

talmente e vive com "amor" sua obra, poderá ser um repetidor aceitável (mecânico, verbal ou teórico) de dados, formas e objetos; poderá ser um ator discreto no campo do trabalho, mas jamais será um autor. Ficará no plano imitativo do operário, mas não se elevará ao plano produtor do artífice.

*A importância das reações emocionais é ainda maior para determinar a Orientação Profissional nas profissões superiores intelectuais, liberais.*

Precisamente por exigirem maior capacidade de criação e acarretar maior responsabilidade social, os efeitos nocivos de um mau tecedor, sapateiro, varredor ou ebanista não podem ser comparados com os de um mau médico, engenheiro, político ou advogado. Nestes últimos casos, não basta saber "que é capaz de fazer" mas precisa saber "que quer fazer" o indivíduo com sua atividade profissional; esta é tanto menos controlada quanto mais deveria sê-lo; um cobrador de bondes tem um inspetor, mas um condutor de nações não o tem (pois já é sabido que a "opinião pública" é a que menos pode opinar livremente em regra, ou a que menos é ouvida).

*Cada trabalho profissional requer preferentemente um tipo de atitude emocional.*

Está por ser feita uma classificação de trabalhos profissionais baseada nas emoções que melhor possam impulsioná-los. Em uma conferência anterior ao tratar de gênese vocacional — pôs-se em evidência como as tendências primárias de reação (exibicionistas, possessivas, táticas, etc.) condicionam intensamente a atração e a eficiência para diversos trabalhos. Aqui se acrescentará que não é difícil ver que a "emoção estética" constitui a coluna vertebral da eficiência artística; a "emoção colérica" está implícita nos trabalhos ofensivos, destruidores ou bélicos; a "emoção inquisidora" (curiosidade ou apetência de saber), impulsiona os trabalhos de investigação; a "emoção do medo" convém às tarefas de controle e defesa; a "emoção amorosa" — em seu mais amplo sentido — é conveniente aos trabalhos de ação social", etc. etc.

*Crêrios a seguir na exploração do tipo afetivo-emocional do sujeito.*

Cada psicólogo tem u'a maneira de exploração deste aspecto da vida pessoal. Numa das mais completas e

complexas é a proposta recentemente por A. Murray, de tendência francamente freudiana, mas com influências "condutistas" (behaviorismo) e pessoas autóctones. Sua lista de 20 necessidades fundamentais conduz a uma discriminação sutil da tipologia afetivo-emocional e caracterológica, mas sofre no nosso entender, de um excesso de teorismo, pois as provas sôbre que se baseia a exploração (questionários, TAT, prova dramática, etc.) podem ser bastante truncadas por um sujeito medianamente inteligente e posto na "defensiva" no ato da exploração. Por isto, sem renunciar ao emprêgo dessas provas, damos preferência aos dados de ordem objetiva (que podem ser obtidos na biografia e na ficha social, no exame médico e testes realistas).

No relatório apresentado em 1930 ao congresso de Neuropsiquiatria de Saragoça sôbre a exploração da afetividade "enumeramos a maior parte das técnicas empregadas até então. Algumas — como o denominado "reflexo psicogalvânico" — cairam em desuso; outras surgiram em seu lugar (obtenção do E.E.G. em situações emocionantes. Outras mantiveram-se e aumentaram seu prestígio: entre estas é preciso citar o Psicodiagnóstico de Korschach, a grafologia, as provas psicoanalíticas e as provas de "atitude" (Pressey, Woodworth, Friyer, Allport, etc.)

Franciska Baumgarten reuniu uma boa bateria dessas provas nas quais se dão conjuntamente os dados do plano afetivo e os do plano caracterológico; de um ponto de vista prático essa integração não apresenta inconvenientes maiores, com condição de que não se esqueça de que com muita freqüência essas duas vertentes atividade pessoal se compensam, anulam-se ou se interferem dando lugar a variantes insuspeitosas da conduta, em um momento dado.

Precisa-se não esquecer, por último, a classificação temperamental de Shel e Stevens que se bem sofre deste mesmo defeito, já assinalado, também para a maioria das chamadas "escalas temperamentais" têm, entretanto, a vantagem de correlacionar-se íntimamente com a tipologia corporal dos autores citados.

## Curso de Organização e Administração

IBANY DA CUNHA RIBEIRO

### CURSOS DA BIBLIOTECA NACIONAL

(Criados pelo Decreto-lei 6.440, de 27-4-44)

CURSO SUPERIOR — 2.º ANO

#### INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

(Aulas taquigrafadas por Heloisa Brito e Sousa)

#### II

Trabalho, palavra que se originou de "tripallium", instrumento cuja finalidade era a de coagir os escravos, foi definida por Chevalier, como — "esforço penoso, consciente, voluntário, produtor de utilidade", ou seja, "tôda operação executada pelo homem com um fim determinado e capaz de produzir um rendimento". Essas defi-

nições excluem os esforços produzidos instintivamente ou para satisfação de prazeres.

A lei do trabalho é ditada pela natureza. Primitivamente, cada indivíduo, cada família, trabalhava sòmente para si mesmo — o que necessitava elaborava-o sòzinho e o que produzia o consumia, também, sòzinho. A divisão do trabalho era rudimentar e sòmente se realizava em uma mesma família, mais tarde, desenvolvendo-se, umas famílias produziam certos bens e outros os aproveitavam e vice-versa.

Uns atrás dos outros, os ramos de produção se foram separando do conjunto econômico familiar e se tornando independentes. A produção familiar foi diminuindo e, finalmente, a família transformou-se de produtora em consumidora e a produção começou a fazer-se em outras entidades econômicas distintas que passaram a chamar-se "empresas".

Assim evoluiu a divisão do trabalho. Da sua eficácia e do seu intercâmbio, surgiu primeiro: sua troca por bens e depois o dinheiro como recompensa e pagamento. O dinheiro converteu-se em meio comum de tôdas as economias e o seu aparecimento estabeleceu, definitivamente, a diferença entre a empresa e a família — aquela, exclusivamente, para ganhar dinheiro, lucrar, e as famílias simples entidades domésticas, unicamente consumidoras, onde o dinheiro se movimentava sem fins lucrativos. Intermediário entre aquelas e estas, está o mercado, com a lei da oferta e da procura, local das permutas. As empresas ali trocam seus produtos por dinheiro e com êle pagam o trabalho, próprio e de cooperadores; êstes se mantêm, depois, com êsse dinheiro, o que redundava, comprar no mercado, o que para as suas necessidades oferecem as empresas. Assim é o ciclo da vida econômica, onde o fator da riqueza é o trabalho.

Desigualmente situadas procuram tôdas as empresas, na atualidade, conseguir o máximo de lucro, com a aplicação dos métodos e princípios econômicos e da organização científica do trabalho, sob tôdas as suas formas. Para se chegar a essa conclusão, faz-se mister, preliminarmente, estudar o fator humano sob os aspectos científicos, artísticos e técnicos, quanto à função e os seus princípios filosóficos, científicos e metodológicos.

A ciência é, simplesmente, o conhecimento metodizado da verdade. A finalidade do estudo da ciência da organização do trabalho é substituir, em relação aos fenômenos de trabalho, a opinião pelo conhecimento e a aplicação de métodos científicos à organização do trabalho e como ciência, formular os princípios que dirigem a vida racional das empresas e proporcionar as regras de utilização do capital e do trabalho em melhores condições.

Como arte, põe em aplicação as leis que descobriu e controla seus resultados. Essa aplicação depende, por outro lado, de uma técnica, para atingir o principal objetivo da organização que é obter o máximo de rendimento, aumentando cada vez mais a produtividade, dentro do princípio filosófico, primacial — todo homem procura obter o máximo bem-estar com o mínimo de esforço.

Daí decorrem todos os estudos de rendimento, eficiência e produtividade e de adaptação do trabalhador ao trabalho. A divisão do trabalho foi o primeiro passo; dividindo a tarefa a ser executada em partes elementares, atribuindo a cada indivíduo ou a cada grupo uma dessas tarefas, depois, a transferência de habilidade, o homem transferindo para a máquina, parte de sua habilidade e com a evolução das máquinas transfere, também, o seu pensamento.

Através dos princípios metodológicos — evidência, análise, e enumeração, o homem realiza a racionalização: — só aceitando alguma coisa como verdadeira desde que se a conheça evidentemente como tal, evitando meticulosamente a precipitação e a prevenção e não compreendendo

nada além do que se evidencia clara e distintamente e não haja motivo de dúvida;

— dividindo cada uma das dificuldades que existam, em tantas parcelas quantas possam ser e sejam exigidas para melhor resolver;

— conduzindo por ordem o pensamento, começando por objetivos mais fáceis de ser conhecidos, para subir gradativamente, até o conhecimento dos mais compostos e supondo mesmo certa ordem entre os que não se precedem naturalmente uns aos outros;

— finalmente, fazer por tôda parte, enumerações tão completas e revisões tão gerais, que se fique certo de nada omitir.

Êsses princípios são conhecidos como “cartesianos”, isto é, de Descartes.

Organizar o trabalho e atingir o máximo de produtividade, com o mínimo de esforço; a obtenção do máximo bem-estar com o mínimo de sacrifício para o homem, e, para se chegar a êsse rendimento ótimo, a essas condições ótimas de trabalho, nos apoiamos sobre dois elementos — o pessoal e o material.

Para o homem estabelecemos o melhor regime de trabalho. Para as máquinas temos que estabelecer a melhor marcha de trabalho. O homem deve ser mantido em condições satisfatórias de produtividade, encarando-se sempre a manutenção da sua resistência orgânica, da saúde e de suas condições sanitárias permanentes e perfeitas. Para isso, procura-se dêle extrair o máximo de produção, sem forçá-lo a um esforço excessivo, enquanto, para as máquinas, orienta-se a marcha de trabalho, de tal forma, que permita produzir o máximo no menor tempo possível, porque elas representam um capital de reprodução oneroso e porque elas depressa se depreciam, quer por envelhecerem, quer, principalmente, por modificações técnicas na própria máquina ou produto, como por novos tipos ou inventos.

Coordenar o “fator homem” com o “fator máquina”, aquêles com o melhor regime de trabalho, êste com o maior número de horas, com plena carga e eficiência, é o que se chama — *Organização científica do trabalho*, em sentido amplo.

*Método* — Conhecida a doutrina, é preciso considerar o método. Essa expressão é de origem grega e provém de “meta odos” que significa “caminho para”. É o conjunto de processos doutrinários usados para alcançar a finalidade desejada. É maneira de fazer alguma coisa conforme as doutrinas: da autoridade, se os princípios nos forem transmitidos por hereditariedade social, pela voz da experiência; da razão, se nos basearmos na própria inteligência e bom senso.

O método indutivo é aquêles que decompõe os dados, para se ocupar com um dado só e resolver uma dificuldade de cada vez — que parte de fatos particulares para chegar a proposições gerais.

O método dedutivo começa por êsses elementos para compor o todo pela reunião de suas par-

tes — é o grupamento das parcelas homogêneas — ou melhor, análogas baixo a um juízo.

Quando o mais conhecido é a consequência, o desconhecido é o princípio. Regredindo da consequência ao princípio estamos utilizando o método indutivo, e, quando conhecemos os princípios e dêle deduzimos as consequências, estamos usando o método dedutivo.

A Economia clássica se fundou, pelo método dedutivo, partindo de pequeno número de princípios e abstrações, do que tomou também o nome de método abstrato. Apesar disso, o método dedutivo não deve ser o único usado na ciência econômica, porque onde aparece a figura do homem, desaparece a uniformidade e a normalidade desejada pela dedução. Este método deve ser usado nas generalizações e o indutivo nos casos particulares.

O método indutivo utiliza duas formas de observação: o inquérito e a estatística.

O *inquérito* é a observação dos fenômenos das massas, das quais apresenta, como afirmação, a média.

Roger Bacon afirmou o seguinte: “Nada se aceite por ouvir dizer. Nada se aceite que resulte de raciocínio intuitivo. Prove-se tudo. Só existe um guia para a verdade, e êsse é a experiência sustentada pela dedução”.

Gide acha que a oposição entre o método indutivo e o dedutivo é um tanto escolástica porque, só existe, propriamente falando, um método, — aquêle que procede por três estádios:

1.º Observar, sem idéia preconcebida, os fatos, sobretudo aquêles que, à primeira vista, parecem os mais insignificantes.

2.º Imaginar uma explicação geral que permita ligar entre si certos grupos de fatos com relações de causa e efeito; em outros termos, formular uma hipótese.

3.º Verificar o bom fundamento da hipótese, procurando saber, senão pela experimentação propriamente dita, ao menos pela observação conduzida de modo especial, se a aplicação corresponde exatamente aos fatos. Tôdas as grandes leis que constituem as bases das ciências modernas, começando pela lei de gravitação de Newton, não são mais do que hipóteses verificadas.

*Sistema* — Sistema é uma relação de complexos, *coordenados entre si*, formando um conjunto doutrinário, fundado sobre princípios, classificados pelo método.

E' o uso de método na formação analógica de conceitos duradouros, aplicados a um caso específico. Um sistema não considera os fenômenos eventuais, mas sim, os de efeitos duradouros, para que possa ser, de fato, um plano permanente, conjugando a normalização do instrumental, a simplificação de normas e métodos de trabalho e a padronização do material.

Enquanto que a doutrina é o estudo, a parte científica, o método e o sistema, que é seu concomitante, são a arte da organização científica do trabalho. Aquela é a estática; êstes são a dinâmica.

Como aplicar ou constituir um sistema próprio, na indústria rural ou urbana, veremos mais adiante neste curso.

*Princípio* é o elemento predominante na constituição de uma doutrina e que representa o que ela contém de fundamental.

\* \*  
\*

A valorização do Vale do São Francisco é um problema que vem sendo delineado desde vários anos. E' certo que só nos últimos tempos a atitude do governo tem sido mais objetiva e, assim, esperamos que, em futuro próximo, venha o mesmo a ser solucionado. Pode-se também afirmar, sem dúvida, que essa empresa é uma das de maior vulto que já empreendeu o governo brasileiro. Explica-se, aliás, o interesse do poder público no sentido de objetivar obra de tão grande valor, do ponto de vista econômico e social. Assim, sob vários aspectos poder-se-á considerar a importância dessa valorização: primeiro, porque o rio atravessando mas das quais constituídas por terras áridas e secas, onde sequentemente, o desenvolvimento da agricultura e criação pulcosos, os quais não terão mais a afligi-los as terríveis nação; segundo, é o aproveitamento do Rio São Francisco oficial de toda essa extensa região que compreende, como se sabe, os Estados de Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Alagoas e Sergipe. Felizmente, já se encontra em execução um plano de obras que visa a ampliação dos trechos navegáveis desse grande rio genuinamente brasileiro. Por outro lado, diga-se de passagem, o Plano SALTE em seu em seu capítulo referente a *Transportes*, reconhecendo o valor da questão, prevê o desenvolvimento das condições de naveabilidade do Rio São Francisco como fator preponderante suma importância que êsse aproveitamento virá a desempenhar na economia nacional: é o que se refere aos recursos inesgotáveis representados pela produção de energia hidráulica. Essa possibilidade é de tal maneira grandiosa que basta lembrar o benefício comum que passarão a experimentar vastíssimas zonas do território nacional, atualmente desprovidas de energia para as suas indústrias e para o conforto de seus habitantes. Portanto, aproveitados êsses recursos e feita a captação desse potencial hidrelétrico, teremos facilidade não só para a exploração de diversas das nossas matérias-primas, como, também, o seu regular aproveitamento industrial, o que virá fortalecer a indústria nacional. Dêsse modo, o aproveitamento do Rio S. Francisco, significa o aumento da riqueza do Brasil e o oferecimento, a milhões de seus habitantes, de melhor padrão de vida. A obra é gigantesca: o Estado terá que arcar, talvez com muitos bilhões de cruzeiros; mas, em compensação, concluída a obra as vantagens serão de tal natureza que terá valido o sacrifício do tesouro nacional. O problema está planejado nas suas linhas mestras e o governo brasileiro já iniciou, com ânimo, a sua objetivação. Não é tarefa para poucos anos, todavia, resultados admiráveis virão dêsse trabalho que já pertence ao número das necessidades inadiáveis para o desenvolvimento de nossa economia. Realizada a empresa, então poderemos confiar na grandeza econômica que o Brasil virá a possuir, fiel, aliás, ao seu próprio destino de nação que será, um dia, um dos celeiros do mundo. — Revista do Serviço Público, n.º julho de 1949.