

<sup>9</sup> Kritik des Taylorsystems. Berlim. 1920.

<sup>10</sup> Was will Taylor? Die Arbeitsparende Betriebsführung. Berlin, V. D. I., Verlag. 1920 (esta e as

As idéias básicas da racionalização na Alemanha são devidas a Walther Rathenau (1867-1922), a cujo respeito assim se manifesta o economista Richard Lewinsohn:

“Rathenau considerava a racionalização como a expressão de uma nova mentalidade econômica. Criticava severamente o sistema de economia privada tal como existia então na Alemanha porque, a seu ver, os empreendedores se fiavam demasiadamente no acaso, na improvisação, na tradição. Queria substituir esse sistema por uma “economia planificada”, da qual era um dos promotores. O que queria não era uma economia socialista, nem uma economia dirigida pelo Estado, mas uma economia corporativa, deixando uma autonomia muito grande aos diferentes ramos industriais reunidos em corporação. A racionalização, sua aplicação e suas proporções não deviam mais ser abandonadas ao livre arbítrio individual de cada empreendedor, mas determinadas e controladas pela corporação. Desta maneira, Rathenau queria organizar uma economia inteiramente racionalizada”<sup>11</sup>.

Vários alemães se dirigem aos Estados Unidos a fim de aí estudarem a nova tecnologia. Aparecem diversos livros em que se expõem os métodos postos em prática na indústria norte-americana, como o do diretor-geral das Usinas Siemens, dr. Carl Koettgen, o de Julius Hirsch (*Das amerikanische Wirtschaftwunder*. S. Fischer. Berlin. 1925), e de Gottl-Ottlilienfeld, *Fordismus*. 3ª ed. Viena. 1926), o de Helmut Hultzsch (*Arbeitsstudien bei Ford*. Dresde. 1926).

Os Alemães, desde o primeiro contato com a experiência americana, neste terreno, opuseram sérias reservas ao taylorismo<sup>12</sup>.

Os princípios consagrados por Taylor contrariavam certas tendências do operariado alemão. Por exemplo, o taylorismo implica uma emulação

---

precedentes indicações bibliográficas foram colhidas no livro de André Fourgeaud, *La Rationalisation*. Payot. Paris, ano de 1929).

<sup>11</sup> RICHARD LEWINSOHN, “A Racionalização nos Estados Unidos e na Alemanha”, “in” Revista do Serviço Público. Setembro de 1941. Pág. 161.

<sup>12</sup> “... la doctrine allemande repoussé après les travaux de Münsterberg, de von Gottl-Ottlilienfeld, d’Edgar Atzler, la rationalisation taylorisé pour lui préférer la rationalisation psychotechnique et psychophysiologique qui est exactement l’opposé du système du célèbre ingénieur américain” (A. Fourgeaud. Op. cit. Pg. 24).

O mesmo fato é assinalado por G. Friedmann: “En Allemagne le Directeur des usines Borsig, constate l’hostilité de ses ouvriers contre le système et un physiologiste, le Dr. Sachs, en 1913, dans un article qui fut à l’origine de toute une polemique avec les tayloriens allemands, employait

individualista entre os operários, segundo a qual o salário se diversifica, conforme a maior ou a menor produção individual. Este individualismo se opunha ao espírito comunitário alemão e à tendência à igualização dos salários.

O taylorismo sofre ainda severa crítica pelo fato de prender-se excessivamente ao objetivo do rendimento do trabalho, descuidando a personalidade do operário. É esta crítica que suscita os estudos de Münsterberg, Gisse, Edgar Atzler, von Gottl-Ottlilienfeld que, procurando corrigir a negligência do taylorismo pelos fatores psicológicos na situação ergológica, contribuem para a formação da psicotécnica e da fisiologia do trabalho.

Na Alemanha, não se coloca o problema de saber quais são os homens mais aptos para realizar tal ou qual tarefa, por meio de tal ou qual máquina, como tal ou qual processo de trabalho rigidamente cronometrado; mas o problema inverso: “quais são as formas de organização, as máquinas, os processos de trabalho mais adequados para utilizar as forças e as aptidões humanas tais como são?” Estas palavras de André Fourgeaud descrevem com fidelidade a trajetória do taylorismo daquele país.

Com efeito, neste sentido manifestam-se muitos autores alemães, como Lorenz, Lewin, Neurath, tendo este último chegado mesmo a propor um taylorismo invertido (“*das umgekehrte Taylorsystem*”)<sup>13</sup>.

De ponto de vista técnico, o fordismo parecia aos alemães, mais aceitável do que o taylorismo, entre outros motivos porque permitia a igualização dos salários<sup>14</sup>, uma vez que as tarefas exigidas no referido sistema não requerem esforço máximo, como ocorre no de Taylor, e estão ao alcance da capacidade humana ordinária.

A aplicação do fordismo encontrava, porém, na Alemanha, embora em menor agudeza do que em outros países europeus, impedimentos de

---

pour juger le système des expressions qui rappelaient étonnamment celles des militants français de la Confédération Générale du Travail, accusant alors le taylorisme d'être une "organisation de surmenage" (Problèmes Humains du Machinisme Industriel. Pg. 34).

<sup>13</sup> Os alemães – observa Fourgeaud – procuram utilizar o taylorismo, mas com outras tendências. Neste sentido, um deles, Lewin, escreve uma obra sobre a “Socialização do Sistema Taylor” (Die Sozialisierung des Taylor-systems. Berlin. 1920, - citado em A. Fourgeaud, op. cit. -).

<sup>14</sup> “... os operários alemães acolhiam favoravelmente o sistema de trabalho elaborado por Henry Ford. Um dos princípios diretores de Ford é a idéia de que se deve mecanizar a produção a um tal grau que o homem não seja mais que um auxiliar da máquina. É a máquina, em particular o “conveyor” (a cadeia), que regula o ritmo do trabalho. Um operário demasiadamente zeloso é no sistema Ford, tão nocivo a marcha do trabalho quanto um operário preguiçoso e muito lento. Daí provém, em Ford, a igualização do salário” (Richard Lewinsohn, op. cit, Pág. 162).

ordem social e econômica. De um lado, o público alemão tinha hábitos de consumo longamente elaborados que apreciam ameaçar o escoamento de produtos seriados, fora de suas expectativas tradicionais; de outro lado, não havia, no país, um mercado suficiente para consumir uma grande oferta de mercadorias padronizadas.

É precisamente para vencer contingências desta ordem que a racionalização nesse país adquire características peculiares. Aí, a diferença do que se verifica nos Estados Unidos, é o Estado que, para garantir a absorção dos produtos pelo consumo – o que significa, uma boa linguagem germânica, evitar os “sobressaltos da conjuntura” (*Konjunkturschwankungen*), organiza a produção em massa (*Massenproduktion*) forçando a concentração das empresas. Assim mesmo, a racionalização só atinge as principais indústrias, tais como a siderurgia, as minas de carvão e a química.

Entre estas concentrações, salientam-se o grande truste químico *I. G. Farbenindustrie* (1925) e as *Vereinigten Stahwerke* (1926). A primeira abrangia seis empresas de produtos químicos, entre as quais a *Bayer* e a *Agfa*, e exercia o controle sobremais da metade da produção química alemã. As *Vereinigten Stahwerke* eram uma concentração de usinas de aço. Sobre o caráter destas uniões, é oportuno este trecho de Richard Lewinsohn<sup>15</sup>:

“Na formação de novos trustes ou “Konzerne”, como são chamados na Alemanha, não havia vencedores, nem vencidos. As empresas que se fundiam ou se aliavam estreitamente entre si, conservando uma independência de pura forma, não se encontravam em dificuldades financeiras nem à beira da falência. Eram uniões “inter-pares”, com o fim de reduzir, mediante a concentração, as despesas de produção, eliminar o trabalho paralelo e inútil, coordenar os esforços técnicos e comerciais, simplificar a administração e obter assim um melhor rendimento. Em todas as concentrações deste período, era de uso estabelecer desde o início um plano detalhado para a racionalização dos estabelecimentos em questão”.

Um grande centro de investigação e estudo sobre racionalização foi criado em 1921, o *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit* (Conselho do Reich para a Produtividade). A ação desta entidade adquire grande eficácia, principalmente a partir de 1925, quando recebe uma

---

<sup>15</sup> Op. cit. Pág. 163.

subvenção do Reich de 1.200.000 marcos, elevada, no ano seguinte, para 2.400.000.

Este conselho se organizou em forma para-estatal, sendo seus principais setores os seguintes comitês:

- I – Comitê para produção econômica (*Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung*);
- II – Comitê para a administração econômica (*Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung*);
- III – Comitê do Reich para as condições de entrega (*Reichsausschuss für wirtschaftliche Lieferbedingungen*);
- IV – Comitê alemão de padronização (*Deutsche Normenausschuss*);
- V – Comitê do Reich para pesquisas sobre a duração do trabalho (*Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung*); e
- VI – Centro para o fomento do emprego dos materiais usados e detritos (*Hauptstelle zur Förderung der Alstoff-und Abfallverwertung*).

A constituição deste órgão mostra o amplo caráter que adquiriu, na Alemanha, a organização racional do trabalho.



## CAPÍTULO X

### A FISILOGIA E A PSICOLOGIA APLICADAS AO TRABALHO

“Deixando-se de lado as contribuições consideráveis, mas restritas à mecânica aplicada e à metalurgia, comete-se um engano ao denominar ciência o que não é se não um aperfeiçoamento de meios para aumentar o rendimento imediato do aparelhamento e da mão-de-obra. A cronometragem dos tempos unitários, a assimilação do trabalho humano a um jogo de mecanismos inanimados, o desconhecimento do funcionamento corporal e mental do organismo e das suas exigências próprias, o processo de estimulação e de remuneração do esforço, a ausência da orientação profissional, a seleção pelo rendimento, enfim, o empirismo das generalizações elevadas à dignidade de “leis” – tudo isso prova que nos encontramos, com o taylorismo, na presença de um sistema apurado por um homem que foi sem dúvida um grande técnico, mas que não passou além dos limites do seu universo de engenheiro. Nada lhe é mais estranho do que a necessária e constante colaboração do técnico com o fisiologista e o psicólogo para um estudo realmente sólido e penetrante dos problemas da indústria.” (Mário Wagner Vieira da Cunha, nota bibliográfica sobre o livro de Georges Friedmann, *Poblèmes Humains du Machinisme Industriel*, “in” Revista de Administração, órgão do Instituto de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo. Ano II. Setembro de 1948, n.º 7. Págs. 171-172).

Excede o âmbito deste estudo o exame detalhado dos problemas de psicologia e de fisiologia do trabalho. A fim de permanecer dentro dos propósitos desta tese, o que importa, aqui, é observar as raízes sociais dessas disciplinas.

O taylorismo era, como já observava Wiese, “uma pura teoria de engenheiro”<sup>1</sup> e, assim sendo, impunha ao operário uma condição que, à

---

<sup>1</sup> Citado em A. FOURGEAUD, op. cit. Pág. 57.

luz das idéias democráticas em voga, lhe parecia ditatorial, uma espécie de “escamoteação do capitalismo”.

O novo espírito reivindicador e igualitário das classes operárias resiste, por todos os meios, ao taylorismo. Em toda parte, as organizações sindicais receberam com suspeita e hostilidade os novos métodos de



É do século XVII o livro *De Motu Animalium*, em que o médico napolitano Alphonse Borelli estudava o mecanismo dos movimentos humanos. No século XVIII, Bernoulli, Euler, Schulze, Coulomb e Lavosier ocupam-se com os aspectos fisiológicos do trabalho. No século XIX, o tema é retomado por Hirn, Chauveau e Marey, na França; Atwater e Muybridge, nos Estados Unidos; Mosso, na Itália; Du Bois Reymond, na Alemanha.

De decisiva importância é a obra de Taylor neste campo. Ele mesmo se interessou pelo problema central da fisiologia do trabalho, a fadiga, tendo estudado a questão por muito tempo. A análise dos movimentos mereceu do engenheiro americano uma atenção especial. Todavia, é Frank B. Gilbreth (ao qual se associa sua esposa) quem presta uma das maiores contribuições, no princípio deste século, para a constituição da fisiologia do trabalho, desenvolvendo o estudo dos tempos e movimentos. Este setor é também explorado na Alemanha por Atzler, Herbst, Muller e Lehmann.

No estudo da questão da fadiga e da adaptação do trabalho à fisiologia do operário salientam-se ainda, neste século, Frémont, Jules Amar, Weiss, Loteyko, Leon Walther.

A fisiologia do trabalho é uma disciplina em plena evolução. Cada vez mais se torna inseparável da psicologia. Assim exige a unidade fundamental do organismo humano, no qual o fisiológico e o psíquico estão em estreitíssima interdependência. O tema principal da chamada psicotécnica<sup>3</sup> (termo passível de muitas críticas) é o da integração psicológica do homem no trabalho, mediante a seleção e a orientação profissional. Quanto ao seu histórico, pode ser traçado no breve sumário que segue.

Até meados do século XIX, a psicologia permanecia subordinada à filosofia. A emancipação da psicologia da tutela da filosofia é um aspecto particular da transformação da estrutura conceitual da ciência ocidental, processo este que, segundo Boris B. Bogoslovsky<sup>4</sup>, Ernst

---

<sup>3</sup> A criação da palavra é atribuída a Fechner.

<sup>4</sup> BORIS B. BOGOSLOVSKY. *The Technique of Controversy: Principles of dynamic Logic*. Paul, Trench, Trubner & Co. Ltd. – London. 1928.

Cassirer<sup>5</sup> e Alfred Korzybski<sup>6</sup>, consiste numa superação progressiva do ontologismo.

A emancipação acima referida traduziu-se na constituição de uma psicologia experimental, de que a psicotécnica é uma conseqüência. Decorre daí que, na preparação do advento da psicotécnica, deve ser reconhecido o papel efetivo que desempenharam E. H. Weber, C. T. Fechner e Wundt que aplicaram a experimentação no estudo dos fenômenos psicológicos, bem como a multidão de psicólogos que seguiam esta pista (Ebbinghaus, Külper, Ribot, Richet, Messer, Bühler e outros).

No ano de 1890, Cattell, um discípulo de Wundt, lança nos Estados Unidos, os “testes mentais”, expressão que ele foi o primeiro a empregar.

---

<sup>5</sup> “Ancient logic is entirely founded on the relation of “subject” and “predicate”, on the relation of the given concept to its also given final properties. It seeks finally to grasp the absolute and essential properties of absolute self-existent substances. Modern logic, on the contrary, in the course of its development, comes more and more to abandon that ideal... (Cf. Ernst Cassirer, *Substance and Function and Einstein's Theory of Relativity*. The Open Court Publishing Co. – Chicago. 1923. Pág. 389).

- Ainda Cassirer: “Modern logic, at any rate, has substituted for the old principle of abstraction a new one, which may be introduced here. In this new principle of abstraction, the procedure is not from things and their common properties, but from relations between concepts” (op. cit. página 195). Para uma visão de conjunto da obra de Cassirer, vide Paul Arthur Schilpp (editor). *The Philosophy of Ernst Cassirer*. The Library of Living Philosophers, Inc. Evanston, Illinois. 1949. Um tratamento dos problemas da psicologia, à luz de nova lógica conceitual (“field theory”) é encontrado em J. F. Brown, *Psychology and the Social Order*. McGraw-Hill Book Co. Inc. – New York and London. 1936.

<sup>6</sup> ALFRED KORZYBSKI dirige sua crítica principalmente ao aristotelismo, cujas limitações históricas é hábil em surpreender. No trecho seguinte, Korzybski resume o objetivo de sua obra mestra (*Science and Sanity*, an introduction to non-aristotelian systems and general semantics. The Science Press Printing Co., Distributors. Lancaster, Pennsylvania. 2nd. Ed. 1941) de difícil leitura: “One of the tremendous obstacles in the revision of the aristotelian system is exactly the excellence of the works of Aristotle based on the very few scientific facts known 2,300 years ago. The aim of his work circa 350 B. C. was to formulate the essential nature of science (350 B. C.) and he aimed to formulate a general method for “all” scientific work. He was even expounding the theory of symmetrical relations, the relation of the general to the particular, etc. In his days these orientations were by necessity two-valued and “objective”; hence follows his whole system, them more or less satisfactory on macroscopic levels. A modern revision of the aristotelian system on the building of a non-aristotelian system involves, or is based on, similar aims; namely, the formulation of a general method not only for scientific work, but also life, as we know it today (1941).

Modern scientific developments show that what we label “objects” or “objectives” are mere nervous constructs inside our skulls which our nervous systems have abstracted electro-colloidally from the actual world of electronic processes on the sub-microscopic level. And so we have to face a complete methodological departure from two-valued, “objective” orientations to general, infinite-valued, process orientations, as necessitated by scientific discoveries for at least the past sixty years.

The aim of the work of Aristotle and the work of the non-aristotelian is similar, except for the date of our human development and the advance of science. The problem is whether we shall deal with science and scientific methods of 350 B. C. or of 1941 A. C. In general semantics, in building up a non-aristotelian system, the aims of Aristotle are preserved yet scientific methods are brought up to date” (Págs. XIX-XX). Uma divulgação acessível da “semântica geral” é encontrada em Irving J. Lee, *Language Habits in Human Affairs*. Harper & Brothers Publishers. New York. London. 1941.

Este evento denuncia que se tornara aguda a percepção de “diferenças de ordem mental entre os homens”.

Em 1905, Binet, em colaboração com Simon publica a famosa *escala métrica da inteligência*, (posteriormente modificada por Terman, Kuhlmann, Burt, etc.) que “permite diagnosticar em anos, e mesmo em meses, o atraso ou o avanço intelectual de uma criança de três anos em diante”.

A pequena distância desta psicologia diferencial para a psicotécnica é rapidamente vencida. Em 1910, Dill Scott publica nos Estados Unidos uma série de artigos sobre psicologia aplicada ao trabalho (*Psychology of business*). É, porém, Münsterberg quem dá o passo decisivo. Em 1912 aparece o seu livro *La Psychologie et la vie économique* em que focaliza o problema da seleção profissional e expõe os seus ensaios de psicotécnica realizados de 1910 a 1911. Em 1914 aparece o seu livro *Grundzüge der Psychotechnik*, em que os objetivos do novo ramo de psicologia eram claramente delimitados.

Daí por diante surge uma literatura abundante sobre o assunto, na qual se fazem notar Giese, Hellpach, Moede e Piorkowsky, na Alemanha; Pearson e Spearman, na Inglaterra; Leon Walther (russo de nascimento), Spring, Bovet e André Rey, na Suíça; Mira y Lopes, na Espanha; Decroly, Buyse, Sollie e Drabs, na Bélgica; Rossolino, na Rússia; Thorndike, Bingham, Beckman, Thurstone, Hull, Freeman, Terman, nos Estados Unidos. Lahy, Piéron, Laugier, Fontègne e Wallon, na França.



## CAPÍTULO XI

## A RACIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“The bureaucratic structure is everywhere a late product of development. The further back we trace our steps, the more typical is the absence of bureaucracy and officialdom in the structure of domination. Bureaucracy has a “rational” character: rules, means, ends, and matter of factness dominate its bearing. Everywhere its origin and its diffusion have therefore had “revolutionary” results, in a special sense, which has still to be discussed. This is the same influence which the advance of *rationalism* in general has had. The march of bureaucracy has destroyed structures of domination which had no rational character...”

Max Weber, *in From Max Weber: Essays in Sociology*, Gerth e Mills (editors). Oxford University Press. New York. 1946. Pág. 244.

“Les Pharaons de l’Égypte ancienne et les Empereurs de Chine edifièrent une lourde machine bureaucratique et tous les chefs d’État après eux suivirent leur exemple. La féodalité fut une tentative qui prétendait se passer des hommes et des méthodes bureaucratiques dans l’organisation politique de vastes territoires. L’échec en fut retentissant. Elle aboutit à un émiettement total de l’unité politique antérieure et sombra dans l’anarchie. Les seigneurs féodaux, à l’origine simples officiers et sujet du pouvoir central, devinrent en des seigneurs indépendants, sans cesse en lutte les uns contre les autres, bravant le roi, la justice et les lois. Depuis le XV<sup>e</sup> siècle, dans tout l’Europe le principal souci des rois fut de faire plier la superbe de leurs vassaux. L’État moderne est bâti sur les ruines de la féodalité. Il a remplacé la suprématie d’une multitude de princes et de comtes par une organisation bureaucratique des affaires publiques.”

Ludwig von Mises, *La Bureaucratie*. Librairie de Médicis. Paris. 1946. Pág. 20.

A racionalização assume algumas peculiaridades na esfera da administração pública. Aí ela é uma questão eminentemente sociológica, antes de ser de qualquer natureza.

A racionalização na esfera da administração pública não se converte em mera aplicação do saber técnico na organização de atividades. É, principalmente, um processo de transformação do aparato estatal, que se opera a custa da diminuição (e até anulação) da eficácia da tradição<sup>1</sup>, ou melhor, que implica a substituição de “folkways” por “technicways”<sup>2</sup>.

Na administração pública, a racionalização é, antes, uma fase da evolução do Estado que uma tecnologia propriamente dita. Ela surge, sob a forma do que Max Weber chamou burocracia, naqueles tipos de Estado em que, sob a influência do constitucionalismo, se afirma o predomínio da função pública sobre a feudalidade e a soberania territorial, ou seja, do interesse universal sobre o interesse particular.

Na evolução da administração pública podem ser distinguidas duas fases importantes que, à luz da interpretação “típico-ideal”, se identificam como: a administração patrimonial e a administração racional ou burocrática.

A administração patrimonial é nada mais que uma espoliação legitimada pela tradição, em que os cargos públicos são distribuídos como dádivas ou prebendas. Tal administração não cogita da eficiência das funções públicas, até porque ela só tem vigência em sociedades em que não se configura ainda uma consciência política capaz de distinguir nitidamente a esfera do interesse público da esfera do interesse privado.

---

<sup>1</sup> É o que se confirma no pronunciamento de Reinhard Bendix: “In the field of government administration this term (racionalização) refers to the substitution of learnable rules of procedures for the exercise of individual caprice (of the king or his representatives) and to substitution of a nation-wide government for the autonomy of small, decentralized government units with their adherence to local traditions.

Modern administration is “rational” in contrast to administration under feudalism with its emphasis on tradition and its identification of office and incumbent. That is to say, the performance of given tasks within these modern forms of organization has become more uniform and predictable”. (Cf. Reinhard Bendix, *Bureaucracy: The Problem and its setting*. American Sociological Review. Oct. 1947. Vol. 12 N. 5).

<sup>2</sup> “Folkways, for instance, are patterns of behavior that have grow up to meet the needs of a natural society through the slow process of evolution described by Sumner. Long usage and primary group sanction bring them the controlling power inherent in the mores. Their origin is often lost in the past and they are heavily weighted with emotion. They are the roots of stability in societal change, identifying the present with the past, and forecasting the future in terms of non-rational control and overwhelming motivation. The technicways are rational in origin, born in laboratories of science on technology and fostered by riging technique of organization. In their development, they keep up with the pace of the mass-invention laboratory and the machine, outmoding the old rate of change in human behavior an breaking down its natural rhythm. While they lack emotional overtone of folkways, the non-rational element in their controlling power is no less marked. They thrive in the city and the industrial area where mass motivations of money, speed, novelty operate with less resistance from the old folk values (Alice Davis, *Time and Technicways*, in *Social Forces*. Vol. 19, Dec. 1940. N. 2.).

Acertadamente, diz Leon Duguit, referindo-se ao Estado Patrimonial:

“Assim como o proprietário tem um direito absoluto sobre sua coisa, assim o império real é um direito absoluto. Assim como o proprietário pode dispor de suas coisa total ou parcialmente, conceder direitos particulares sobre ela, desmembrar seu direito de propriedade, transmiti-la hereditariamente, assim o rei (diga-se, o mandante) pode alienar total ou parcialmente seu *imperium*, desmembrá-lo, transmiti-lo após a morte. Assim se forma a concepção do Estado Patrimonial”.<sup>3</sup>

Na análise weberiana, percebe-se claramente que a administração pré-moderna é, *grosso modo*, toda ela de caráter patrimonial, de vez que não obedece a disposições objetivas, mas à pessoa chamada pela tradição ou pelo soberano tradicionalmente determinado. Os mandatos de tal pessoal seriam legítimos de duas maneiras:

- a) em parte, pela força da tradição que assinala inequivocamente o conteúdo dos ordenamentos, assim como a sua amplitude e sentido e cuja comoção por causa de uma transgressão dos limites tradicionais poderia ser perigosa para a própria situação tradicional do imperante;
- b) em parte, por arbítrio livre do senhor ao qual a tradição demarca o âmbito correspondente.

Importa assinalar que numa administração patrimonial, os servidores são recrutados independentemente de suas qualificações para os cargos. São escolhidos entre os indivíduos de qualquer modo vinculados ao mandante: os pertencentes às linhagens, escravos, domésticos, clientes, colonos, libertos; ou mediante relações pessoais de confiança (“favoritos” livres de toda espécie), pacto de fidelidade com o mandante legitimado como tal (vassalos, funcionários que entram livremente na relação de piedade).

Quanto à administração racional ou burocrática, apresenta as seguintes características “típico-ideais” que se sumariam nos itens seguintes:<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Cf. LÉON DUGUIT, *Les Transformations du Droit Public*. Lib. Armand Collin. Paris, 1913. Pgs. 5-6.

<sup>4</sup> Cf. GURREIRO RAMOS, “A Sociologia de Max Weber”, in *Revista do Serviço Público*. Agosto e setembro de 1946. Ainda Gerth & Mills. *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford University Press. New York. 1946.

- a) na administração burocrática configura-se o princípio de competência ou de alçada, pelo qual se delimitam as atribuições dos funcionários e se constituem as instâncias. Desaparece, assim, o mando arbitrário. Todo ato que fere disposição estatuída pode ser passível de revisão ou de anulação, desde que dele *recorram* os interessados;
- b) constitui-se uma hierarquia funcional e um sistema de tramitação, pelo qual as relações de super-ordenação e de subordinação se organizam nitidamente. As decisões da administração distribuem-se conforme sua generalidade ou gravidade, pelas autoridades “superiores” ou “inferiores”;
- c) peça fundamental da administração burocrática é o documento. A técnica da documentação e do arquivo se desenvolve surgem os escreventes, os escriturários, os arquivistas, os arquivologistas. Nenhum papel tem curso nas repartições se não se protocola. Nenhuma decisão tem, eficácia se não se publica em forma oficial. Toda repartição possui o seu expediente e toda autoridade despacha com a imediatamente superior;
- d) o cargo público é considerado uma profissão. As normas e as técnicas necessárias para o exercício dos cargos são objetivas e constituem uma tecnologia especial e, com o fim de ensiná-las, aparecem institutos, cursos de formação profissional;
- e) os servidores burocráticos apresentam as seguintes características:
  - 1) são pessoalmente livres, emancipados de qualquer vínculo pessoal e submetidos unicamente aos deveres objetivos de seu cargo;
  - 2) distribuem-se conforme uma rigorosa hierarquia administrativa, com competências rigorosamente estabelecidas;
  - 3) são designados ou nomeados, sobre a base da seleção livre, segundo a qualificação profissional apurada por meio de provas ou de títulos que atestem sua qualificação;
  - 4) ordinariamente tem direito a pensão e recebem em moeda, salários ou vencimentos fixos, graduados, primeiramente de acordo com a hierarquia, em seguida, segundo a responsabilidade do cargo e, em geral, segundo a representação (“decoro estamental”);
  - 5) exercem o cargo como sua única e principal profissão e tem diante de si uma “carreira”, ou perspectiva de melhorias e promoções por anos de exercícios ou por merecimento, ou por ambas as cousas, segundo o juízo dos superiores;
  - 6) trabalham com completa separação dos meios administrativos e sem apropriação dos cargos; e



7) estão submetidos a uma rigorosa disciplina ou vigilância que ordinariamente se exprime num código ou estatuto profissional.

A superação da administração patrimonial pelo desenvolvimento da administração racional ocorre mais ou menos lentamente, conforme a composição social de cada país. Esta superação firma-se, na Europa, como uma tendência decisiva, a partir do século XIX.

Com efeito, é o que diversos estudos históricos demonstram.

Otto Hintze mostrou, num ensaio penetrante<sup>5</sup>, que o moderno sistema de gabinete originou-se dos serviços da casa do Rei.

Segundo o historiador alemão, o Tesouro ou o Departamento de Finanças de vários governos modernos tem sua raiz no criado real que se incumbia de coletar ou guardar o dinheiro do Rei. Só a partir dos tempos modernos, informa ainda Hintze, é que as finanças públicas se separam das finanças particulares do Rei.

O estudo de Ernest Baker, *The Development of Public Services in Western Europe, 1660-1930*, registra os mesmos fatos. Até cerca de 1660, o Estado se identificava com a casa Real e a nobreza desfrutava da propriedade de certos cargos e das rendas destes provenientes. Referindo-se a esta situação, escreve Ernest Baker<sup>6</sup>:

“This confusion of the idea of the State with notions of Family, Property and general Society was generally characteristic of Europe about 1660... So long as it persists, it complicates and checks the development of a pure and specific administration of public services. The disengaging of the idea of the State, as a service rendering organization for the protection of rights and enforcement of duties, is the prior condition of such a development. There are two great landmarks in the history of that disengaging. One is the institution of absolutism, as it was inaugurated by Louis XIV. The other is the proclamation of national sovereignty, as it was made in 1789. Both of these movements, opposed as they are, agree in

<sup>5</sup> Cf. OTTO HINTZE, “Die Entstehung der modernen Staatsministerien”, *Historische Zeitschrift*, (1907) (citado por Reinhard Bendix, trabalho mencionado em nota anterior).

<sup>6</sup> Citado por Reinhard Bendix, trabalho mencionado.

postulating a conception of the State as something separate and sui generis”.

Conclui-se daí que a administração racional não surgiu, na civilização ocidental, abruptamente. Tampouco, em nenhuma sociedade contemporânea, ela se verifica em toda sua pureza. Na realidade o que existem atualmente são formas híbridas de administração pública, umas mais do que outras.

É que a administração pública racional está em emergência, em toda parte. Ela se vai instalando nos Estados modernos através de uma lenta superação do patrimonialismo. É o que explica a coexistência de elementos burocráticos com elementos patrimoniais dentro de uma mesma sociedade. A Suíça é, talvez, o país em que se encontra o estágio mais avançado da administração burocrática, vindo logo a seguir a Alemanha até a ascensão de Hitler, que representa, neste país, um surto de dominação carismática e, portanto, a interrupção do processo evolutivo da burocracia.

Nos países restantes, inclusive na Inglaterra, a racionalização burocrática está muito longe de ter atingido a sua forma pura, nos termos acima descritos<sup>7</sup>.

Merece, aqui, uma referência especial o estágio da racionalização administrativa nos Estados Unidos, sobretudo pela sua repercussão em nosso país. É necessário, porém, não confundir o desenvolvimento dos estudos teóricos da racionalização administrativa com a realidade administrativa.

Só em 1883, data em que é criada a Civil Service Commission, institui-se ali o sistema do mérito. Em 1885, um inquérito ordenado pelo

---

<sup>7</sup> Convém observar que o “tipo-ideal” de administração, que Max Weber chama patrimonial, sofre distorções, em alguns governos anteriores à época moderna.

Durante a Idade Média, a Igreja desenvolveu certas técnicas racionalizadas de administração, como por exemplo, a das qualificações objetivas para o exercício dos cargos, técnicas estas que passaram a ser adotadas por alguns governos. Carl J. Friedrich não hesita em dizer que, embora o sistema administrativo dos reis normandos e angevinos se tenha criado dentro de um sistema feudal, apresentava os elementos decisivos de uma administração racionalizada moderna. São famosas as ordenações do eleitor de Joaquim Frederico de que resultaram em Brandemburgo uma burocracia racionalizada (Teoria y Realidad de la organización constitucional democrática. Fondo de Cultura Economica. México. 1946).

A racionalização administrativa assume, entretanto, o caráter genérico e universal, nos Estados Modernos, forçados a adotar este novo estilo, não só em virtude da transformação da economia, como também da fragmentação do poder.

Congresso apura que a maioria dos cargos públicos eram ocupados por indivíduos não portadores de qualificações adequadas e, ainda, a existência de tantos ladrões nos serviços públicos que a honestidade era a exceção". Naturalmente, o referido inquérito revelava uma situação resultante da prática secular da espoliação ("To the victors belongs the spoil"), prática esta ainda não de todo desaparecida, naquele país, no qual os dois partidos mais importantes estão constituídos conforme o critério da patronagem.

É em 1907 que se organiza o primeiro centro de estudos de racionalização administrativa que vai tornar-se, por assim dizer, o fermento das novas idéias. Trata-se do Bureau of Municipal Research.

Inicialmente, a preocupação dominante é a da organização administrativa dos municípios. Progressivamente as atenções vão dirigindo-se para a questão do reaparelhamento da organização estadual e, por fim, do governo federal. Como é óbvio, embora o movimento recém-iniciado fosse uma espécie de reflexo, na esfera dos negócios públicos, do entusiasmo que estavam suscitando nas empresas privadas as idéias de Taylor e de seus seguidores, o problema fundamental que impressionava aqueles estudiosos da racionalização administrativa era, principalmente, o da organização do trabalho governamental, em duas grandes linhas. É assim que são estudadas extensivamente as várias formas de governo municipal existentes nos Estados Unidos. Graças a este esforço, aparece pela primeira vez, em 1911, o famoso plano do Conselho Administrador, proposto pela Junta Comercial de Lockport, em New York, e, posteriormente, aclamado pela National Municipal League dos Estados Unidos. A peça central deste plano de governo municipal é um técnico de administração, o *city-manager*, sobre quem recai a responsabilidade de elaborar o orçamento e de nomear e exonerar os diretores de departamentos e outros funcionários administrativos, de acordo com os regulamentos do serviço civil.

Resumindo o trabalho de *Bureau of Municipal Research*, Schuyler Wallace, em sua obra, *Federal Departmentalization*, editada em 1941, diz que ele convergia sobre os temas seguintes<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> Cf. SCHUYLER WALLACE, *Federal Departmentalisation*, New York. 1941. Pág. 15 (citado por Benedito Silva, *Revista do Serviço Público*. Janeiro de 1943).

- 1) a instituição de um bureau de orçamento junto ao chefe do executivo e a transformação do orçamento em plano de trabalho governamental, expresso em termos de receitas e despesas;
- 2) a adoção de um sistema administrativo integrado, convenientemente departamentalizado e coordenado sob chefia executiva;
- 3) a substituição do “spoil system” pelo “merit system”, na administração de pessoal;
- 4) a adoção de um sistema de compras centralizadas, incumbido não apenas de adquirir, guardar e distribuir, mas ainda de padronizar o material permanente e de consumo, necessário às repartições governamentais;
- 5) o estabelecimento, no legislativo, de meios de tratar o orçamento como programa de trabalho, resumo e expressão numérica, em termos monetários, de todas as políticas adotadas pelo governo relativamente às suas funções;
- 6) a criação de um sistema de estado-maior, especialmente adotado como órgão de planejamento e de consulta para o bureau de orçamento e para o chefe do executivo;
- 7) um esquema de contabilidade e de controle, segundo o qual se registrassem, para o Executivo, e para o Legislativo, em sínteses numéricas as transações do governo.

Delineiam-se aí temas fundamentais que ainda hoje estão na ordem do dia nos Estados Unidos. A partir de 1907, rápidos progressos realiza a racionalização administrativa. Em Oregon, a People Power League, 1909, propõe um plano de reorganização dos serviços do Estado, inspirado nestas idéias. Em 1910, na esfera federal, surge a President’s Commission on Economy and Efficiency e, em seguida, o *Bureau of Budget* em 1921 e a *Procurement Division*, em 1933.

Todas estas medidas levam à confirmação de que o “primeiro problema que se apresentou aos reformadores das administrações americanas foi o funcionamento da chefia executiva,<sup>9</sup>” problema este que é focalizado numa literatura abundante, em que se destacam W. F. Willoughby, L. D. White, Harvey Walker, John Pfiffner, A. E. Buck e Lewis Meriam.

---

<sup>9</sup> Cf. CELSO FURTARDO, “Teoria do Departamento de Administração Geral”. Revista do Serviço Público. Maio de 1946.

O primeiro destes autores, W. F. Willoughby é quem expõe a questão em termos mais lúcidos. Segundo ele, as atividades governamentais incluem-se em dois tipos essenciais: *atividades-meios*, *institucionais*, *gerais* ou *domésticas* (“housekeeping activities”) e *atividades fins*, *específicas* ou *funcionais*. Estas dizem respeito aos objetivos colimados pelo Estado, tais como saúde, educação, transporte, etc. e devem ser tratadas mediante o emprego de técnicas específicas adequadas. As primeiras referem-se aos meios de que o Estado lança mão para atingir os seus propósitos e tais são, entre outras, a contabilidade, a documentação, a compra do material, a seleção de pessoal. É evidente que os problemas técnicos concernentes às atividades meios são semelhantes, quer apareçam num órgão de educação ou de saúde. Por este motivo, Willoughby preconiza a integração das atividades institucionais “num serviço de administração geral, análogo àquele do Tesouro no governo britânico, o qual não tendo nenhuma função de administração específica, servirá como um órgão através do qual o chefe executivo possa efetivamente desempenhar suas atribuições de general manager” (gerente geral)<sup>10</sup>. A teoria do departamento de administração geral, de que a de Willoughby é uma variante, representa, sem dúvida, a mais decisiva forma que, nos Estados Unidos, assumiu a questão da racionalização administrativa.

No Brasil a racionalização da administração pública defronta-se com sérios obstáculos, principalmente oriundos de sua formação histórica. Pode afirmar-se, mesmo, que a sua introdução em nossa máquina estatal corre por conta daquele idealismo utópico, característico das elites brasileiras e extensamente estudado por Oliveira Viana<sup>11</sup>.

A verdade é que a estrutura social e política do país ainda não apresenta até hoje condições capazes de tornar plenamente efetivo, em nossa administração pública, um sistema racionalizado.

Uma tradição de patrimonialismo permeia o Estado brasileiro que, até recentemente, se pulverizava socialmente em “organismos monocelulares”, clans parentais<sup>12</sup>, clans feudais, clans eleitorais, de puro di-

---

<sup>10</sup> Cf. CELSO FURTADO. Op. cit.

<sup>11</sup> Para o estudo deste tema, vide: Oliveira Viana, O Idealismo político no Império e na República. Rio. 1922 – O Idealismo da Constituição, 2.<sup>a</sup> ed. Rio. 1939.

<sup>12</sup> Vide OLIVEIRA VIANA, Instituições Políticas Brasileiras, 2 vols, Livraria José Olimpio Editora. 1949.

reito privado e carecia daquela unidade orgânica e compacta a que se referia von Stein.

Este “privatismo”<sup>13</sup>, até momento crônico na vida brasileira, exprime-se, na esfera política, sob forma de partidos de *patronagem*, isto é, partidos sem unidade ideológico, meras agremiações ou ajuntamentos de gânglios eleitorais de intuitos mais ou menos predatórios que, interferindo que, interferindo na administração pública, retardam, quando não paralisam de todo, o processo de sua burocratização<sup>14</sup>.

É o que confirma Fernando de Azevedo<sup>15</sup>:

“A transferência deste espírito patriarcal para a sociedade política ou, por outras palavras, a formação de um poder político, intimamente ligado à patrimonialidade, concorreu, pela transposição do conceito de fidelidade pessoal, para fazer da classe dominante um ponto de convergência e de apoio da sociedade colonial, trabalhada constantemente por forças de dissolução. Entre as tendências que se chocam, na colônia, e tomaram corpo com o desenvolvimento da burguesia urbana, se algumas atuavam no sentido da descentralização e, portanto, da desintegração, como o particularismo e a adesão às entidades locais e regionais, outras operavam em direção oposta; contribuindo para aglutinar os indivíduos e os grupos entre si e reduzir a influência dos fatores que ameaçavam a estabilidade social e de que resultaram o amortecimento do instinto gregário e a

<sup>13</sup> Para o estudo deste tema, vide: Nestor Duarte, *A Ordem Privada e a Organização Política Nacional*. Comp. Editora Nacional. São Paulo, 1939. Também: Gilberto Freyre, *Casa Grande e Senzala*. Maia e Schmict. Ltda. – Rio. 1933.

<sup>14</sup> “Os tornaram-se, dessa forma, verdadeiras “agências de colocações, manobrando o funcionalismo como uma clientela eleitoral e pondo a administração a serviço dessa política de um personalismo agressivo e de horizontes domésticos. O afilhadismo ou nepotismo – expressões que a princípio designavam a transmissão de pais e filhos ou de tios a sobrinhos, de cargos públicos ou eletivos, e passara a exprimir depois, de um modo geral, a proteção dispensada a indivíduos no interesse pessoal e partidário, contribuíam para a estratificação dos corpos políticos e tendiam a fazer da administração e da política uma espécie de classes fechadas, à maneira de castas, dominadas por um grupo de “monopolizadores políticos” que controlavam a máquina do Estado. As “derubadas” que maçavam, nas lutas mais violentas, a vitória de um partido organizado ou de um agrupamento transitório sobre o outro, constituíam o processo de expurgo do funcionalismo e das câmaras políticas dos principais elementos ligados às facções vencidas. Mas essa estrutura política, rigidamente organizada, montada sobre a burocracia de profissão e apoiada pelo fazendeiro e pelo doutor (bacharel e médico) ligava-se, pelo ápice, aos poderes públicos absorvidos por homens de partido e articulava-se, pela base, às camadas populares: o capanga e o cabo eleitoral são tipos característicos que se formaram, como consequência do alargamento dos corpos políticos e pela necessidade de ligar os chefes, por intermediários ao corpo eleitoral, inconsistente e flutuante (Fernando de Azevedo, *A cultura Brasileira*. I. B. G. E. 1943. Págs. 99).

<sup>15</sup> Cf. Fernando de Azevedo, *Canaviais e Engenhos na Vida Política do Brasil*. Instituto do Açúcar e do Alcool. Rio. 1948. Págs. 10-112.

ausência do sentimento de união em grandes grupos. Ao espírito fragmentário, proveniente das tendências particularistas, tão fortemente favorecidas pelo isolamento e pelas distâncias, e com que se desenvolveu desmedidamente o poderio dos senhores locais, se contrapunha, como o elemento de coesão e estabilidade, a organização fortemente hierarquizada da classe dominante sob o modelo e por influências do patriarcalismo. Para robustecer a hierarquia social e política que viria erguer-se sobre a base econômica da aristocracia da terra em que tudo impede a circulação vertical, fora de seus quadros, não concorreu menos do que a hierarquia patriarcal o sistema burocrático português, fundado no princípio de fidelidade pessoal ao rei e, também ele, estreitamente organizado em quadros hierárquicos e disciplinado até à minúcia por normas, regimentos e leis. O burocrata que integrou o mecanismo colonizador, educado no sentimento de obediência à pessoa do soberano, de que se considera um servidor; apegados a normas e regulamentos, com seu espírito, esquemático e rotineiro, é um desses elementos fundamentalmente conservadores a que em grande parte se deve a pureza com que se perpetuou, na colônia, a legislação da metrópole. As atividades, estereotipadas ou reprodutoras, dessas duas organizações que se desenvolvem paralelamente, - as do sistema burocrático que se transplantou para a colônia e as da família patriarcal que floresceu, com seus engenhos, - desdobram-se, dentro de estilos tradicionais, em zonas da vida social, inteiramente diversas, - econômicas e administrativas, - mas cujas forças são igualmente disciplinadoras. Elas se ordenam de forma a preservar os grupos e os indivíduos, com a solidez de suas estruturas, dos perigos decorrentes de situações novas que, não se encaixando no campo de suas previsões habituais, são denominadas, com o expurgo sistemático dos rebeldes, pela força de um dos dois poderes ou dos dois, conjugados: o rei e do senhor do engenho. Quando, com a independência, surgiu a "política" nitidamente diferenciada da administração, a classe econômica e socialmente dominante transformou-se de certo, por um instinto de reação e defesa, mas fiel ao seu espírito aristocrático, e se apropriou, pondo-a então a seu serviço, da máquina burocrática, montada pelos portugueses, e renovada nos seus quadros, sem perder os caracteres originais".

À luz de um critério sociológico, portanto, a administração pública, no Brasil, ainda não ultrapassou o estágio patrimonialista. É verdade que,

atualmente, o país dispõe de um “mecanismo burocrático relativamente moderno”. Uma consciência da função pública mais aguda do que em outros períodos se registra em nossos dias. Contudo, a pressão do privatismo e do familiarismo<sup>16</sup> deforma e perturba essa estrutura governamental, dando assim, à nossa administração pública o caráter a que Sapir chamaria “espúrio”, visto nela não se integram perfeitamente os processos burocráticos. Registra-se, pois, dentro de nossa administração pública, um verdadeiro *conflito cultural*, como já lembrara o sociólogo brasileiro Emilio Willems, que o descreve nas seguintes palavras<sup>17</sup>:

“Duas concepções antagônicas entraram em choque: a burocracia moderna concebida sobretudo como processo de despersonalização e o personalismo como sobrevivência do patrimonialismo. Esse conflito que se faz sentir em toda nossa vida político-administrativa é uma fonte constante de desequilíbrio social e desintegração cultural.

---

<sup>16</sup> “Toda estrutura administrativa, a pouco e pouco elaborada durante o Império, e depois já no regime republicano, comportavam elementos estritamente vinculados ao velho sistema doméstico, ainda em pleno viço não só nas cidades com nas fazendas. Não era fácil aos detentores de posições públicas de responsabilidade, formados por tal ambiente, compreenderem a distinção fundamental entre os domínios do “privado” e do “oficial”. Assim, eles se caracterizam justamente pelo que separa o funcionário “patrimonial” do puro burocrata, conforme a definição de Max Weber. Para o funcionário “patrimonial”, a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem, relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático em que prevalecem a especialização das funções e o esforço para assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos. A escolha dos homens que irão exercer as funções públicas faz-se de acordo com a confiança pessoal que mereçam os candidatos, e muito menos de acordo com as suas capacidades próprias. Falta a tudo a ordenação pessoal que caracteriza a vida no Estado burocrático. O funcionalismo patrimonial pode, com a progressiva divisão das funções e com a racionalização, adquirir traços burocráticos. Mas em sua essência ele é tanto mais diferente do burocrático, quanto mais caracterizados estejam os dois tipos. No Brasil, pode dizer-se que é excepcionalmente tivemos um sistema administrativo e um corpo de funcionários puramente dedicados a interesses objetivos e fundados nesses interesses”. (Sergio Buarque de Holanda, *Raízes do Brasil*. Livraria José Olimpio Editora. Rio. 1936. Pág. 100). – Ainda de Fernando de Azevedo, (op. cit. Págs. 121-122): “Tanto no mecanismo da vida partidária como no sistema burocrático, tudo, de fato, parece girar em torno de “pessoas”, de chefes de grupo, de partido ou de governo que se aproveitam de sua autoridade ou de seu prestígio, na política e na administração, para colocar a parentela, recompensar amigos por serviços “pessoais” e mesmo promover represálias contra adversários. A criação de cargos para os mais achegados; a distribuição de cartórios, como prebendas, a familiares, a partidários e apaniguados; as transferências e remoções, utilizadas como meios de favorecer e de dominar; as disposições arbitrárias, de caráter pessoal, na cauda de orçamentos ou no texto de reformas e os “testamentos” políticos, tão famosos como as “derrubadas”, são outras tantas manifestações desse personalismo que tem suas raízes em nossa formação patriarcal e a que a pobreza das populações, o baixo nível de vida e a falta de educação política só concorreram para estimular, intensificando a produção desse fenômeno oligárquico, que é o nepotismo, e desenvolvimento, à custa dos serviços públicos, o mais desabusado parasitismo burocrático. Dir-se-ia que, por força dessa concepção personalista, tão profundamente radicada no patrimonialismo e que foi, no setor político, a racionalização do comportamento paternal, ainda se mantém obscura, pouco perceptível, a distinção entre “público” e “privado”...”



As forças sociais que agem como móveis dessas tendências antagônicas modificam-se lentamente, de modo que seria utópica a esperança num fim próximo desse embate. A burocratização moderna está recebendo fortes impulsos da organização burocrática das grandes empresas industriais e bancárias. A vitória das novas formas burocráticas depende, sobretudo, da urbanização e industrialização do Brasil. As tendências patrimonialistas têm seus pontos de apoio nas inúmeras estruturas políticas locais e regionais que, durante mais de cem anos, serviram como canais de ascensão político-administrativa. Utópica também seria a esperança na vitória "integral" de uma ou outra forma. Em parte alguma do mundo ocidental o patrimonialismo resistiu à mudança, mas também em parte nenhuma a burocracia significa despersonalização *completa*".

Este conflito cultural retrata-se com maior agudeza naquilo que se poderá chamar do "processo do D. A. S. P.", órgão pioneiro da implantação da racionalização na administração federal, cujo destino vem sendo ultimamente discutido pela opinião pública e assume as proporções de um caso de consciência do país. Tal "processo" não deixa de ser dramático, pois muitos o sentem no espírito e na carne.

Um dever de precisão nos força a mencionar algumas datas e episódios importantes, referentes à racionalização administrativa no Brasil.

Em nosso país, ela, ao contrário do que se verificou nos Estados Unidos, se inicia na esfera federal e daí se estende aos Estados e Municípios. Influenciados pela experiência americana, os reformadores tentam, a partir, de 1931, ensaiar na administração federal, tipos de organização das atividades institucionais semelhantes aos que existiam nos Estados Unidos.

Em 1931, é criada a Comissão Central de Compras com a atribuição de centralizar a aquisição de material para os serviços públicos.

Em 1935, cria-se a Comissão Permanente de Padronização cujo objetivo fundamental era a padronização do material a ser usado no serviço público federal.

---

<sup>17</sup> Cf. EMÍLIO WILLEMS, Burocracia e Patrimonialismo. Departamento do Serviço Público – São Paulo. 1945. Pág. 8.

A lei 284, de 28 de outubro de 1936 instituiu o Conselho Federal do Serviço Público Civil, subordinado diretamente ao Presidente da República, e as Comissões de Eficiência nos Ministérios, articuladas com o Conselho.

O Conselho, por sua finalidade, era um verdadeiro órgão central de administração geral, como se conclui dos itens seguintes do art. 10 da lei 284:

“Art. 10. Compete ao C. F. S. P. C. :

- a) estudar a organização dos serviços públicos e propor ao Governo qualquer medida necessária ao seu aperfeiçoamento;
- b) promover a realização dos concursos de provas, de títulos, ou de provas e títulos, para provimento de cargos administrativos e técnicos, organizar os programas dos referidos concursos e nomear as respectivas bancas examinadoras, excluídos sempre os do magistério, regulados nas leis especiais, bem como fixar as normas gerais que deverão ser observadas nas respectivas inscrições;
- c) homologar e dar publicidade à classificação dos candidatos que se tiverem submetido a concurso;
- d) opinar, quando ouvido, sobre os recursos interpostos contra classificações nos concursos realizados;
- e) expedir certificados aos concorrentes classificados em concurso;
- f) opinar nos processos de destituição de funcionários de seus cargos por falta de idoneidade moral para exercê-los;
- g) opinar em consultas dos Ministros de Estado, sobre procedência ou improcedência das reclamações apresentadas pelos funcionários;
- h) opinar sobre propostas, normas e planos de racionalização de serviços públicos, elaborados pelas Comissões de Eficiência;
- i) elaborar o respectivo regimento interno;
- j) apresentar, anualmente, ao Presidente da República, um relatório de seus trabalhos, contendo dados pormenorizados sobre o funcionalismo e os serviços públicos federais;
- k) determinar quais os cargos públicos que, além de outras exigências legais ou regulamentares, somente possam ser exercidos pelos portadores de certificado de conclusão de curso secundário e diplomas científicos de bacharel, médico, engenheiro, perito-contador, atuário e outros, expedidos por institutos oficiais ou fiscalizados pelo Governo Federal;

- l) propor ao Presidente da República, para ser levado ao conhecimento do Poder Legislativo, a redução dos quadros de funcionários públicos, colocando-os dentro das estritas necessidades do serviço.

Quanto às Comissões de Eficiência, dispunha a Lei 284:

“Art. 17. Compete à Comissão de Eficiência, de cada Ministério:

- a) estudar permanentemente a organização dos serviços afetos ao respectivo Ministério, a fim de identificar as causas que lhes diminuem o rendimento;
- b) propor ao Ministro as modificações que julgar necessárias à racionalização progressiva dos serviços;
- c) propor as alterações que julgar convenientes na lotação ou relotação do pessoal das repartições, serviços ou estabelecimentos;
- d) propor as promoções e transferências dos funcionários na forma desta lei;
- e) habilitar o C. F. S. P. C. a apreciar a procedência ou improcedência das reclamações apresentadas pelos funcionários”.

A Lei n.º 284 representa uma verdadeira transplantação no Brasil das idéias sobre racionalização administrativa, em voga nos Estados Unidos, especialmente na forma por que são expostas por Willoughby. Muitas reservas poderiam ser feitas a esta maneira de introduzir tais idéias em nossa administração federal. É porém incontestável que, de qualquer modo, a Lei 284 assinala um avanço na história administrativa do Brasil.

A existência do Conselho Federal do Serviço Público Civil não foi longa. A Carta Constitucional de 10 de novembro de 1937 determina a instituição de um departamento administrativo junto à Presidência da República, cuja competência absorvia as do Conselho.

O novo órgão, o Departamento Administrativo do Serviço Público, foi organizado pelo Decreto-lei 579, de 30 de julho de 1938, em seu art. 2º, que lhe deu as seguintes atribuições:

- a) o estudo pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com fim determinar do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização

- dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamento, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de um com outros e com o público;
- b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do Presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados;
  - c) fiscalizar, por delegação do Presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária;
  - d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das Secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal e os do magistério e da magistratura;
  - e) promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civis da União;
  - f) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos;
  - g) auxiliar o Presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos a sanção;
  - h) inspecionar os serviços públicos;
  - i) apresentar anualmente ao Presidente da República, relatório pormenorizado dos trabalhos realizados e em andamento.

Em outras disposições, o Decreto-lei 579 extinguiu o Conselho Federal do Serviço Público Civil e criou, em substituição às antigas, outras Comissões de Eficiência, tecnicamente subordinadas ao D. A. S. P. e administrativamente aos Ministros de Estado.

Outra medida de grande importância é a que se consubstanciou no Decreto-lei 204, de 25 de janeiro de 1938 e que criou órgãos ministeriais de administração pessoal.

Cumprasse assinalar, também, a criação, em 1940, do Departamento Federal de Compras, em substituição à antiga Comissão Central de Compras. A avaliação desta reforma administrativa é tema dos mais fascinantes e complexos. Não é, porém, esta a oportunidade para tal cometimento. O que resta a dizer é que, no presente momento, a evolução da racionalização administrativa, no Brasil, está perturbada pela reorganização política que se vem operando desde 29 de outubro de 1945.

## CAPÍTULO XII

## A SOCIOLOGIA DO TRABALHO

“A grande falácia cultural do industrialismo, tal como se desenvolveu até os nossos dias, está em que, sujeitando as máquinas aos nossos usos, ele não soube impedir a sujeição da maioria da humanidade às suas máquinas. A telefonista que empresta a sua capacidade, durante a maior parte de cada dia de sua existência, à manipulação da rotina técnica que tem afinal alto valor de eficiência, mas que não corresponde a nenhuma necessidade espiritual dela mesmo, representa um espantoso sacrifício à civilização. Como solução do problema da cultura, malogrou ela – malogro tanto mais lamentável quanto maiores são os seus dotes naturais. O que sucede com a telefonista, é de receiar-se suceda com a grande maioria de nós outros, escravos atacadores de fogueiras, que queimam para demônios que desejaríamos destruir, não nos aparecessem eles sob o disfarce de benfeitores.”

Edward Sapir. “Cultura *Autêntica e Espúria*”, in *Estudos de Organização Social*. Reunidos por Donald Peirson, Livraria Martins Editora S. A.. 1949.. pág. 292. São Paulo.

“The growing complication of modern mechanized civilization, specially in the more highly industrialized countries, demands a correspondingly higher degree of organization. This organization cannot be limited to the material elements in the complex, it extends inevitably to society itself and through society to the ethical and psychological life of the individual. Hence the historical trends has been from politics to sociology. Problems which were a century ago regarded as purely political became economic in the second half of the minsteenth century and during the present century have become sociological and psychological ones.”

Christopher Dawson. *Beyond Politics*. Sheed & Ward. New York. 1939. Pág. 35.

A organização racional do trabalho desenvolveu-se, até bem pouco tempo, sem dar-se conta do impacto da sociedade sobre a situação ergológica. Constituiu-se, assim, como uma tecnologia “relatively innocent

of spatio-temporal cautions”<sup>1</sup>, ou inocente da matriz social das relações humanas no trabalho.

Os sistemas dos Taylor, dos Ford, dos Gantt, dos Emerson, e outros da mesma tendência, edificaram-se em pressupostos que atualmente se revelaram falsos. Orientados por um critério excessivamente econômico e técnico de eficiência<sup>2</sup>, preconizavam uma organização do trabalho formalizada, dentro da qual o ser humano dificilmente conseguia um perfeito ajustamento.

De um lado, tais sistemas negligenciavam que uma empresa não existia abstratamente e, sim, num contexto social; de outro lado, implicavam uma noção falsa da motivação psicológica.

Afigurava-se aos criadores de tais sistemas que uma empresa estava organizada, desde que fossem atendidos, entre outros, os requisitos da economicidade da matéria prima, das rotinas mais ou menos retas, da divisão orgânica do trabalho, da simplificação dos tempos e dos movimentos, das boas condições ambientais referentes a iluminação, ruídos, aeração, etc.; em suma, desde que fossem atendidos os requisitos do que se poderia chamar *técnica da organização*. O ser humano, dentro desta “ordem abstrata”, era uma peça. Esperava o técnico que ele, ao transpor o portão da empresa, se descomprometesse com o seu passado de experiências<sup>3</sup> e executasse a tarefa pré-delimitada que lhe incumbia.

---

<sup>1</sup> Cf. ALVIN W. GOULDNER, Discussão do artigo de Wilbert E. Moore, *Industrial Sociology: Status and Prospects*. “American Sociological Review”. Aug. 1948.

<sup>2</sup> “A great deal of attention has been given to the economic function of industrial organization. Scientific controls have been introduced to further the economic purposes of the concern and of the individuals within it. Much of this advance has gone on in the name of efficiency of rationalization. Nothing comparable to this advance has gone on in the development of skills and techniques for securing co-operation, that is, forgetting individuals and groups of individuals working together effectively and with satisfaction to themselves. The slight advances which have been made in this area have been overshadowed by the new and powerful technological developments of modern industry”. (Roethlisberger e Dickson, *Management and the Worker*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. 1943. Páginas 552-553).

<sup>3</sup> “In the human organization we find a number of individuals working together toward a common end: the collective purpose of the total organization. Each of these individuals, however, is bringing to the work situation a different background of personal and social experiences. Not two individuals are making exactly the same demands of their job. The demands a particular employee makes depend not only upon his physical needs but upon his social needs as well. These social needs and the sentiments associated with them vary with his early personal history and social conditioning as well as with the needs and sentiments of people closely associated with him both inside and outside of work”. (Roethlisberger e Dickson, op. cit. págs. 553-554).

E para assegurar a sua previsão, não se descuidava o técnico de associar à produção do operário um incentivo econômico em forma de compensação pecuniária.

Surgiram também uma psicologia e uma fisiologia do trabalho, ambas preocupadas em corrigir certo unilateralismo da recém-formada tecnologia do trabalho, mas, *grosso modo*, igualmente inadvertidas dos fundamentos sociais da situação ergológica.

Uma abundante literatura científica está surgindo atualmente com o objetivo de complementar as lacunas da organização racional do trabalho e toda ela se encaminha na direção sociológica.

A racionalização, à luz dos novos estudos, revelou-se como uma espécie de camisa de força com a qual se submetia o operário e, por isto, como um fator de desequilíbrio social.

O defeito fundamental daquela racionalização foi ter procurado quase exclusivamente “submeter o trabalhador a normas mecânicas rígidas, a processos que não admitiam senão uma forma, a melhor, a que rende mais”<sup>4</sup>. Ela estudava o tempo objetivo, os processos objetivos do movimento, as ferramentas e as máquinas próprias a realizar uma tarefa pré-determinada que submetia o homem à exigência da matéria e da técnica<sup>5</sup>.

O resultado disto foi que a racionalização atendeu ao objetivo da empresa, que é o lucro<sup>6</sup>, mas por outro lado, conduziu a um pesado gasto social, concretizado na desintegração psíquica de grande parte das classes

---

<sup>4</sup> André Fourgeaud. Op. cit. Pág. 59.

<sup>5</sup> Idem. Pág. 59.

<sup>6</sup> Sobre a nova concepção da direção escrevem Rethlisberger e Dickson: “The function of management, stated in its most general terms, can be described as that of maintaining the social system of the industrial plant in a state of equilibrium such that the purposes of the enterprise are realized. To achieve this objective, management has two major functions: 1) the function of securing the common economic purpose of the total enterprise; and 2) the function of maintaining the equilibrium of the social organization so that individuals through contributing their services to this common purpose obtain personal satisfactions that makes them willing to cooperate. These functions are interrelated and interdependent. Failure to achieve the first objective will in time make co-operation of any kind unnecessary. Failure to obtain satisfaction from co-operation will prevent in time the affective achievement of the common economic purpose of the organization. If the enterprise is to survive, the affective performance of these two functions is necessary. This is the major problem of management”.

industriosas, como diria Veblen, desintegração que se exprime sob a forma do que se poderia chamar, com Dewey, psicose ocupacional<sup>7</sup>.

Vieram mostrar os recentes estudos sociológicos que a empresa não é uma entidade cindida do complexo social, ela está permeada, dinamizada por forças sociais provenientes do meio em que se encontra. Os seres humanos que se encontraram na empresa são os veículos que transportam para dentro dela um sem-número de forças que a racionalização negligencia e que, nem por isto, deixa de participar decisivamente da situação ergológica.

Toda empresa, seja pública ou particular, implica<sup>8</sup>:

- a) uma base social e ideológica resultante de comportamentos de diversas pessoas, não susceptível de ser obliterada pelas posições formais das ditas pessoas na hierarquia administrativa;
- b) a comparação institucional em que a organização deve funcionar e seu efeito sobre a psicologia dos atos ergológicos;
- c) o contexto histórico e psicológico dentro do qual as pessoas que não participam da organização vêm às atividades desta.

Estes três elementos interdependentes da empresa constituem o seu substrato social. O absentismo, a simulação de trabalho, o "turnover", as diminuições de rendimento, as quebras de moral, a murmuração e outros fenômenos são ordinariamente as formas sob as quais aqueles elementos irrompem dentro da empresa. Eles formam o que o técnico de organização, sociologicamente despreparado ou inadvertido, poderia chamar fatores irracionais ou inexplicáveis. Irracionais<sup>9</sup> e inexplicáveis porque não estavam na sua previsão limitada.

---

<sup>7</sup> "As a result of their day routines, people develop special preferences, antipathies, discriminations and emphasis. (The term psychosis is used by Dewey to denote a "pronounced character of the mind"). These psychoses develop through demands upon the individual by particular organization of his occupational role". (Robert K. Merton, *Bureaucratic Structure and Personality, Social Forces*, Vol. 18. May, 1940. N. Y. Pág. 562.

<sup>8</sup> Cf. Reinhard Bendix, *Bureaucracy: The Problem in its Setting. American Sociological Review*. Oct. 1947. Vol. 12. N. 5 Pág. 494.

<sup>9</sup> Para uma concepção funcional da realidade, vide Karl Mannheim: *Libertad y Planificación Social* – Fondo de Cultura Económica. México. 1942.



É por força das influências do substrato social da empresa que a sua organização, embora tecnicamente perfeita, pode deixar de dar os resultados planejados, ou quando imposta, transformar-se numa arremetida ditatorial.

Uma das idéias centrais da nova sociologia do trabalho “é que a empresa, seja de que categoria for, constitui um *sistema social* que deve ser estudado como tal, por métodos os mais precisos e os mais adaptados: sistema complexo em que se comprova que as motivações individuais (ambição, temperamento, caráter, interesse econômico) não é tudo”. Os dirigentes – escreve Georges Friedmann<sup>10</sup> - tentaram através de medidas sistemáticas, obras sociais, planos de seguro, recreação, bibliotecas, clubes (e até de distribuição de pílulas vitamínicas!) melhorar o clima psicológico e o rendimento da coletividade que eles dirigem: obtiveram resultados, algumas vezes, mas parciais, e, no conjunto, decepcionantes, porque o nó do problema não está nesta renovação do paternalismo, mas nas interrelações dos indivíduos pertencentes a um mesmo sistema social, a empresa.

Uma ilustração prática destas idéias é, sem dúvida, oportuna para torna-las mais perceptíveis.

O estudo de William F. Whyte, sobre os restaurantes americanos, *When workers and customers meet*<sup>11</sup>, é particularmente utilizável para este fim.

Este estudo põe à mostra uma série de fatores da situação ergológica ordinariamente não considerados pelos técnicos de organização. Whyte examina o comportamento das empregadas de restaurantes, utilizando material autobiográfico. Um dos tipos patológicos registrados por Whyte, nos restaurantes, é a “empregada que chora” (*crying waitress*). Certas servidoras, esgotadas pela tensão permanente no restaurante, deixam o salão dos fregueses e vão carpir a sua crise no aposento dos empregados. A explicação de fatos como este não é dada apenas pela psicologia individual. Por exemplo, parece haver menos casos

---

<sup>10</sup> Cf. GEORGES FRIEDMANN, *Industrie et Société aux Etats-Unis. Annales (Économies – Société – Civilisations)* Avril-Juin. 1948. Pág. 161.

<sup>11</sup> In WILLIAM F. WHYTE (editor) *Industry and Society*. McGraw-Hill Book Co. Inc. – New York and London, 1946.

de depressão nos restaurantes populares. Aí as serventes podem retrucar aos fregueses quando estes se permitem inconveniências. Num restaurante de classe média, porém, já se exige um maior estoicismo das empregadas, que devem suportar caladas as impertinências da freguesia.

A origem social da empregada é também um importante fator de sua integração no trabalho. A maioria das *crying waitress* compõem-se de mulheres que, por motivos diversos, divórcio, ruína da família, descem socialmente e se empregam naqueles estabelecimentos.

Um outro aspecto do trabalho em restaurantes que merece ser ressaltado é o impacto do desejo de correspondência (W. I. Thomas). A atitude do cliente sovina e grosseiro (*Stiff*) é, muitas vezes, sentida mais *afetivamente* do que *economicamente*. Uma das pesquisas de Whyte diz-lhe, quando ele lhe pergunta como se sentia em face de um freguês “stiff”:

— You think of all the work you’ve done and how you’ve tried to please those people, and it hurts when they don’t leave anything for you. You think, so that’s what they really think of me... It’s like an insult<sup>12</sup>.

Whyte termina o seu estudo verberando certa psicologia da venda e comércio que tem feito a reputação e a fortuna de muita gente nos Estados Unidos. Certos empresários contratam “psicólogos” deste tipo, a fim de, por meio de conferências, instruir os seus empregados. Estes peritos são dos tais que aconselham as empregadas a terem sempre um sorriso para o freguês, como se fosse possível encomendar um sorriso. Uma jovem pode fazer um sorriso – diz Gerorges Friedmann, comentando o trabalho de Whyte – colocando *baton* nos lábios, mas nunca o manterá através das tensões de um dia de trabalho, entre a azáfama do restaurante, o vozerio e o fumo da cozinha.

A pesquisa de Whyte demonstra que os servidores só se tornam efetivamente afáveis quando encontram satisfação no trabalho. Por conseguinte, a conclusão prática daquela pesquisa seria, nas palavras de Friedmann<sup>13</sup>, “non de recommander sottement aux serveuses de

---

<sup>12</sup> W. F. Whyte. Op. cit. Pág. 129.

sourire, mais après une analyse attentive de leurs conditions de travail et de leur intégration sociale, après des améliorations réfléchies et substantielles, de les amener à être plus satisfaites de leur métier, leur donnant ainsi *envie de sourire*".

A pesquisa de Whyte integra-se na seqüência de contribuições recentes que estão formando a sociologia do trabalho, principalmente graças à operosidade de um grupo de cientistas sociais da Universidade de Harvard (Elton Mayo, F. J. Roethlisberger, W. L. Warner e outros) e da Universidade de Chicago (Burleigh B. Gardiner, Everett C. Hughes, Frederick H. Harbison, Allison Davis e outros). Uma das mais famosas destas contribuições é o inquérito Hawthorne, sobre relações industriais, realizado nas oficinas Hawthorne (Hawthorne Works) da Western Electric Co., num período de cerca de onze anos (de 1927 a 1939). Exposições parciais deste inquérito foram feitas por Elton Mayo, T. N. Whitehead, M. L. Putnam e G. A. Pennock.

Roethlisberger e Dickson elaboraram, em *Management and the Worker*, uma exposição global do inquérito. Esta obra é, ao mesmo tempo, um estudo experimental e uma tentativa de formulação de uma teoria sociológica da organização do trabalho.

Como não é possível expor em detalhe esta pesquisa bastante conhecida, seja-nos permitido destacar da mesma apenas as observações referentes à fadiga e ao rendimento do trabalho.

Durante mais de cinco anos, os pesquisadores observaram o comportamento ergológico de cinco operárias, as quais foram instaladas num aposento especial, o "test room". É importante ressaltar que as operárias consentiram em ser objeto da pesquisa, tendo assumido uma atitude de cooperação. Dou aqui a palavra a Georges Friedmann que, no trecho a seguir<sup>14</sup>, faz uma síntese feliz e insuperável deste experimento:

---

<sup>13</sup> G. FRIEDMANN. Op. cit. Pág. 153. Escreve Whyte: "The supervision who looks upon nervous tensions as the inevitable products of human nature, as problems in the technical organization of work, or as problems in salesmanship will never be able to cope with the situation in a constructive manner. On the other hand, the supervision who looks upon restaurant or factory as an organization of human relations, as a system of personal communication, will be able to make the necessary adjustments in order to minimize the frustrations and add to the satisfactions of work in industry". (op. cit. Págs. 146-147).

<sup>14</sup> GEORGES FRIEDMANN, Problèmes... Pgs. 289-291

“L’examen attentif des variations de rendement montre que celui-ci s’accroît lentement pendant une période de trois années puis se stabilise à un niveau élevé. Durant ce laps de temps, il y a des vagues d’irrégularité, des chutes dont certaines ne durent que quelques minutes et d’autres se prolongent durant des mois: aucune d’elles n’est liée à des modifications de l’environnement physique, comme par exemple celles de la température. Par contre, elles correspondent nettement à des modifications psychologiques: sentiments des jeunes femmes à l’égard l’une de l’autre, ou à l’égard de leurs surveillants ou de leur équipe, prise globalement. D’autre part, lorsque les enquêteurs provoquent des changements expérimentaux dans l’environnement physique, l’augmentation de rendement n’en est pas affectée: elle demeure stable, quelle que soit la nature des modifications introduites dans les conditions de travail, y compris celle des stimulants financiers. En particulier, observation cruciale, en supprimant les avantages consentis à l’équipe du test-room (pauses, collation, durée du travail) et en revenant aux conditions initiales, on ne modifie pas sensiblement les courbes de rendement ni les dispositions psychologiques améliorées. Par contre, une expérience du même genre dans l’atelier ordinaire de production conduisait à une chute de rendement et à du mécontentement.

Les ouvrières du test-room manifestant elles-mêmes une certaine perplexité devant l’augmentation de leur enquêteurs, elles suggèrent qu’il s’agit en elles d’un changement dont elles ne peuvent bien préciser la nature, quelque chose comme une libération de contraintes ou “d’interventions” qui les gênent dans l’atelier ordinaire, hors du test-room.

Cependant, on constate en même temps une amélioration marquée dans l’attitude mentale de ces jeunes filles à l’égard de leur travail et de l’environnement du travail.

<sup>13</sup> G. FRIEDMANN. Op. cit. Pág. 153. Escreve Whyte: “The supervision who looks upon nervous tensions as the inevitable products of human nature, as problems in the technical organization of work, or as problems in salesmanship will never be able to cope with the situation in a constructive manner. On the other hand, the supervision who looks upon restaurant or factory as an organization of human relations, as a system of personal communication, will be able to make the necessary adjustments in order to minimize the frustrations and add to the satisfactions of work in industry”. (op. cit. Págs. 146-147).

<sup>14</sup> GEORGES FRIEDMANN, Problèmes... Pgs. 289-291

On se trouve donc en présence de deux phénomènes concomitants: une augmentation du rendement non liés à des modifications expérimentales d'ordre physique et d'autre part, une amélioration dans l'attitude psychologique: L'amélioration simultanée de l'attitude et celle du rendement, écrit un des dirigeants industriels de l'enquête, M. Putnam, suggéraient qu'il pourrait bien y avoir une relation définie entre elles . Autrement dit, nous étions logiquement plus fondés à attribuer l'augmentation de rendement a une amélioration du moral qu'à aucune des modifications effectuées dans le cours de l'expérience. Nous en conclûmes que la même relation pouvait exister à travers l'usine et que le meilleur moyen d'élever le moral était d'améliorer la qualité des cadres". Et G. A. Pennock, qui fut un des initiateurs des enquêtes d'Hawthorne, interprétait dans le même sens les améliorations parallèles du rendement et du moral: "Des relations de confiance et d'amitié on été établies avec ces jeunes ouvrières à un tel point que, pratiquement, plus n'est besoin de les contrôler. Même si personne n'est là pour les presser et les stimuler, on peut éter assuré qu'elles feront de mieux. Elles disent qu'elles n'éprouvent pas la sensation de travailler maintenant plus vite que dans les condition antérieures et que l'augmentation considerable de leur production s'est produite sans aucun effort consciente de leur part, leur commentaries indiquent toujours qu'elles se sentement délivrées de la tension nerveuse qui accompagnait naguère leur travail.

Elles ont cessé de considerer leur contremaitre comme un "boss"... Elles ont le sentoment que l'augmentation de leur rendement est liée de quelque manière à l'amélioration dans l'environnement de leur travail, nettement plus libre, plus heureux et agréable".

A la fin des deux premières années d'expériences, les ouvrières avaient été peu à peu amenées à comprendre que l'observateur était present, près d'elles, comme un anditeur sypathique, non comme un gang-boss, un "chef d'allure", ayant reçu des instructions rigides de la Direction et possédant, au sujet de la production, des principes personnels et déffinitivement arrêtés. Elles étaient devenues moins timides, racontaient ce qu'elles pensaient des methods de contrôle habituelles à Hawthorne et comment elles et leurs camarades y réagissent. Chez l'une des ouvrières du test-room, le rendement avait été cependant très irrégulier; un jour il se stabilize. L'enquêteur constate

que cette amélioration coïncide avec la fin d'ennuis qui avaient troublé sa vie privée et cesse dès que ces ennuis rebondissent."

São decisivas estas descobertas. Elas revelam um ângulo novo da tecnologia do trabalho. A fadiga que até bem pouco parecia ser condicionada exclusivamente pela constituição fisiológica aparece, à luz deste inquérito, como um fenômeno mais complexo, em cuja determinação intervêm fatores psicológicos e sociais. Separando a concepção tayloriana da fadiga, afirmam Roethlisberger e Dickson<sup>15</sup>, com apoio em seus autorizados experimentos:

"The results of the early experiments in the Relay Assembly Test Room showed clearly that fatigue, in the sense of an organic unbalance, was not a major problem among the workers at Hawthorne engaged in semirepetitive tasks such as those observed in the test and observation rooms. It became clear that the term "fatigue" in it's popular sense, did not mean the same thing in each instance. Because there is a word, there is not necessarily one thing to which it refers. Instead of one fatigue, there are "fatigues". Some are "organic"; some are not. Moreover, "feelings of fatigue" can be associated with different kinds of unbalances arising from different kinds of interferences. From these observations the investigators concluded that in each case it is necessary to describe the particular human situation, and the interaction of those factors (organic, personal, or social) making for or against balance. By lumping together in one class under "fatigue" all cases of unbalance which had similar symptoms, the investigators had not only failed in the early experimental work to discriminate among the different kinds of interferences but they had failed to see that the preponderance of interferences which occur in modern industry are not solely physiological".

Nestas condições, o âmbito da organização racional do trabalho amplia-se consideravelmente. Não é mais circunscrito unicamente àquelas relações que ligam o indivíduo à sua tarefa. Tais relações estão funcionalmente integradas numa configuração social complexa de que a própria empresa, como um todo, é apenas um aspecto.

---

<sup>15</sup> Cf. Op. cit. Pág. 576.

Quero dizer, nem mesmo a empresa constitui um sistema social fechado ou independente, mas sofre o influxo da organização institucional que a circunda. A restrição mais importante que deve ser feita à teoria de Roethlisberger e Dickson é precisamente a de terem considerado a empresa como um universo social completo, não enxergando os cordões umbilicais que a ligam ao ambiente sócio-cultural que a circunda. Roethlisberger e Dickson foram hábeis em surpreender à psico-sociologia interna da empresa. Não perceberam, porém, que ela não existe num *vacuum* social, não é uma entidade absoluta ou hipostasiada. Tal complexidade, como assinala Georges Friedmann<sup>16</sup>, resulta principalmente do fato de que cada operário é membro, não só de coletividades internas da empresa, (*cliques*, equipes, grupos, turmas etc.) mas também de coletividades externas, mais vastas, como o sindicato, a classe, a nação, em que interveem diferenciações individuais, segundo a natureza do sindicato, a qualificação profissional, a origem étnicas e o grau mais ou menos elevado de assimilação nacional do operário.

As *Yankee City Series*, em que um grupo de antropólogos sociais, sob a direção de W. Lloyd Warner, vêm estudando extensiva e intensamente uma cidade de uma comunidade americana (New England), constituem, atualmente, um dos maiores documentários do impacto da sociedade sobre a estrutura social interna da empresa. Constam dos seguintes volumes: *The Social Life of a Modern Community*; *The Status System of a Modern Community*; *The Social Systems of American Ethnic Groups*; *The Social Systems of the Modern Factory*; *American Symbol Systems* e *Data Book for the Yankee City Series*, os dois últimos ainda não editados até março de 1948.

Em magistral “compte-rendu”, assim resume Georges Friedmann<sup>17</sup> a história de *Yankee City*, tema de *The Social Systems of the Modern Factory*:

---

<sup>16</sup> Op. cit. Pág. 307.

<sup>17</sup> *Annales (Économies – Sociétés – Civilisations)*. Janvier-Mars. 1948. Pág. 73. – Vem a propósito registrar, aqui, a experiência Bat’a concretizada numa fábrica de calçados em Zlín, Tchecoslováquia. Nesta empresa verifica-se uma aplicação prática da nova teoria sociológica da organização do trabalho. É verdade que, no caso, a experiência parece ter precedido à teoria. Os Bat’a teriam sido guiados mais pela intuição do que por pretensões científicas. Bat’a procurou instalar, em sua fábrica, condições que permitissem a integração psicológica do operário no trabalho ou, para falar a linguagem de Roethlisberger e Dickson, conciliar a “lógica da eficiência” com a “lógica do sentimento” – o que conseguiu através da manipulação indireto dos fatores sociais da situação ergológica. Sua fábrica é constituída de equipes independentes, que se distribuem segundo as fases do processo de produção. Cada equipe, que tem a sua contabilidade própria e seu chefe, “compra” de equipe que a precede na produção os materiais de que necessita e “vende”, a seguir, seus próprios produtos semi-acabados à equipe que a

“L’histoire de Yankee City est, en somme, celle des étapes de la division du travail dans un ancien centre manufacturier, et celles-ci expliquent, en grand partie, les transformations sociales et syndicales: passage d’une économie familiale et artisanale à une industrie manufacturière et bientôt à l’entreprise capitaliste, telle que l’Angleterre et la France l’inaugurent dès la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. Les outils, les qualifications, les ateliers de façonnage des pièces sont encore, à l’origine, la propriété du travailleur. Mais les matériaux, l’atelier d’assemblage et de finition et le marché, appartiennent au capitaliste. Dans l’entreprise capitaliste, d’abord locale, s’affirme la progressive subordination de l’ouvrier à un patron encore directement connu de lui. Ce sont les “bons vieux temps”, ceux qui précèdent immédiatement l’époque actuelle où le capitalisme financier l’emporte et dissout les industries de la petite ville

sucedee. Cada uma destas equipes torna-se um centro de polarização psicológica. Cada equipe pode ter lucros ou perdas, podendo também ser multada pelas imperfeições dos produtos. O salário de cada chefe de equipe é o dobro do salário do operário que mais ganha; os operários qualificados recebem um salário proporcional ao rendimento e os operários não qualificados recebem um salário-base fixo.

É conhecida a rivalidade que existe com frequência entre os encarregados do planejamento das tarefas e os executores das mesmas. Estes últimos costumam queixar-se de que os primeiros tendem a atribuir-lhes tarefas estafantes. No sistema Bat’a encontra-se um modo engenhoso de sanar esta fricção: os interesses dos encarregados e dos executores harmonizam-se. O escritório de planejamento recebe 2% dos lucros das equipes e, assim, procura determinar tarefas exequíveis, sem excessos.

Há que assinalar, ainda, que a firma Bat’a oferece aos seus empregados assistência e previdência social (seguros, pensões, clubes, restaurantes, hospitais). Dispõe de uma escola experimental, um museu de tecnologia e um atelier de treinamento, todos estes expedientes possibilitando que o operário adquira uma visão de conjunto do processo de produção de calçado e uma formação técnica. Por fim, uma política de relações humanas é levada a efeito pela empresa, através da qual se consegue um elevado moral entre os operários. Um aspecto desta política é descrito como segue, por Georges Friedmann (*Problèmes*. Págs. 312-313 e 314): “aucun cérémonial, à Zlim; aucun titre, mais seulement (comme déjà chez Ford, notons-le en passant) des fonctions. En arrivant à l’usine chaque matin, le chef pointe lui-même sa carte à la pendule, comme le plus modeste de ses ouvriers. Le bâtiment où s’est logée la Direction n’est en rien différent des autres, les bureaux sont installés avec “une simplicité presque spartiate”. Pás de service à la porte du chef. Le voice, au cours d’un repas hebdomadaire, à côté de ses collaborateurs: “Ce diner doit avoir pour effet de parfaire la compensation des antagonismes qui sont aux prises dans cette vaste compétition intérieure. C’est le lieu d’une dernière confrontation des points de vue, sans la présidence du chef qui joue là pleinement, comme je l’ai vu, son rôle de chef. Laisant librement exposer les raisons de l’un et de l’autre sur chaque question en discussion, puis formulant ses propres réflexions comme s’il pensait tout haut. Il pense tout en effet, et l’on remarque de quelle manière il parle, ses yeux étant levés et regardant au loin en se promenant sur l’assistance sans fixer visiblement aucun objet matériel (Dubrauil)”.

On exalte, à travers sa simplicité même, la personnalité du “chef”, dont on cherche à faire aux yeux des ouvriers une figure de légende, on crée et entretient autour de l’entreprise Bat’a une sorte de folklore à l’occasion des cérémonies et des fêtes. La moindre de celles-ci n’est certes pas la fête du Travail; célébrée le premier Mai par un repas commun des ouvriers dans l’atelier et un cortège du travail dans la ville décorée de guirlandes et de fouillages”.

O sistema Bat’a é tipicamente europeu visto que, mais do que qualquer outro, se assemelha a uma versão prática daquela herança de idéias a que estão associados os nomes de Robert Owen, Fourier, Saint-Simon e Augusto Conte.



dans le vaste réseau anonyme dirigé par les bureaux de New York. Le fossé ainsi creusé entre les ouvriers et la direction, la rupture des derniers liens sentimentaux, survivance de l'atelier artisanal, expliquent la soudaine mobilisation des ouvriers de Yakees City dans les syndicats (unions) qu'ils avaient jusqu'alors ignorés. En même temps la hiérarchie de l'âge, qui était aussi celle de l'habileté et du prestige, s'écroule avec les derniers vestiges de la formation artisanale. La mécanisation de l'industrie de la chaussure a si bien nivelé les qualifications que les différences s'estompent. Par ailleurs, un autre sentiment, caractéristique de l'industrie américaine, a précipité la syndicalisation des ouvriers de Yankee City. Ici, nous dit M. L. Warner, on bute sur des réactions plus ou moins conscientes: "Il semble pourtant évident que les ouvriers américains, à qui l'on a enseigné depuis leur plus tendre enfance qu'ils se sentaient frustrés, pratiquant la morale des classes moyennes, sont (aux États-Unis) récompensés par le succès, devaient se révolter, se mettre en grève aussitôt qu'ils se sentiraient frustrés, aussitôt qu'ils découvriraient que le rêve américain (*the american dream*) était désormais un mirage et que la dure réalité démentait les belles paroles dont on les avait abreuvés. "C'est ainsi que les ouvriers de Yankee City – aussi bien les immigrants que les Américains de vieille souche, hommes et femmes, jeunes et vieux, catholiques, protestants, israélites – se mirent un beau jour en grève et renversèrent en quelques heures un faisceau de liens et de traditions, apparemment encore solide, mais depuis longtemps secrètement miné. C'est ainsi que Yankee City devint soudain un Union town, une ville de syndiqués. Pour compenser la perte de leur statut séculaires et apaiser leur anxiété devant une civilisation en pleine transformation, les ouvriers espèrent trouver un nouveau statut et une nouvelle sécurité dans les syndicats".

Uma das mais trágicas insuficiências da organização racional do trabalho foi o seu descaso pelo que os sociólogos chamam relações não formais<sup>18</sup>. Sua tendência inicial foi a de colocar o problema da organização

---

<sup>18</sup> "... formal organization as shown on the charts is a system of positions that are occupied by people. The position defines the duties and functions of the individual in it; it places him in relations to others; it indicates whom he reports to and who reports to him. Along with the organization chart we sometimes find job descriptions that attempt to present a detailed statement of the duties, responsibilities, and authority of each position. And this further defines the place and activities of the person filling that position.

In addition, we find other patterns of relationships that do not appear on organization charts. We see little cliques of people who gather together for lunch or a game of cards at noon, or who meet together after work. We see friendships and antagonisms, people who identify with each other on one ground or another, groups who hold aloof from others, and a wide variety of activities that

em termos de engenharia, simplesmente. Taylor exprime bem esta tendência quando afirma que o que se deve exigir do operário “não é produzir mais por sua própria iniciativa, mas é executar pontualmente as ordens dadas nos seus menores detalhes”.

Para a organização racional do trabalho, pelo menos deste tipo, o homem deveria submeter-se, passivamente, como a matéria, à racionalização funcional elaborada pelo organizador. Quer dizer, o organizador antigo parecia só considerar os aspectos formais da organização que são justamente aqueles que podem ser vistos num organograma ou podem ser claramente formulados, tendo em vista a satisfação de necessidades materiais e econômicas. Dir-se-ia que o técnico obedecia às exigências de uma lógica de eficiência como se esta fosse necessariamente congruente com a efetiva lógica psicológica.

O estudo da técnica industrial, como fator de desagregação psicológica e social, é dos mais importantes. Nele se destacam Émile Durkheim, (*Le Suicide*); Frédéric Le Play (*Les Ouvriers Européens*); Karl Mannheim (*Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbaus*); Lewis

---

constitute what we can the “informal organization”.

The informal patterns of relationships are extremely diversified and vary greatly in degrees of stability. Sometimes a clique will maintain its identity and its interaction over a long period of time; in other cases groups will be in a constant state of flux. In many cases the informal organization develops out of interaction imposed by the work organization and by the formal organization. Friendship develop between people working side by side, cliques develop within work groups, or among people brought together through work contacts. Foremen or executives may form luncheon groups, or may golf or play cards together, or join the same social clubs. This also means that changes in formal structure usually result in changes in the informal organization: the promotion of an individual may throw him into new groups, or a general change in structure may set up new functional patterns of interaction and new patterns of informal relationship. While formal organization and contacts and interactions imposed by the work influence for informal organization, they do not determine it. In fact, it is a spontaneous development, which usually arises without the conscious or deliberate intent of those involved. Thus, as contrasted to the formal structure which can be imposed from above by decision of management and which can be readily presented in the form of a chart, informal organization develops from below and is often vague and difficult to see.

Now these informal relations are not merely a matter of friendly association and conversation unrelated to work behavior. Numerous studies have show that they play a major role in determining the attitudes and behavior of workers with respect to their work, their superiors, and the company. In fact, the most powerful controls over the individual lie in the hands of the group itself and are expressed through the informal structure. Thus we see the work group deciding upon the proper standards of output and taking pains to see that the newcomer understands and conforms these unofficial standards, which usually means restriction of output to the level the group finds satisfactory. Or we see the individual forced to choose between his superiors or the group. As one worker said, “You gotta decide whether to go along with the group or to stand in with the boss. And if you don’t go along, the gang can make it mighty unpleasant”. (Burleigh B. Gardner, “The factory as a Social System”, in W. F. Whyte. Op. cit. Págs. 5-7).

Munford (*Technics and Civilization*); Elton Mayo (*The Social Problems of an Industrial Civilization*); e outros nomes. Todos estes cientistas mostraram como a indústria subverteu, de maneira quase vertiginosa, os contextos sociais milenarmente estabelecidos, sem nada desenvolver em seu lugar.

Tais homens fizeram a macrosociologia da indústria, assunto cujo conhecimento é utilíssimo ao organizador, mais impossível de ser focalizado aqui.

Há, porém, uma microsociologia da indústria, como ficou evidente pela sumariação acima dos estudos de William Whyte, Roethlisberger, Dickson e outros.

Tem sido observado que as relações de trabalho que não aparecem nos gráficos, nas especificações ou nos planos, isto é, as relações não formais, têm uma influência decisiva no funcionamento de uma empresa. Influência, muitas vezes, tão poderosa que pode tornar inócuo o mais perfeito esquema técnico.

Os pesquisadores que tem explorado este campo são unânimes em assinalar que o funcionamento bem sucedido de uma empresa depende da perfeita integração de sua organização formal com sua organização não formal. Não basta, pois, que uma empresa seja constituída, segundo as regras da técnica de organização. Por falta de um conhecimento objetivo das relações não formais na empresa, certas dificuldades e problemas vinham sendo, até bem pouco, tratados por meio de tentativas e erros, a sociologia, entretanto, põe agora à disposição dos organizadores meios seguros não só de identificar aquelas relações, como também de manipulá-las, com segurança.

Trabalhos pioneiros neste campo foram realizados por Samuel A. Lewinshn (*The New leadership in Industry*, aparecido em 1926), Mary Follet (*Dynanmic Administration*, aparecido em 1941) e Chester I. Barnard (*The Functions of the Executive*, aparecido em 1938). Atualmente, numerosos ensaios tem sido publicados em revistas americanas e francesas trazendo a assinatura de Delbert C. Miller, Robert K. Merton, Maria Rogers, Georges Canguilhem, Philip Selznick, Wilbert E. Moore, Paul Meadows, Alvin W. Gouldner, Robert Dubin,

Esther Boorman Strong, Marshall B. Clinard, Reinhard Bendix, Herbert Blumer e outros.

Neste particular é, entretanto, indispensável assinalar o *symposium*, *Industry and Society*, editado por William F. Whyte, em que se encontra uma teoria sistemática das relações não formais no trabalho, de autoria de Burleigh B. Gardner; e ainda as recentes aplicações da *Sociometry*<sup>19</sup>, disciplina criada por J. L. Moreno.

---

<sup>19</sup> Na impossibilidade de, por falta de tempo, desenvolver, aqui, de maneira mais extensa, o tema da sociologia do trabalho, trancrevo, a seguir, um trecho do estudo de Maria Rogers em que se confrontam as contribuições da *Escola de Harvard* (Roethlisberger, Dickson, Mayo etc.) com as dos *Sociometistas* (Moreno, Jacobs, Jennings, Bronfenbrenner etc.): “Les savants d’Harvard ont pour leur part: 1) Établi le caractère indispensable d’une discipline visant à “la diagnose et la compréhension de la situation réelle – à la fois d’individu et de groupe – à l’intérieur de l’usine”. 2) Donné un contenu scientifique au concept des “relations humaines dans l’industrie”. 3) découvert l’importance centrale du groupe officieux – la société personnelle – dans la structure sociale de l’usine. 4) Inventorié le role prédominant joué par ce groupe: a) dans les taux de tendement, d’absentéisme, d’abandon du travail, etc.; b) pour faire du travail d’usine un genre de vie ayant un sens et satisfaisant. 5) Démoli le concept propre au XIX siècle de “l’homme économique” en démontrant scientifiquement la subordination des motifs économiques aux facteurs sociaux pour obtenir la coopération et esprit d’équipe dans l’usine.

Les sociométristes ont d’autre part: 1) Découvert les forces dynamiques qui produisent les groupes extraformels – les réactions émotionnelles que les êtres humains ont spontanément à l’égard d’autres êtres humains quand ils se rencontrent. 2) Systématisé la recherche de ces forces, inventé des méthodes pour les étudier, le mesurer, les enregistrer et les codifier. 3) Analysé le concept de coopération ou d’esprit d’équipe, em montrant que l’élément le plus important em réside dans les relations interpersonnelles fondées sur les attractions entre les membres d’un groupe et, enversement, que les répulsions entre ses membres contrecarrent la coopération. 4) Découvert dans les relations intergroupes les réseaux psychologiques à l’intérieur desquels l’opinion publique dans tiut communauté se forme et se diffuse. 5) Démontré que le noyau de la structure sociale est le type de toutes les relations interpersonnelles entre les membres individuels d’une société, et que le fonctionnement des organisations économiques ne peut pas être pleinement compris sans la connaissance intime des types de relations interpersonnelles qui constituent le noyau de leur structure sociale. 6) Offert une théorie de la société humaine selon laquelle le schème des relations interpersonnelles dans lesquelles vivent les êtres humains exerce une influence déterminante dans l’économie, dans la politique, dans le gouvernement et dans toutes les autres institutions. Un corollaire de cette theorie est qu’aucune institutions de la société n’exerce d’influence déterminante sur aucuns autre. Elle contredit ainsi da théorie marxiste du “déterminisme économique”. (*Les Problèmes des Rapports Humains dans l’Industrie*. Cahiers Internationax de Sociologie. Aux Éditions du Seuil. Vol. III. Cahier double. Deuxième Année. 1947. Págs. 114-116).

## PARTE III

### CONCLUSÕES

- 1 O desenvolvimento da Organização Racional do Trabalho, em qualquer sociedade, depende de sua estrutura total. Há, sobretudo, uma estreita relação entre a concepção que uma sociedade faz do trabalho e o grau de evolução de seus procedimentos ergológicos (todos os capítulos).
- 2 A Organização Racional do Trabalho é um estado de espírito anti-tradicional e laico. Por esse motivo, não se desenvolve naquelas sociedades em que afirma o predomínio do tradicional e do sagrado sobre o racional e o secular (Capítulos I, II e III). Ainda por esse motivo, ela só aparece tardiamente, na civilização ocidental, precisamente quando se encontra avançado o estágio de secularização da consciência humana, expresso numa concepção do trabalho como instrumento de competição social e numa concepção da natureza como uma ordem mecânica, sujeita a leis manipuláveis pelo homem (Capítulos IV, V, VI).
- 3 Os Estados Unidos, em virtude de sua formação histórica e de suas peculiaridades geográficas, constituem o meio mais favorável para o desenvolvimento da Organização Racional do Trabalho. Uma constelação típica de fatores espirituais, demográficos, geográficos e econômicos estimulou, naquele país, a elaboração dos sistemas Taylor, Ford e outros (Capítulos VI e VII).
- 4 A aplicação extensiva do taylorismo e do fordismo fora dos Estados Unidos encontra limitações ponderáveis de ordem social, política e econômica. O maior obstáculo para o desenvolvimento da nova tecnologia em países como os da América Latina, da Ásia e da Oceania consiste no fato de que, em tais regiões, não só a indústria se encontra em estado incipiente, como a maior parte de suas populações ainda não emergia das “culturas de folk” para que Robert Redfield chama “civilização” (Capítulos VII e IX).
- 5 A Organização Racional do Trabalho constitui-se, inicialmente, sob a influência da ciência natural matemática, como uma pura teoria de engenheiro. A necessidade de corrigir o seu unilateralismo e suas insuficiências estimula o desenvolvimento da filosofia, da psicologia e da sociologia aplicadas ao trabalho. Tende, pois, a Organização

Racional do Trabalho a tornar-se um sistema integrado da ciência do homem aplicado ao trabalho (Capítulos X e XII).

- 6 Até o presente, não se constituiu definitivamente a metodologia da organização. Ela está, apenas, em emergência, numa fase que pode ser considerada escolástica (Capítulo VIII).
- 7 Na esfera da administração pública, a racionalização é antes uma fase da evolução do estado que uma tecnologia propriamente dita. Ela surge, sob a forma do que Max Weber chamou burocracia, naqueles tipos de Estado em que, sob a influência do constitucionalismo, se afirma o predomínio da função pública sobre a feudalidade e a soberania territorial, ou seja, do interesse universal sobre o interesse particular (Capítulo XI).

## BIBLIOGRAFIA

- ALFORD, L. P. - *Laws of Management Applied to Manufacturing* - The Ronald Press. New York. 1928.
- AMOROSO LIMA, Alceu - *O Problema do Trabalho* - Agir, Rio. 1947.
- ANDERSON, William e Gaus, John M. - *Research in Public Administration* - Public Administration Service. Chicago. 1945.
- ARMAND, J. y. R. Maublanc. *Fouvier*. Fondo de Cultura Economica. México. 1940.
- ARON, R. e Dandieu, A. - *La révolution nécessaire* - Eernand Grasset, Paris. 1933.
- AYLA, Francisco, *Histotia de la Sociologia*. Editorial Losasa, S.A. Buenos Aires. 1947.
- BARNARD, Chester I. - *The Functions of the Executive* - Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts), 1948.
- BARNES, Harry Elmer - *Society in Transition*. Prentice-Hall, INC. - N.Y. 1939.
- BARNES, Harry Elmer e Becker, Howard - *Historia del Pensamiento Social*. 2 vols.  
Fondo de Cultura Economica. México. 1945.
- BRAYKOX, Alexander - *The Development of the Soviet Economic System*. At. The University Press. Cambridge. 1946.
- BEAUMONT, G. de - *La Psychotechnique au Service de l'Entreprise* - Société d'Éditions Françaises et Internationales. Paris. 1945.
- BENDIX, Reinhard - *Bureaucracy: The Problem and its Setting* - American Sociological Review, vol. 12, n.º 5, outubro, 1947.
- BENOIST, Charles - *L'Organisation du Travail*. 2 vols. Libraire Plon. Paris. 1905.
- BERDIAEFF, Nicolas - *Le Sens de L'Histoire*. Editions Montaigne. Paris. 1948.

- BERNALL, J. D. - *The Social Function of Science*. George Routledge 7 Sons Ltd. London. 1942.
- BLUMER, Herbert - *Sociological Theory in Industrial Relations*. "American Sociological Review". June, 1947. vol. 12 N. 3.
- BORNE, Étienne, e Henry, François - *Le Travail et l'Homme* - Desclée de Brouwer, Paris, 1937.
- BOWDEN, Gordon T. - *The Adaptive Capacity of Workers* - Havard Business Review, vol. XXV, n.º4, 1947.
- BRASIL, Departamento Administrativo do Serviço Público. Organização. "Seleções da Revista do Serviço Público". Imprensa Nacional. Rio. 1946.
- BRICARD, Georges - *L'Organisation scientifique du Travail*. Libraire Armand Collin. Paris. 1927.
- BRINTON, Villar Coper. *Graphic Presentation*. Brinton Associates. New York City. 1939.
- ROMFENBRENNER, Urie - *A Constant Frame for Sociometric Research* - Sociometry, vol. VI N.º4, nov. 1942, e vol. VII, N.º, fev. 1944.
- BROWN, J. F. - *Psychology and the Social Order*. Mc-Hill, Nova York, 1936.
- BUCK, Arthur Eugene - *The Reorganization of State Governments in the United States*. Columbia University Press. 1938. New York.
- BURCKHARDT, J. - *La Cultura del Renascimento em Italia* - Escelier, Madrid, 1941.
- CANGUILHEM, Georges - *Milieu et Normes de l'Homme au Travail* - Cahiers Internationaux de Sociologie, ano 2.º, vol. II, 1947.
- CASSIRER, Ernst - *The Philosophy of Ernst Cassirer* - Edited by Paul Arthur Schilpp - The Library of Living Philosophers, Inc. Evanston (Illinois), 1949.
- CASSIRER, Ernst - *Substance and Function and Einstein's Theory of Relativity*. The Open Court. Publishing Co., Chicago. 1923.



- CASSOU, Jean e outros - *L'Homme, la Technique et la Nature* – Rieder. Paris, 1938.
- CHASE, Stuart - *Men at Work*. Harcourt, Brace and Company. New York. 1945.
- CHATELIER, Henry - *Le Taylorism*. Dunod. Paris, 1934.
- CHEVALIER, Jean - *Organisation*. 2 vols. Dunod. Paris em 1946.
- CHEVALIER, Jean - *La Technique de l'Organisation des Entreprises*. 2 vols. Dunod, Paris, 1937.
- CLARK, Wallace - *The Gantt Chart*. Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd. London. 1942.
- CLINARD, Marshall B. - *The Group Approach to Social Reintegration*. American Sociological Review, vol. 14, N.º12, abril, 1949.
- CORNELL, William B. - *Organization and Management*. The Ronalds Press. New York. 1928.
- CURLE, Adam - *Incentives to Work* - "Human Relations", vol. II, N.º 1, 1949.
- DAVIS, Alice - *Time and the Technicways, an Experiment in Definition*. "Social Forces", vol. 19, N.º2, dezembro, 1940.
- DAVIS, Kingsley - *Reflexiones sobre las Instituciones Políticas* – El Colegio de México. s/d.
- DAVIS, Norah M. - *Human Problems in Industry*. Nicholson & Watson, Londres, 1946. DIMOCK, Marshall E. - *Modern Politics and Administration*. American Books Co. Chicago, 1937.
- DIMOCK, Marshall E. e Hyde, Howard K. - *Bureaucracy and Truste and Trusteeship in Large Corporations*. Monograph No. 11. Temporary national Economic Committee. Government Printing Office. Washington, 1940.
- DRUCKER, Peter F. - *Concept of the Corporation*. The John Company. New York, 1946.

- DRUCKER, Peter F. - *Guerra e a Sociedade Industrial* - Epasa, Rio, 1944.
- DUBOIS, Richard P. - *L'Organisation Technique de l'État*. Librairie du Recueil Sirey - Paris, 1930.
- DUGUIT, Léon - *Les Transformations du Droit Public*. Librairie Armand Collin. Paris, 1913.
- DUTTON, H. P. - *Principles of Organization*. Mac-Graw-Hill Co., Inc. New York and London, 1931.
- EMERSON, Harrington - *The Twelve Principles of Efficiency*. The Engineering Magazine Co. New York, 1924.
- ESTADOS UNIDOS, Committee on elimination of waste in industry of the Federated American Engineering Societies. *Waste in Industry*. Washington, 1921.
- ESTADOS UNIDOS, Department of Agriculture. The Graduate School - *Administrative Management*, 1938.
- EVERETT, John Ruthford - *Religion in Economics*. A study of John Bates Clarks, Richard T. Ely, Simon N. Patten. King's Crown Press. New York, 1946.
- FARIS, Ellsworth - *The Nature of Human Nature*. Mc-Graw-Hill Book Co. New York and London, 1937.
- FAYOL, Henri - *Administration Industrielle et Générale*. Dunod - Paris, 1931.
- FERNANDES, Florestan - *A Economia Tupinambá*. Departamento de Cultura. São Paulo, 1949.
- FINER, Herman - *The Future of Government*. Methuen & Co. Ltd. London, 1949.
- FINER, Herman - *The Theory and Practice of Modern Government*. Dial Press Inc. New York, 1934.
- FOLLETT, Mary Parker - *Dynamic Administration* - The collect papers of Maria Parker Follet, edites by Henry C. Metcalf and L. Urwick - Harper & Brothers. Nova York e Londres, 1940.

- FORD, Henry - *Hoje e Amanhã*. Companhia Editora Nacional. São Paulo, 1927.
- FORD, Henry - *Minha vida e minha obra*. Editora Nacional. São Paulo, 1925.
- FOURGEAUD, André - *La Rationalisation*. Payot. Paris, 1929.
- FREITAS, Isnard Garcia de - *Das Atividades de Organização na Administração Pública*. "Revista do Serviço Público", Fevereiro de 1949.
- FREYER, Hans - *La Sociologia, Ciência de la Realidad*. Editorial Losada, S. A. Buenos Aires, 1944.
- FRIEDMANN, Georges - *La Crise du Progrès*. Gallimard. Paris, 1936.
- FRIEDMANN, Georges - *Industrie et Société aux États-Unis*. Annales. Economies, Sociétés et Civilisations – Ano III (1948), N.º1 (Jan-Março) pág. 69 e N.º2 (Abril-Junho). Pág. 150.
- FRIEDMANN, Georges – *Problèmes Humains du Machinisme Industriel*. Gallimard. Paris, 1946.
- FRIEDRICH, Cal Joachim – *Teoría y realidad de la organización constitucional democrática*. Fondo de Cultura Económica – México, 1946.
- FROMM, Erich – *The Fear of Freedom* – Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., Ltd. London, 1945.
- FURTADO, Celso M. – *Teoria do Departamento de Administração Geral*. "Revista do Serviço Público". Maio de 1946.
- GARNNER, Burleigh B. e Whyte, William Poot – "Methods for the Study of Human Relations in Industry". *American Sociological Review*. Out. 1946. Vol. 11 N.º 5. GERTH, H. H. e Mills, C. Wright – *From Max Weber: Essays in Sociology*. Translated, edited, and with an introduction by H. H. Gerth and C. Wright Mills – Oxford University Press. New York, 1916.
- GILBRETH, Frank B. e Gilbreth, Lillian M. *Fatigue Study*. Sturgis & Walton Co. New York, 1916.

- GILBRETH, Frank B. e Gilbreth, Lilian M. *Applied Motion Study*. The Macmillan Co. New York, 1919.
- GLABER, Comstock – *Administrative Procedure*. American Council on Public Affairs. Washington, 1941.
- GOBLOT, Edmond – *La Barrière et le Niveau, Étude Sociologique sur la Bourgeoisie Française Moderne* – Alcan, Paris, 1930.
- GREAVES, H. R. G. – *The Civil Service in the Changing State*. George G. Harrap and Company Limited. London, 1947.
- GROETHUYSEN, Bernhard – *La Formación de la Conciencia Burguesa em Francia Durante el siglo XVIII* – Fondo de Cultura Económica – México, 1943. GUERREIRO, Ramos – “Administração e Política à luz da sociologia” – *Revista do Serviço Público*. Julho de 1946.
- GUERREIRO, Ramos – “A hipótese da Demora Cultural” – *Revista do Serviço Público*. Janeiro e Fevereiro de 1947.
- GUERREIRO, Ramos – “A Instituição da Liberdade” – *Suplemento do “O Jornal”* de 16-2-47.
- GUERREIRO, Ramos – “Notas sobre Planificação Social” – *Revista do Serviço Público*. Dezembro de 1946.
- GUERREIRO, Ramos – “Sociologia da Liberdade” – *Suplemento do “O Jornal”* de 26-1-47.
- GUERREIRO, Ramos – “A Sociologia de Max Weber” – *in Revista do Serviço Público*. Agosto e Setembro de 1946.
- GULICK, Luther e Urwick, L. (editors) – *Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration. Columbia University. New York, 1937.
- GURVITCH, Georges. – *Microsociologie ou Sociométrie*. Cahiers Internationaux de Sociologia, vol. III. 2º ano, 1947.
- HAESSLE, Johannes – *Le Travail*. Desclée De Brouwer, Paris, 1933.
- HERTZLER, Joyce Gramel – *The History of Utopian Thought*. The Macmillan Co. New York, 1926.

- HOMANS, George C. – “*A Conceptual Scheme for the Study of Social Organization*”. *American Sociological Review*, February 1947. Vol. 12, nº 1.
- HSU, Francis L. K. – *Incentives to Work*. *Am. Sociological Review*, Vol. 8, nº 6. December, 1943, pág. 638.
- HUGHES, Emmet John – *Ascensão e Decadência da Burguesia*. Livraria Agir Editora, 1945.
- HUGHES, Everett Carrington – “The Knitting of Racial Groups in Industry” – *American Sociological Review*. Oct. 1946, vol. 11 nº 5.
- HUNT, Edward Eyre – *Scientific Management since Taylor*. Mc-Grow-Hill Book Co., Inc. New York, 1924.
- INTERNACIONAL LABOUR OFFICE – *Scientific Management in Europe*, Genova, 1926.
- INTERNACIONAL LABOUR OFFICE – *The Social Aspects of Racionalization*, Genova, 1931.
- JACOBS, John H. – *The Application of Sociometry to Industry*. *Sociometry*, vol. VIII, nº 2, Maio, 1945.
- JENNINGS, Helen H. – *Note sur quelques Concepts Sociométriques*. *Cahiers Internationaux de Sociologie*. V. II, ano II, 1947, pág. 102.
- JONASSEN, Christen T. – “*The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism in Norway*”.
- American Sociological Review*. Dec. 1947. Vol. 12 nº 6.
- JONES, Eduardo D. – *Organización y Administración de Empresas Industriales*. Editorial Labor, S.A. Buenos Aires, 1934.
- KEY, V. O. – *Politics, Parties and Pressure Groups*. Thomas Y. Crowell Co. New York, 1946.
- KIMBALL, Dexter S. e Kimball, Dexter S. – *Principies of Organiazation*. MacGraw-Hill Book Company. New York and London, 1939.
- KINGSLEY, Donald – *Representative Bureaucracy*. The Antioch Press. Yellow Springs, Ohio, 1925.

- LALANDE, André – *Vocabulaire de la Philosophie*. Felix Alcn. Paris, 1938.
- LANDSBERG, Pablo Luís – *La Edad Medida y Nosotros*. Revista de Occidente. Madrid, 1925.
- LE CHATELEIER, Henry – *L'industrie, la Science et l'Organisation aux XX<sup>e</sup> Siècle*. Dunod. Paris, 1938.
- LEDERER, Emil – *Technical Progress and Uneinplloyment*. International Labour Office. Geneve, 1938.
- LEFFINGWELL, W. H. – *Office Management*. McGraw-Hill Book Co., Inc. New York and London, 1935.
- LEIF, J. – *La Sociologie de Tönnies*. Presses Universitaires de France, Paris, 1946.
- LESSA, Gustavo – *A Administração Federal nos Estados Unidos*. Companhia Editora Nacional. São Paulo em 1942.
- LINDSAY, A. D. – *El Estado Democrático Moderno*. Fondo de Cultura Economica. México, 1944.
- LINTON, Ralph – *Estudio del Hombre*. Fondo de Cultura Economica – México, 1944.
- LOWRY, M. S.: Maynard, Harold B. e Stegemerten, G. J. – *Time and Motion Study*.  
McGraw-Hill Book Co., Inc. New York and London, 1940.
- LUCIA, P. J. – *Bosquejo de uma Filosofia de la Técnica*. Revista do Ocidente, tomo XI. Abril-Maio-Junho, 1938, pág. 38.
- MALLART y Clutó, José – *Organización Científica del Trabajo*. Editora Labor, S. S. Barcelona, 1942.
- MARTIN, Alfred von – *Sociologia Del Renacimiento*. Fondo de Cultura Economica. México, 1946.
- MAYNARD, Harold B. e Stegemerten, G. J. – *Operation Analysis*. MacGraw-Hill Gooks Co., Inc. New York and London, 1939.

- MAYO, Elton – *The Social Problems of art Industrial Civilization*.  
Division of Research,  
Graduate Scholl of Business Administration, Harvard University,  
Goston, 1945.
- MEAD, Margaret – *Cooperation and Competition among. Primitive  
Peoples*. MacGraw Hill, New York, 1937.
- MEDEIROS, Océlio de – *Introdução ao Estudo da Organização*.  
"Revista do Serviço Público". Janeiro de 1949.
- MENDIETA y Nuñez, Lucio – *La Administración Publica en México* –  
México, Imprenta Universitaria, 1942.
- MERIAM, Lewis e Schmeckebier, L. F. – *Reorganization of the Nationala  
Government*. The Brokings Institution. Washinton, D. C. 1939.
- MERRICK, D. V. – *Time Studies as a Basis for Rate Setting*. The  
Engineering Magazine Co. New York, 1919.
- MILLER, Delbert C. – *The Social Factors of the Work Situation*.  
American Sociological Review, vol. II, nº. 3, junho, 1946.
- MIRANDA Santos, Theobaldo – *Psicotécnica*. Edições Técnicas e  
Científicas "Editec" Ltda. Rio, 1948.
- MOONEY, James D. e Relly, Alan C. – *The Principles of Organization*.  
Harper & Brothers Publishers. New York and London, 1939.
- MOORE, Wilbert E. – "Current Issues in Industrial Sociology".  
*American Sociological Review*. Dec. 1947. Vol. 12. nº 6.
- MOORE, Wilbert E. – *Industrial Relations end the Social Order*. The  
Macmillan. New York, 1946.
- MOORE, Wilbert E. e outros – *Industrial Sociology*. American  
Sociological Review. Vol. 13. nº 4, agosto de 1948.
- MORENO, J. L. (editor) – *Group Therapy – A Symposium*. Beacon  
House, New York, 1946.
- MORENO, J. L. *La Méthode Sociométrique en Sociologie*. Cahiers  
Internationaux de Sociologie. V. II, ano II, 1947, pág. 88.

- MORENO, J. L. (editor) – *Who Shall Survive? A New Approach to the Problem of Human Interrelations*. Nervous and Mental Disease Publishing Co., Washington, 1934.
- MORENO, J. L. – *Psychodrama. First Volume* – Beacon House, New York, 1946.
- MORGAN, Lewis H. – *La Sociedad Primitiva*. Lautaro. Buenos Aires, 1946.
- MORSTEIN Marx, Fritz (editor) – *Elements of Public Administration*. Prentice – Hall Inc. New York, 1946.
- MOSHER, William E. e Kingsley, J. Donald – *Public Administration*. Harper & Hrothers Publishers. New York e London, 1941.
- MURDCK, George Peter – *Nuestros Contemporaneos Primitivos*. Fondo de Cultura Economica. México, 1945.
- NILES, Henry E. e Niles, M. C. H. – *The Office Supervisor*. Chapman & Hall, Ltd. London, 1935.
- ORTEGA y Gasset, José – *Ensimismamiento y Alteración*. Espasa-Calpe Argentina S.a. Buenos Aires – México, 1939.
- ORTON, William Aylott – *The Liberal Tradition*. Yale University Press. New Haven, 1945.
- OWEN, Robert – *A New View of Society*. Third Edition – Londres, 1817.
- PIFFNER, Jonh M. – *Public Administration*. The Ronald Press Company. New York, 1935.
- PIFFNER, Jonh M. – *Research Methods in Public Administration*. The Ronald Press Company. New York, 1940.
- PIERSON, Donald (organizador) – *Estudos de Organização Social*. Livraria Martins Editora S. A. – São Paulo, 1949.
- PINDER, Wilhelm – *El Problema de las Generacione*. Lonada, Buenos Aires, 1946.
- PITROU, Robert – *Reiner Maria Rilke*. Editons Albin Milhel – Paris, 1938.



- PLATON – *La Republique*. Librairie Carnier Frères. Paris, 1936.
- POLONYI, Karl – *The Great Transformation*. Rinhehart & Co., New York, 1944.
- PRADO Júnior, Cáo – *Métodos sociológicos – Fundamentos*, nº 78, dezembro, 1948. Janeiro, 1949, pág. 23.
- RAMALHO, Newton Corrêa – “Aspectos Técnicos do Planejamento”. *Revista do Serviço Público*. Julho de 1948.
- RAMOS, Arlindo – *Psicologia Aplicada ao Trabalho*. Cia. Brasileira de Artes Gráficas – Rio 1948.
- REUTER, E. B. e Hert, C. W. – *Introduction to Sociology*. McGraw-Hill Book Co. Inc. New York and London, 1933.
- REVUE INTERNACIONALE DU TRAVAIL – *Le Mouvement de Stalkhanov*. Vol. XXXIV, julho, 1936.
- RIEDMATTEN, L. de – *Le Problème Social à travers l’Histoire*. Editions del’Observateur. Versailles, 1945.
- ROBIN, Léon – *El Pensamiento Griego*. Editorial Corvantes. Barcelona, 1936.
- ROETHLISBERGER, F. J. E Dickson, William J. – *Management and the Worker*. Harvard University Press. Cambridge (Massachusetts), 1943.
- ROGERS, Maria – *Les Problemes des Repports Humains dans l’Industrie*. Cahiers Internationaux de Sociologie, vol. III, 2º ano, 1947.
- ROSEN, S. McKee e Rosen, Laura – *Technology and Society*. Macmillan Company. New York, 1941.
- RUBEY, Harry – *Idustrial Organization*. Ginu and Co. Boston, 1931.
- SATET, Robert e Voraz, Charles – *Les Graphiques*. Éditions Georges Frère. Tourcoing, 1946.
- SCHELER, Max – *El Saber y la Cultura*. “Revista de Occidente” Argentina, Buenos Aires, 1947.

- SHUI, Pierre Máxime – *Machnisme et Philosophia*. Félix Alcan. Paris, 1938.
- SCHRELBER, Norman B. – *Philosophy of Organization*. A. Kroch and Son. Publishers. Chicago, 1942.
- SCHÜCKING, Levin L. – *The Sociology of Literary Taste*. Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., London, 1944.
- SELZNICK, Philip – *An Approach to a Teory of Bureaucracy*, *Am. Sociological Review*, V. 8 nº 1 Fev. 1943, pág. 47.
- SELZNICK, Philip – *Foundations of a Theory of Organization*. American. Sociological Review, V. 13, nº 1 fevereiro, 1948.
- SHARP, Walter Rice – *The French Civil Service: Bureaucracy in Transition*. Macmillan Company. New York, 1931.
- SHUMARD, F. H. – *A Primer of Time Study*. McGraw-Hill Book Co., Inc. New York and London, 1940.
- LA SOCIÉTÉ TAYLOR – *L'Organisation Scientifique dans l'Industrie Américaine*. Dunod. Paris, 1940.
- SOLLIER, Paul e Drabs, José = *La Psychotechnique*. Comité Central Industrial de Belgique. Librairie Félix Alcan. Paris, 1935.
- SOROKIN, Pitirim A. – *Social Mobility*. Harper & Brothers. New York, 1927.
- SPENGLER, Oswald – *La Decadencia de Occidente*. 4 vols. Espasa – Calpe, S.A. Madrid, 1937.
- SPENGLER, Oswald – *O Homem e a Técnica*. Edições Meridiano. Porto Alegre, 1941.
- SPIEGEL, Henry William – *The Brasilian Economy*. The Blakston Company. Philadelphia.Toronto, 1949.
- STRAUCH, Ottolmy – *Estabilidade e Demissão por Ineficiência*. "Revista do Serviço Público". Agosto de 1941.
- STRONG, Esther Boorman – *Individual Adjuntment in Industrial Society*. American Sociological Revew, vol. 14, nº 3, junho, 1949.

- SULLIVAN, Lawrence – *The Dead Band of Bureaucracy*. The Bobbs-Merrill Co. Indianapolis. New York, 1940.
- SUMNER, WW. G. – *Folkways*. Ginn and Company. Boston, 1906.
- TAWNEY, R. H. – *Religion and the Rise of Capitalism*. Penguin, England, 1942.
- TAYLOR, F. W. – *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers. New York, and London, 1911.
- TAYLOR, F. W. – *Shop Management*. Harper & Brothers Publishers. New York, and London, 1911.
- THELLESME, J. de – *Les Graphiques*. Dunod. Paris, 1932.
- THORNTON, Jesse H. – *Science and Social Change*. The Brookings Institution. Washington.
- THURNWALD, Richard – *L'Économie Primitive*. Payot. Paris, 1937.
- TÖNNIES, Ferdinand – *Comunidad y Sociedad*. Editorial Losada, Buenos Aires, 1947.
- TORRES, Flausino – *Civilizações Pimitivas*. Cosmos, Lisboa, a;d.
- TOUTAIN, J. – *L'Économie Antique*. La Renaissance du Livre. Paris, 1927.
- TOYNBEE, Arnold J. – *A Study of History*. Oxford University Press. London. 6 vols. 1934, 1939.
- TUMIN, MELVIN – "Culture, Genuine and Spurious: A Re-Evaluation". *In American Sociological Review*. April, 1945. Vol. 10. n.º 5.
- VAN KLEECK, Mary – *Towards an Industrial Sociology*. "Americam Sociological Review". Oct. 1946. Volume II. N.º 5.
- VIEIRA da Cunha, Mário Wagner – Nota bibliográfica sobre o livro de Georges Friedmann, *Problèmes Humains du Machinisme Industriel* – Revista de Administração, Ano II, n.º 7, setembro de 1948. pág. 178.

- WALKER, Harvey – *Public Administration in the United States*. Fariar & Rinchart, Inc. New York, 1937.
- WALLACE, Schuyler C. – *Federal Departmentatization*. Columbia University Press. New York. 1944.
- WALTERS. J. E. – *Modern Management*. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1937.
- WALTHE, Léon – *Techno-Psychologia do Trabalho Industrial*. Cia. Melhoramentos de São Paulo, 1929.
- WEBER, Max – *Economia y Sociedad*. (Quatro volumes) – Fondo de Cultura Economica – México, 1944.
- WEBER, Max – *The Protestant Ethio and the Spirit of Capitalism*. George Allen & Unwin, Londres, 1948.
- WEBER, Max – *The Theory of ocial and Economic Oganization*. Oxford University Press. New York, 1947.
- WHITE, Leonard D. – *Introduction to the Study of Public Administration*. The Macmilan Company. New York, 1940.
- WHYTEHEAD, A. N. – *A Ciência e o Mundo Moderno*. Editora Brasiliense Ltda. São Paulo, 1946.
- WHYTE, William Foot (editor) – *Industry and Society*. McGraw-Hill, New York e Londres, 1945.
- WHYTE, William Foot – *Street Corner Society*. The University of Chicago, Illinois, 1947.
- WILLOUGHBY, W. F. – *Principles of Public Administration*. The Bronkings Institution. Washington. 1927.





CONSELHO FEDERAL DE  
ADMINISTRAÇÃO