

# APERFEIÇOAMENTO

## Reuniões Mensais

**N**A sétima reunião de estudos da série que iniciou em 28 de janeiro do corrente ano, contou a Divisão de Aperfeiçoamento com a colaboração do prof. Jorge Felipe Kafuri, da Universidade do Brasil, do Dr. Francisco de Assis Bastilio, da Associação Brasileira de Cimento "Portland", e do Dr. Frederico de Sousa Rangel, do Instituto de Resseguros do Brasil.

O conferencista da tarde subordinou o seu trabalho ao título "SELEÇÃO ECONÔMICA DOS EQUIPAMENTOS E GRAU DE MECANIZAÇÃO" e esquematizou-o como em seguida o publicamos:

### "1—CARACTERIZAÇÃO TÉCNICA DE 1 EQUIPAMENTO MECÂNICO.

1.º — Seja:

$$({}_v)E_n$$

um equipamento mecânico constituído de um conjunto de órgãos mecânicos rigorosamente complementares e estritamente indispensáveis trabalhando à plena carga e onde:

$n$  = é o número (operários humanos) de operadores qualificados segundo padrões de qualificação, sendo este número o rigorosamente necessário ao funcionamento normal do equipamento;

$W$  = potência do equipamento expressa na unidade adequada à natureza do equipamento e referida sempre a um período unitário de tempo  $u$  bem determinado;

( $v$ ) a vida provável do Conjunto Mecânico.

2.º — A produtividade do Equipamento é uma grandeza variável com a sua potência.

Representemos, de um modo geral,

por  $y$  a variável-potência

por  $z$  a produção ou quantidade de trabalho de espécie  $Z$  determinada do equipamento

por  $F(y)$  a função-técnica do equipamento 1

por  $w(y)$  a produtividade do equipamento na potência  $y$

É evidente que

$$w(y) = F'(y)$$

sendo sempre possível a definição em forma e valor desta função.

### 2—CARACTERIZAÇÃO TÉCNICA DE 1 EQUIPE HUMANA.

1.º — Seja:

$$H_m \zeta$$

uma equipe humana constituída de um conjunto de  $m$  operários humanos diversamente qualificados, rigorosamente complementares e produzindo ou realizando no tempo unitário  $u$ , uma produção ou uma quantidade de trabalho  $\zeta$  de  $Z$

2.º — A produtividade da equipe é uma grandeza variável com o número de seus membros componentes.

Representando por

$x$  a variável — número de operários  
 $z = F(x)$  a função técnica do trabalho manual

$w(x)$  a produtividade do trabalho manual

vem

$$w(x) = F'(x)$$

função esta que depende não só das características ergológicas do operariado quanto ainda do fator imaterial "organização".

### 3—MEIOS CONCORRENTES.

Dois ou mais MEIOS de produção — sejam equipamentos mecânicos ou equipes humanas — se dizem CONCORRENTES quando, independentemente, forem capazes da mesma espécie de produção.



## 4—EQUIVALÊNCIA TÉCNICA.

Quando dois ou mais MEIOS são CONCORRENTES é possível e é útil estabelecer para eles sua EQUIVALÊNCIA TÉCNICA em relação a Z.

É fácil demonstrar que o

EQUIVALENTE TÉCNICO de um MEIO A em relação a outro MEIO B é o quociente inverso das respectivas produtividades

$$\pi_{A|B} = \frac{\omega(B)}{\omega(A)}$$

Esta expressão é válida para MEIOS de mesma natureza ou de naturezas diferentes.

## 5—EQUIVALÊNCIA TÉCNICA ENTRE EQUIPE E EQUIPAMENTO.

Dados o Equipamento  $(v)E_{n|w}$  e a Equipe  $H_{m|\zeta}$  dos ns. 1 e 2, o *Equivalente técnico* da Equipe em relação ao Equipamento é

$$\pi_{H|E} = \frac{\left| \frac{\omega(y)}{\omega(x)} \right|_{y=w, x=m}}{\left| \frac{\omega(y)}{\omega(x)} \right|_{y=w, x=m}} = \Theta_{(x,y)}$$

## 6—INTERPRETAÇÃO DA EQUIVALÊNCIA TÉCNICA.

A interpretação de  $\pi_{H|E}$  nos conduz às seguintes conclusões:

1.<sup>a</sup>—uma UNIDADE DE POTÊNCIA DO EQUIPAMENTO equivale a  $\theta$  UNIDADES HUMANAS,

2.<sup>a</sup>—ou, uma UNIDADE DE POTÊNCIA representa  $\theta$  OPERÁRIOS MECÂNICOS rigorosamente iguais, nos seus efeitos, aos OPERÁRIOS HUMANOS.

Tudo se passa, então,

como si o EQUIPAMENTO fosse constituído de W OPERÁRIO-MÁQUINA contendo  $\theta$  OPERÁRIOS MECÂNICOS cada OPERÁRIO-MECÂNICO rigorosamente igual, na produtividade, ao OPERÁRIO-HUMANO da equipe concorrente.

Nestas condições, é sempre possível exprimir a potência de um Equipamento em OPERÁRIOS-MECÂNICOS rigorosamente iguais, na produtividade, aos operários humanos da Equipe concorrente.

## 7—SUBSTITUIÇÃO.

É evidente, pelo exposto, que, do ponto de vista da produtividade, UM OPERÁRIO MECÂNICO SUBSTITUE UM OPERÁRIO HUMANO e *mutatis mutandis*. Assim para realizar uma produção  $\zeta_0$  de Z na unidade de tempo  $u$  é indiferente utilizar

$x_0$  operários humanos

ou  $\mu_0 = x_0$  operários mecânicos aos quais correspondem

$x_0$

uma potência  $W_0 = \frac{\zeta_0}{\theta_0}$

## 8—MERCADO DE TRABALHO.

Tudo se passa, deste modo, como se, para a realização de uma tarefa ou de uma produção Z, se apresentassem CONCORRENTES inúmeras espécies de OPERÁRIOS a saber:

1—OPERÁRIOS HUMANOS

2—OPERÁRIOS MECÂNICOS

a—de natureza elétrica

b—de natureza térmica

c—de natureza hidráulica, etc., etc.

sendo sempre possível estabelecer entre eles a sua EQUIVALÊNCIA TÉCNICA, e na base da qual eles INDIFERENTEMENTE se substituem.

Nestas condições para uma produção  $\zeta_0$  de Z, bastaria do ponto de vista exclusivamente técnico, escolher a ESPÉCIE de OPERÁRIO que por razões técnicas particulares mais convenientes se apresentassem. Se assim é do ponto de vista técnico, não o é entretanto do PONTO DE VISTA ECONÔMICO.

## 9—ORDEM ECONÔMICA.

Si OPERÁRIOS HUMANOS E MECÂNICOS de diferentes naturezas se IDENTIFICAM TÉCNICAMENTE por força da equivalência definidora dos últimos, ECONOMICAMENTE ESTA IDENTIDADE PODE NÃO SUBSISTIR não sendo necessária. De fato.

No MERCADO DE TRABALHO cada OPERÁRIO se apresenta com um preço de trabalho próprio.



Sejam

$P_h$  = o preço por unidade de período do operário humano  $O_h$

$P_m$  = o salário do operário-mecânico  $O_m$   
Evidentemente não é necessário que

$$P_h \equiv P_m$$

muito embora

$$O_h \equiv O_m$$

Pelo contrário, normalmente

$$P_h \neq P_m$$

Quer  $P_h$ , quer  $P_m$ , não são constantes para quaisquer quantidades de operários utilizados; variam realmente com o número recrutado. Nestes termos

$$P_h = f(x)$$

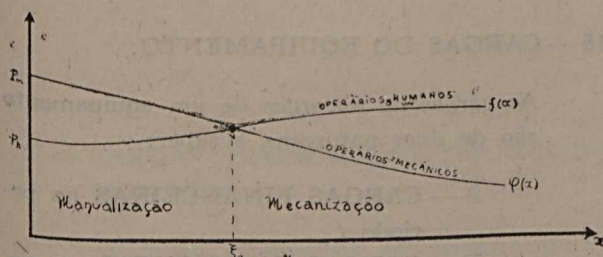
$$P_m = \varphi(\mu = x)$$

onde, geralmente,

1.º —  $f(x)$  é crescente e  $\varphi(x)$  crescente-decrescente

2.º — e  $f(x) < \varphi(x)$

para todo o intervalo em que  $x < \xi_0$  sendo  $\xi_0$  o valor de  $x$  para o qual  $f(x) = \varphi(x)$ .



Si, tecnicamente, operários humanos e operários mecânicos se substituem indiferentemente, ECONOMICAMENTE a identidade entre eles só subsiste no ponto  $\xi_0$  :— à esquerda deste ponto o OPERÁRIO HUMANO é MAIS ECONÔMICO e, à direita, o OPERÁRIO MECÂNICO é O MAIS ECONÔMICO.

Aparecem, assim, definidas as duas regiões: — a da MANUALIZAÇÃO e a da MECANIZAÇÃO.

## 10 — DIAGNOSE TEÓRICA DA FORMA DE TRABALHO.

Admitamos que se trate de produzir um trabalho na quantidade  $Z$ . Para esta quantidade são necessários

ou  $X$  operários humanos

ou  $X$  operários mecânicos equivalentes na base da equivalência  $\theta$  ( $x, y$ )

Teoricamente,

Si  $X < \xi_0$  —————> manualização

si  $X = \xi_0$  —————> indiferença

si  $X > \xi_0$  —————> mecanização

## 11 — DIAGNOSE PRÁTICA DA FORMA DE TRABALHO.

Na prática, os equipamentos mecânicos são de POTÊNCIA DESCONTÍNUA.

Sejam  $W_1, W_2, W_3, \dots, W_k, \dots, W_1, \dots, W_s$  as potências dos equipamentos existentes no mercado e dispostas numa ordem crescente de valores.

Nos casos em que  $X \leq \xi_0$  o problema não apresenta dificuldades maiores.

No caso, porém, em que  $X > \xi_0$  a descontinuidade das potências pode oferecer dificuldades reais à solução teórica. Consideremos, então, este caso, e ponhamos:

$$W_k = \frac{\xi_0}{\theta}$$

$$W = \frac{X}{\theta}$$

$$W = \sum [W_i] + w$$

onde  $[W_i]$  símbolo de combinações livres com repetição,

$$s \geq k$$

$$w < W_k$$

Isto posto:

1.º — para todos os casos em que  $w = 0$  a MECANIZAÇÃO INTEGRAL é possível, e DEVE SER IMPLANTADA por ser A MAIS ECONÔMICA.



2.º — para todos os casos em que

$$o < w < W_k$$

a — a MECANIZAÇÃO INTEGRAL podendo ser tecnicamente possível, NÃO DEVE SER IMPLANTADA por NÃO SER A MAIS ECONÔMICA;

b — o trabalho deverá ser MIXTO ou MANUAL-MECÂNICO com um GRÁU DE MECANIZAÇÃO igual a

$$g = \frac{\sum [W_i]}{\sum [W_i] + w}$$

## 12 — RESOLUÇÃO PRÁTICA.

A resolução prática de cada problema depende:

1.º — da determinação prévia das leis de produtividade  $F'(x)$  e  $F'(y)$  e do consequente andamento do EQUIVALENTE TÉCNICO:

$$\theta(x, y) = \frac{w(y)}{w(x)}$$

2.º — da determinação dos PREÇOS DE TRABALHO dos operários humanos e mecânicos e suas leis de variação.

No que concerne ao EQUIVALENTE TÉCNICO, a determinação é exclusivamente técnica e suas dificuldades variam com a natureza técnica da própria atividade. Não se podem estabelecer regras uniformes.

No que concerne aos PREÇOS DE TRABALHO, a determinação é de caráter financeiro e para ela é possível estabelecer-se um método geral.

## 13 — PREÇO DE TRABALHO DO OPERÁRIO HUMANO.

Seja  $H_m$  a equipe operando durante  $T$  períodos iguais a  $u$

Sejam

$S$  = o montante de todos os salários pagos no tempo  $T$  aos  $m$  operários;

$M$  = o montante do material de trabalho gasto no tempo  $T$

$E$  = o custo do espaço de trabalho no tempo  $T$

$\Delta S$  = o custo de todas as sobrecargas de salários, férias, seguros, etc., etc.

O "preço de trabalho" do OPERÁRIO HUMANO da equipe dada é

$$P_h = \frac{S^{(t)} + M^{(t)} + E^{(t)} + \Delta S^{(t)}}{m T}$$

valor este sempre passível de uma determinação suficiente.

## 14 — PREÇO DE TRABALHO DO OPERÁRIO MECÂNICO.

Sejam

(u)  $E_a$  um equipamento mecânico operando durante  $t$  períodos iguais a  $u$ ,  
 $\theta$  o equivalente humano do operário-máquina

O PREÇO DE TRABALHO do operário mecânico é dado pela equipartição das cargas financeiras totais de equipamento durante o período  $t$  pelos  $\theta W.t$  operários-mecânicos:

$$P_m = \frac{[\text{cargas totais do Equipamento}]^{(t)}}{\theta W.t}$$

## 15 — CARGAS DO EQUIPAMENTO.

As *cargas* ou *encargos* de um equipamento são de duas naturezas, a saber:

A — CARGAS FINANCEIRAS no período  $t$

B — CARGAS ECONÔMICAS no período  $t$

e ao estudo das quais passaremos.

## 16 — CARGAS FINANCEIRAS DO EQUIPAMENTO.

As cargas financeiras são ditas também "cargas de investimento" ou "cargas do capital investido", abrangem:

a — cargas do custo (no local da aplicação) do equipamento



b — cargas das fundações, instalação e montagem

e constam de:

- 1 — JUROS durante o período  $t$  do capital investido;
- 2 — AMORTIZAÇÃO durante o período  $t$  do capital investido no equipamento de vida provável  $v$ ;
- 3 — SEGUROS, TAXAS e IMPOSTOS no período  $t$ ;
- 4 — ESPAÇO NECESSÁRIO AO TRABALHO no período  $t$

Representando por

- $V$  o capital investido (custo, fundações e montagem)
- $i$  a taxa de juros no mercado financeiro
- $j$  a taxa de capitalização
- $\alpha$  a taxa de amortização
- $\vartheta$  a vida provável do equipamento
- $C_f^{(t)}$  cargas financeiras do equipamento no período  $t$

vem

$$C_f^{(t)} = [(i + \alpha) \cdot V]^{(t)}$$

e onde

$$\alpha = \frac{j}{(1 + j)^v - 1}$$

## 17 — CARGAS ECONÔMICAS DO EQUIPAMENTO.

As cargas econômicas do equipamento são ditas também *cargas de operação* ou **CUSTO DE OPERAÇÃO**, e constam de:

- 1 — MATERIAL no período  $t$
- 2 — ENERGIA no período  $t$
- 3 — SALÁRIOS dos  $n$  operadores durante o período  $t$
- 4 — SUBSTITUIÇÃO DE PEÇAS durante o período  $t$
- 5 — CONSERVAÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA durante o período  $t$

6 — ESPAÇO NECESSÁRIO AO TRABALHO durante o período  $t$

7 — SEGUROS, IMPOSTOS e TAXAS durante o período  $t$

Representemos o montante deste Custo de operação no período  $t$  por  $C_o^{(t)}$

## 18 — PREÇO DE TRABALHO DO OPERÁRIO MECÂNICO.

Pelo estabelecido nos ns. 14, 15, 16 e 17, podemos escrever definitivamente

$$P_m = \frac{C_f^{(t)} + C_o^{(t)}}{\vartheta W \cdot t}$$

expressão esta com o auxílio da qual fica matematicamente definido o *preço de trabalho do operário mecânico*.

## 19 — MÉTODO GERAL DE SELEÇÃO ECONÔMICA DE MEIOS CONCORRENTES.

A — *Caracterização econômica geral de um MEIO.*

Sejam

$(v)E_n|_w$  um meio qualquer

$V$  o Capital de Investimento

$i$  a taxa de juro do capital

$C_o^{(t)}$  o custo de operação num período  $t$

$v$  a vida provável

Ao cabo de  $v$  anos, o Capital  $V$  se extingue, admitindo-se um "valor de sucata" nulo. Ao cabo de  $v$  anos ocorre, portanto, uma perda total de  $V$ . Ora, à taxa  $i$ , a unidade-capital possui um valor residual  $(1 + i)^{-v}$ , ocorrendo, portanto, para ela, uma perda igual a  $1 - (1 + i)^{-v}$ .

Nestas condições, para que ao cabo de  $v$  anos ocorra uma perda de 1 unidade, é necessário que o capital inicial seja de  $\frac{1}{1 - (1 + i)^{-v}}$ , e para a perda total de  $V$  unidades, o capital inicial deverá ser de

$$\frac{V}{1 - (1 + i)^{-v}}$$



A este *capital inicial* daremos o nome de **CUSTO POTENCIAL DE INVESTIMENTO**. Do mesmo modo, o *custo de operação*  $C_o^{(t)}$  representa o serviço de juros de um capital  $\frac{C_o^{(t)}}{it}$ , capital este ao qual daremos o nome de **CUSTO POTENCIAL DE OPERAÇÃO**.

Nestas condições, representando por

${}_uP_{co|v}$  o **CUSTO POTENCIAL do MEIO**

vem

$${}_uP_{co|v} = \frac{V}{1-(1+i)^{-v}} + \frac{C_o^{(t)}}{i \cdot t}$$

expressão esta *geral e fundamental* para a Comparação e a Seleção econômica de MEIOS CONCORRENTES. De fato:

1.º — a expressão é *geral*: — abrange tanto os EQUIPAMENTOS MECÂNICOS quanto as EQUIPES PURAMENTE HUMANAS. Realmente:

a — para os EQUIPAMENTOS e EQUIPES MECANIZADAS tem-se

$$\vartheta_o > 0, c_o^{(t)} > 0 \text{ e } V > 0$$

b — para as EQUIPES 100 % HUMANAS

$$\vartheta = 0, c_o^{(t)} > 0 \text{ e } V = 0$$

2.º — a expressão é *fundamental*: — realmente,

$$\vartheta PC_o \uparrow V$$

a — cresce com  $c_o^{(t)}$  e com  $V$

b — decresce com  $v$

constituindo-se, porisso mesmo, em termo de comparação e base de seleção econômica.

## B — Seleção econômica.

Dados  $r$  MEIOS CONCORRENTES com as suas características econômicas, é possível, calculados os respectivos CUSTOS POTENCIAIS, ordenar es-

tes CUSTOS segundo uma ordem não decrescente de grandeza:

$$P_1 < P_2 < P_3 < \dots < P_r$$

Esta sucessão ordenada situa cada MEIO na ordem da preferência econômica, e constitui a base da seleção que se processará na forma do n. 11. Inúmeros problemas podem ser resolvidos com esta técnica especial desenvolvida por Goldman, Rietz e Rautens-trauch."

Como primeiro debatedor falou o dr. Francisco de Assis Basilio, que disse:

"O tema da presente conferência é difícil de ser encarado como um todo, do modo pelo qual o professor Kafuri o encarou, isto é, de um modo absolutamente geral.

Com efeito, a mecanização vem se estendendo a quase todas as formas de produção, até mesmo na produção intelectual, de modo que os problemas de mecanização podem ser considerados como diferentes uns dos outros conforme a natureza do trabalho considerado. E na realidade o são.

No presente trabalho, entretanto, a apresentação da questão está feita de forma a atender em toda a complexidade dos diversos casos particulares, dentro de uma unidade de diretriz.

De acordo com o que expôs o prof. Kafuri, um equipamento mecânico pela sua produtividade pode ser caracterizado por um certo número de operários mecânicos. Por exemplo: uma betoneira de 250 lt, com um motor de 5 HP, produz cerca de 5 m<sup>3</sup> de concreto por hora. Na mesma unidade de tempo, 8 operários fazem 1 m<sup>3</sup> de concreto. Segue-se que a betoneira realiza uma operação que só poderia ser realizada por  $5 \times 8 = 40$  operários. Diz-se então que a betoneira tem ou é de 40 operários-mecânicos.

Feitos os cálculos para a determinação do salário do operário humano e do operário mecânico, ter-se-á, para produtividade crescente, uma representação gráfica semelhante à da figura da pg. 4 do trabalho do prof. Kafuri.

Esse gráfico de muita importância caracteriza o meio mais adequado de realização de uma determinada tarefa..



O salário do operário mecânico é função da potência do equipamento, e muito judiciosamente observou o conferencista que as potências dos equipamentos encontrados no mercado se apresentam de forma descontínua. Entretanto, na realidade um motor é caracterizado por uma potência nominal, fixada em ensaios que obedecem a uma determinada norma. Esta potência é geralmente a que conduz a um melhor rendimento para o motor. Um mesmo motor entretanto pode trabalhar produzindo uma potência maior ou menor, dentro de certos limites, do que a potência nominal, sem inconvenientes de ordem técnica.

O estudo dessa questão que, como se vê, é fundamental, deveria ser muito incrementado no Brasil, para que pudéssemos ficar com uma idéia nítida do funcionamento dos nossos equipamentos mecânicos.

Cada vez mais vem se acentuando o nosso intercâmbio com a Norte América e dela recebemos o grosso do maquinário que empregamos em nossas indústrias. Entretanto, o maquinário americano é fabricado tendo em vista um parque industrial inteiramente diverso do nosso, nos seus índices econômicos:

- 1) o salário do operário americano anda em torno de 15\$0 por hora;
- 2) o carpinteiro, o ferreiro, etc., ganham nos grandes centros 30\$0 a 50\$0 por hora;
- 3) a gasolina custa por lt;
- 4) o carvão por kg.

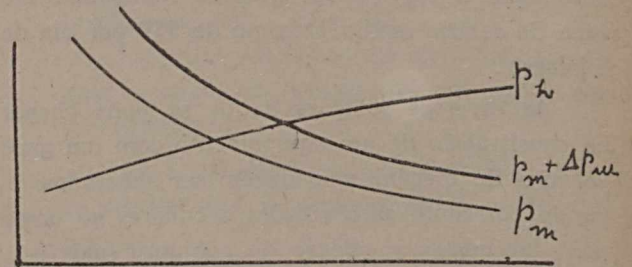
É natural que o maquinário projetado tendo em vista essas condições não se ajuste perfeitamente a outro mercado de condições econômicas tão diversas.

No caso dos motores, por exemplo, verifica-se na Norte América a tendência para o emprego de potências elevadas na realização de trabalho mecânico, e é natural que assim seja, porque no custo da unidade de trabalho produzido, o custo do combustível consumido pouco influe. No nosso país dá-se, entretanto, o contrário. Um exemplo frisante é o que estamos presenciando, do emprego de ônibus com reboque, isto é, a mesma potência empregada satisfatoriamente ao dobro da carga.

As potências descontínuas  $W_1$  são susceptíveis pois de uma variação  $\Delta W_1$  dentro de certos limites. Convem lembrar que a essa variação corresponde uma variação na função  $\theta(x, y)$ , que

uma vez calculada permitirá a determinação dos valores  $p_m \pm \Delta p_m$ .

Assim sendo, conforme o caso poder-se-ia traçar a curva de salário do operário mecânico tendo em vista o máximo e o mínimo rendimento do motor empregado.



A fórmula final do custo potencial de operação é sensível a todos os elementos que entram em jogo para a escolha do equipamento a se adotar.

Ocorreu-nos à lembrança, por ser um caso anormal e que entretanto fica caracterizado pela forma, a seleção do equipamento a empregar-se na construção do ramal da E. F. Noroeste do Brasil em direção a Ponta Porã. A região é desprovida de água e de todos os recursos de alimentação. O restabelecimento seria feito por meio de caminhões que se aprovisionariam a algumas dezenas de quilômetros dos pontos de trabalho. Como levar em conta tal situação?

Examinando a fórmula que dá o "preço do trabalho do operário humano", vemos que o termo  $M^{(v)}$  — material de trabalho — neste caso ficaria muito aumentado, o que vem indicar a solução mecanizada como a mais econômica. Situação idêntica à da construção de certos trechos da Brasil-Bolívia.

Onde, entretanto, vemos maior alcance no presente trabalho, é conduzir a um modo simples de apreciar as vantagens ou inconvenientes do emprego do equipamento mecânico de importação.

Conforme já ficou dito linhas atrás, a diferença é de tal ordem, entre a situação do mercado de operações técnicas norte americana e brasileira, que torna necessário um estudo muito cuidadoso das nossas condições peculiares para não chegarmos a soluções por demais onerosas nos nossos serviços. Infelizmente é muito comum serem adotados no nosso país maquinário e técnica de importação e muitas vezes inadequados ao nosso meio. E os casos concretos aí estão. Por exemplo, para



a construção de revestimentos de certo tipo rodoviário, uma firma americana importou o equipamento de melhor rendimento existente nos Estados Unidos para tal fim. O resultado foi sair o custo unitário cerca de 100 % mais caro que o da execução manual. (Convém esclarecer entretanto que o serviço em questão realizou-se em zona de salário médio próximo de 5\$0 por dia de 8 horas).

As diversas soluções a que se pode chegar na constituição de um equipamento com um grau variável de mecanização devem ser encaradas levando em conta as condições peculiares ao nosso país, fazendo-se a seleção do conjunto mais econômico o que, como mostrou o ilustre conferencista, se consegue pela aplicação das fórmulas que levam à determinação do custo potencial de operação".

*Dada então a palavra ao dr. Frederico de Souza Rangel, teceu ele, em torno do assunto, as considerações que se seguem:*

### A IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

Por dois motivos, agrada-me imenso o tema que hoje discutimos.

Em primeiro lugar porque o prof. Kafuri procura critérios intelectuais de escolha entre soluções diferentes, o que enche de alegria a quem, por temperamento e formação, se tem batido sempre contra os critérios meramente afetivos que tem indicado caminhos em tantas questões relevantes.

Em segundo porque em matéria de mecanização é que muito tipicamente, a meu ver, se tem apresentado o fenômeno das soluções estéticas, que constituem, talvez, uma infeliz característica de nosso meio.

O culto das aparências e a mania do moderno, tem encontrado abrigo simpático entre nós, mesmo à custa de nossa economia e, quiçá, de nossa segurança.

É o primado do afetivo sobre o intelectual, da boemia sobre o juízo.

Se se tivessem seguido os critérios recomendados pelo prof. Kafuri, talvez, em muitos casos, não se tivessem, no Brasil, adotado soluções incânicas, tantos são os casos em que só o gosto pelo moderno, de ordem afetiva, tem permitido o sucesso de habeis vendedores.

Estão aí as repartições cheias de máquinas custosas em casos que, evidentemente, a solução manual é mais econômica.

Imprevidentemente abraçamos o transporte motorizado, por iniciativa privada e, em alguns casos, pressão de autoridades, em grau superior aos próprios Estados Unidos, país produtor dos veículos e do carburante, sem atender, muitas vezes, a razões econômicas.

Todos nós nos devemos rejubilar com a iniciativa do prof. Kafuri, abrindo novos horizontes à seleção econômica dos equipamentos, pois se a mecanização é uma alavanca do progresso, genericamente considerada, à sua adoção nem sempre corresponde uma melhoria de eficiência, lição que, implicitamente, decorre da conferência que ouvimos.

Nesses, como em todos os outros problemas, é preciso afastar todo apriorismo.

Levando a crédito do prof. Kafuri o grande mérito de haver muito bem esquematizado o problema de que tratou, com a proficiência com que estou habituado a vê-lo professar sobre tantos outros, tenho a obrigação de levar a seu débito um aspecto que, para mim, tem alguma importância.

### CRÍTICA AO MÉTODO

Desejo dizer que discordo da simbologia algebrica que adotou como meio de expressão, salvo quando seu emprego é indispensável, o que não me parece o caso, na dose usada.

(falando ao auditório) Havendo o prof. Kafuri pronunciado conferência bem diversa da que me havia sido entregue para leitura, sinto-me no direito de acrescentar ao que havia escrito as presentes ponderações.

Maior assentimento não poderia receber a crítica que preparei do que o do próprio conferencista, suprimindo, em sua exposição verbal, depois de haver lido as ponderações que escrevi no mínimo uma vintena de igualdades e nove letras gregas.

Para que seja perfeitamente apreciada minha crítica, necessário será, pois, recorrer, ao texto da conferência do prof. Kafuri.

(voltando à leitura) Com o espírito afeito a elevadas indagações, habituado a instrumental fora do alcance de nós outros, o prof. Kafuri muito nos lisongeia, a mim e a todo o auditório, supondo que,



para nós também, a linguagem mais clara é a que adotou.

O fato de sua suposição ser lisongeira não quer, porém, dizer que seja exata.

Já se disse que um dos grandes males do Brasil é que os leigos não acreditavam nos técnicos, nem esses naqueles. É pensamento profundo, bastando lembrar que o país se está industrializando quase que sem precisar dos engenheiros industriais. Discordo quanto a se restringir o fenômeno ao Brasil, pois já Taylor escreveu sobre as desconfianças da indústria norte-americana em relação aos diplomados.

Entre outras causas da desconfiança dos leigos, pode-se citar justamente o abuso da simbologia algébrica, que lhes parece rebarbativa, criando-lhes complexo de inferioridade que se compensa em reação indiscriminada a tudo que é científico ou, o que é pior, por uma atitude hipócrita de compreensão.

(ao auditório, especialmente) Havendo compreendido o caráter eminentemente lisongeiro do fato do prof. Kafuri se ter dirigido a vós nos termos em que o fez, declaro-vos, para evitar que algum complexo de inferioridade se apossa de vós, que eu também, apesar de engenheiro e de possuir títulos que me deram a honra de ser indicado para debater esta brilhante conferência, afirmo que, (ao conferencista) perdoe o professor a declaração do aluno, com muito mais facilidade ter-lhe-ia alcançado o pensamento se a atenção não fosse tão atraída pelo faiscar dos símbolos.

Para que não suponham, aqueles que pouco me conhecem, que sou engenheiro renegado, inimigo das cifras, convertido à literatura barata, declaro que tenho sempre reputado normativos os seguintes períodos:

"L'arithmétique est de plus en plus délaissée de nos élites politiques, bien que toute connaissance l'admette pour base et qu'elle soit, par excellence, science de gouvernement. Mais nos élus, sauf de trop rares exceptions, s'en soucient bien peu.

Quant aux sociologues, ils ont versé dans la littérature et on adopté une manière de raisonner ou il ne faut pas plus de trente pages pour se dépenser de poser une égalité du premier degré.

Au risque de me singulariser, je vais m'écarter de ces méthodes, où le tour de force consiste à mesurer les grandeurs, non avec des chiffres, mais avec des adjectifs, et je vais essayer d'aborder quelques-uns des problèmes du temps présent, en utilisant l'arithmétique, laquelle, si je ne m'abuse, est précisément faite pour cela.

Le grand fait nouveau de notre époque, c'est la relève du travail corporel par le travail intellectuel.

La sociologie et la politique ont célébré ce prodige avec la pompe littéraire qui leur convient.

Je me suis appliqué à le célébrer en quelques chiffres vérifiables dont voici la résultante:"

O que acabei de ler é o início do "avertissement" de "L'arithmétique à l'usage des hommes d'État en cinq leçons", obra de Gustave Bessière, autor louvado por Émile Picard, Lallemand, Borel, e Maurice d'Ocagne.

Minha discordância quanto ao método usado pelo prof. Kafuri, fique bem claro, não representa nenhuma falta de confiança no emprego da matemática na solução dos problemas econômicos. É meramente circunstancial, pela desnecessidade de simbologia, em grau tão extenso, no caso presente.

Gostaria mais de poder dizer hoje do prof. Kafuri o que d'Ocagne disse de Bessière, em relação a trabalho deste sobre cálculo integral, assunto bem mais árido:

"il donne au lecteur de bonne volonté le moyen de s'assimiler sans effort les éléments d'une théorie qui, sous sa forme ordinaire, rebute bien des bonnes volontés".

## ALGUNS ASPECTOS ESQUECIDOS

Discutida a forma volto ao mérito para salientar que foi bem difícil encontrar o que acrescentar ou retificar à lição que ouvistes.

Não obstante, julguei conveniente fazer as seguintes considerações:

- a) estando tão divulgado o sistema de locação de máquinas, bastando citar as Hollerith e de fabricação de calçados da United Shoe, é interessante salientar as vantagens e desvantagens desse sistema, fatores importan-



simos na seleção dos equipamentos: como “prós” o interesse do locador no perfeito funcionamento (serviço mecânico) e a ausência do risco de prejuízos pela obsolescência, e como “contras” o risco de maior custo no caso de elevação de aluguéis, não tendo havido obsolescência; noto que no caso de equipamento alugado é necessário acrescentar na fórmula das cargas financeiras um termo relativo ao aluguel no tempo  $t$ ;

- b) não tendo sido explícito o conferencista, podem citar que suas fórmulas se prestam, também, à comparação entre os transportes mecânicos, propriamente ditos, e os de tração animal, problema em foco no momento e, na minha opinião, de importância permanente;
- c) no estabelecimento de suas equivalências, técnicas e econômicas, o prof. Kafuri trabalha sempre fazendo comparações em relação à mesma unidade de tempo, não cogitando, porém, das várias hipóteses em que a velocidade influe, seja quando se exige a urgência, seja no caso contrário, notando que, raras vezes, é verdade, paradoxalmente a urgência indica métodos manuais, pela demora de aquisição e montagem de equipamento mecânico;
- d) não foram ressalvadas as dificuldades de comparação entre equipamentos que talvez não sejam estritamente “meios concorrentes”, na definição adotada pelo prof. Kafuri, mas que, frequentemente, se apresentam em concorrência visto fornecerem serviços similares, por ex.: Hollerith e Powers, Adressograph e Adrema.

(falando ao auditório) Ainda aqui necessito afastar-me da leitura para corresponder à atitude do conferencista, afastando-se do texto que escrevera, fazendo ênfase enorme em só se aplicar seu trabalho à comparação de equipamentos estritamente concorrentes, exemplificando com dois motores elétricos de mesma potência e fabricantes diferentes. Desejo notar, apenas, que no texto da conferência está afirmado que são meios concorrentes os que forem capazes da “mesma espécie de produção”, o que não exprime, com clareza pelo menos, a idéia exposta verbalmente e, ainda, que o exemplo foi infeliz, por se referir às máquinas motrizes, porque a comparação dessas é a mais fácil, não valendo o esforço dispendido pelo conferencista. Se cogitardes de máquinas operatrizes

verificareis quão difícil é encontrar duas estritamente concorrentes.

- e) finalmente não foram objeto de cogitação do conferencista dois aspectos que, tendo pouca importância para os da indústria privada, raros aqui, são relevantes para os do Governo, que enchem esta sala. São eles:

*Perturbação do mercado de trabalho* — É fato conhecido, por exemplo, que, implorando sempre rodovias, os lavradores, quando se empreendem as obras, queixam-se da absorção de braços; não devendo o Governo agravar o já sério problema da falta de mão de obra rural, o fato corresponde a um argumento *pro* mecanização.

Convém citar, apesar de remota no Brasil, a hipótese contrária: a mecanização causando o “chomage”, fator a considerar na seleção dos equipamentos e que também não foi objeto de cogitação.

*Papel moeda versus moedas estrangeiras* — Tão necessitados da importação de artigos essenciais e não dispondo de saldos abundantes, não podemos, em comparando meios concorrentes, deixar de cogitar do problema cambial, inicial e permanente; com efeito, um meio preferido, conforme recomenda o prof. Kafuri, pode deixar de o ser em virtude de exigir, para suas aquisições ou manutenção, produtos de importação.

Pode convir a industrial substituir braços, que consomem quase exclusivamente mercadorias nacionais, por máquinas estrangeiras ou que consomem combustível também estrangeiro, sem que, necessariamente, essa seja a conveniência do interesse nacional.

São essas as ponderações que pude fazer nos dez minutos regulamentares”.

Falou, ainda uma vez, após o último debatedor, o prof. Kafuri, que rebateu as objeções feitas a seu trabalho, sobretudo à maneira esquemática que usara na apresentação dos assuntos e à simbologia algébrica empregada, justificando uma e outra com a vastidão e complexidade do tema e com a exiguidade do tempo de que dispusera para abordá-lo.

Antes que o presidente da sessão desse a mesma por encerrada, o dr. Frederico de Souza Rangel pediu permissão para uma resposta a algumas considerações que o conferencista fizera em sua tréplica, após o que terminou a reunião, com os agradecimentos de seu presidente a todos os que ali compareceram.



## O administrador de pessoal em face da assistência social

*Para exposição e debates de assuntos relacionados com os objetivos gerais da administração pública, a Divisão de Aperfeiçoamento do D.A.S.P. fez realizar, em 26 de agosto último, mais uma de suas reuniões mensais de estudos.*

*Incumbiu-se da conferência-tema o Dr. Ary de Castro Fernandes, técnico de administração daquele Departamento, que falou sobre "O administrador de pessoal em face da assistência social", tendo tido oportunidade de desenvolver o assunto como a seguir o transcrevemos:*

"Vivemos uma civilização em mudança.

Eis uma verdade sediz, que de tão sediz se tornou acadiana.

Vem de longe a mudança, hoje em fase aguda. A meio caminho, haveria de solicitar a atenção do homem e, embora tardiamente, afastá-lo de cogitar sobre as doçuras ou agruras de além-túmulo, para baixar às realidades terrenas.

Preocupando-se com os prosaicos problemas do homem nas suas relações com o próprio homem e com o seu ambiente, Augusto Comte funda uma nova ciência — a *sociologia* — cuja evolução vertiginosa nos interessa de perto.

Vemô-la ampliar gradativamente o campo da análise social. Cada conquista origina um novo ponto de vista, um novo conceito. E cada conceito suporta um novo sistema ou doutrina.

Partiria necessariamente das origens sociais — a mobilidade social, a evolução, a revolução, o progresso. Na fase do evolucionismo spenceriano e do positivismo comtista, domina o ponto de vista social-filosófico...

Na etapa imediata a sociologia ganha objetividade. Descreve, analisa fenômenos elementares, fatores vários da marcha social.

Com F. Ratzel o conceito ecológico, mesológico, geográfico, estuda os problemas de área, posição, invasão, segregação, sucessão. Com a escola italiana — as determinantes biológicas, demográficas. O conceito psico-social dá maior peso a atitudes, valores, estados sociais do homem. E, então, Gabriel Tarde estuda a imitação e a sugestão. Por outro lado, a distribuição da riqueza preocupa Karl Marx, com sua mais-valia e sua infraestrutura econômica condicionando a superestrutura espiritual. Dentro do conceito cultural dá-se prevalência à análise de costumes, difusão e aculturação.

Até aqui a sociologia vive de empréstimos a curto e longo prazo. Demografistas, antropologistas, psicologistas, economistas socorrem-na pressurosos, cobrando juros pesadíssimos.

Com o tempo, evolue.

Torna-se autônoma. Predomina então o ponto de vista chamado "processual", porque ganha importância o estudo dos processos sociais de interação, competição, acomodação. E, sobretudo, L. Gumplowicz, analisa os conflitos e a assimilação.

Avançando mais, focaliza a organização social, instituições e associações humanas. Desde o utilitarismo de J. Bentham e o contrato de Ch. De Greef, até o pluralismo de F. Giddings e a coersão e divisão do trabalho de E. Durkheim, prevalece ora o conceito estrutural de grupo, comunidade e situação social, ora o funcional, de ciclos de organização, desorganização, reorganização.

Agora, G. Ratzenhofer afirma a prevalência dos interesses e necessidades orgânicos, e Lester F. Ward, a telenis e a sinergia dos fatores sociais. A sociologia torna-se objetiva. Atira-se ao controle social.

Pelo aspecto estático, a metodologia analisa e observa. Pelo aspecto dinâmico, a técnica organiza a estruturação social.

Bem se vê como estamos longe dos primeiros sistemas mecanicistas. Apenas um século escoou.

Temos, em teoria, dois grandes campos de análise: — o estudo da sociedade como um todo diferenciado — e o estudo das relações funcionais de seus fatores intercorrentes.

Temos, na prática, dois grandes campos de ação: — o condicionamento da estruturação social — e a cura dos seus males.

Assim, a sociologia vem constituir o alicerce científico do SERVIÇO SOCIAL, atividade até então piedosa, caritativa e empírica, e agora disciplinada e sistematizada.

Ora, nenhum fator da estrutura social exprime melhor a inquietação reinante em nossos dias, que o das relações de trabalho. Problema profundamente afetado pela nova técnica da produção de utilidades, ele constitui o ponto crucial das questões sociais dos nossos dias.

Com efeito.

O trabalho mecanizado exigiu novos métodos de organização e administração das empresas. Para servi-las tornou-se obsoleto o artozão dos tempos de antanho. Surge um novo tipo de trabalhador, a se debater, ainda hoje, com o imperativo de se adaptar a novos padrões.

Tão grave é o problema que, do seu estudo nasce um ramo da psicologia aplicada ao trabalho — a psicotécnica ergológica. Abrem-se horizontes largos e a atenção dos organizadores é despertada e norteadá para esse campo do conhecimento humano. Chegam a tomar-lhe o nome emprestado. Em dado momento, psicotécnicos são os psicólogos — como também os técnicos de organização filiados à corrente que clama, não mais pela adaptação do homem ao trabalho, mas, inversamente, pela do trabalho ao homem, corrente essa que, com Julius Hirsch, deflagra na Alemanha o movimento da "racionalização".

De tudo resultou a necessidade de rever os antigos valores.

Procurando a adequação da estrutura dos grupos ao meio social pela integração dos valores individuais, o trabalho deixaria de ser um problema de produção, para ser um problema de produtividade.

Para um novo conceito de trabalho, e para um novo tipo de trabalhador, pede-se, então, um novo tipo de chefe.



Trata-se de colocar o problema da chefia em termos da técnica social no manejo do fator humano.

Surge o moderno administrador de pessoal. Bem cedo ele percebe que poderia obter auxílio de disciplinas ou atividades relacionadas com o homem e a sociedade. Uma delas — o serviço social, agora, como já vimos, em fase de orientação científica.

E então, a sociologia aplicada ao trabalho, dá origem a um novo ramo — a ASSISTÊNCIA SOCIAL.

Procuramos agora colocá-la a serviço do administrador de pessoal — do moderno administrador, substituto do diretor de expediente, cujas idéias avançadas a respeito de treinamento levavam a fazer com que todos os funcionários passassem previamente pelo protocolo, a "chave" e a "escala" da repartição...

E' curioso notar que, enquanto noutros países a indústria privada toma a dianteira, entre nós o empregador público procura dar o melhor exemplo. Os problemas de assistência foram melhor aceitos entre nós, em doutrina, do que se poderia esperar. O mal é que ainda são incompreendidos ou um pouco desvirtuados em alguns de seus fins primordiais.

Vejamos, de início, os fatores individuais, o trabalhador em si.

Procedemos sistematicamente à seleção inicial, considerando as condições de sanidade e capacidade física. E' o limiar.

Mas, ainda fazemo-lo com técnica um tanto geral, sem analisar as funções específicas. Ainda não temos acúmulo suficiente de experiência. Sobretudo, ainda não procedemos ao seguimento dos casos dos candidatos que se transformam em servidores.

Ao administrador de pessoal interessa que se chegue a uma fase definitiva de seleção de dentro para fora, isto é, que, pela observação das condições de trabalho e das características das cifras de morbilidade, se procure o tipo que melhor satisfaz a um padrão normal, ou seja, a seleção por afirmação, e não por contra-indicação.

Por disposições estatutárias, controlamos faltas, licenças e aposentadorias.

Se se comparar a política geral traçada, nesse particular, pela nossa legislação, com a vigente em outros países, mesmo com a dos Estados Unidos, a Meca dos estudiosos de administração, ter-se-á surpresa agradável, ao verificar um avanço verdadeiramente audacioso.

Contudo, a lei contém hesitações ou imprecisões. P. ex., não caracteriza o conceito da incapacidade profissional genérica ou de ganho, e confunde incapacidade com invalidez.

Estas falhas, porém, são fáceis de corrigir.

O maior óbice para uma atuação prática e eficiente reside na estrutura atual dos serviços. De um modo geral, as entidades encarregadas da perícia médica estão subordinadas aos administradores de pessoal, que não estão afeitos à mesma linguagem do médico (e que linguagem!).

Por outro lado, não há para quem apelar em grau de recurso, do ponto de vista técnico, porque falta um denominador comum.

Por vezes surgem desinteligências. O administrador de pessoal pede diagnósticos categóricos, que o médico não pode dar, exige prognósticos impossíveis e, escudado apenas pelo bom senso, interfere nas decisões de prazos.

Outro ponto delicado. O médico hesita em transferir a outrem o segredo profissional. Atem-se a questões respeitáveis, de ética e de ontologia. Mas o administrador está muito preso ao princípio de que não há segredo para o serviço público. E' necessário, pois, estabelecer um acordo, um *modus vivendi*.

Tudo isto, porém, se refere a um problema que, em verdade, precede a assistência social. E' apenas medicina fiscalizadora, policial, de apito na boca, embora sem "casse-tête".

Ao inverso de outros países, entre nós os médicos e os administradores de pessoal, salvo raríssimas exceções, entendem-se razoavelmente bem nos campos da medicina preventiva e curativa.

Quando, em 1938, foram iniciados no Ministério da Agricultura, os primeiros exames periódicos com caráter compulsório, houve quem pronunciasse tempestades e trovoadas. Tudo correu serenamente. A medida foi bem compreendida e aceita.

Também não surgem maiores conflitos ao se reconhecer a necessidade de afastar do trabalho o servidor, para restauração da saúde abalada. Diga-se, em abono do nosso administrador, que ele nunca se manifestou intransigente e opressor. Talvez tenha pecado por excesso de generosidade.

Assim pois, o administrador de pessoal procurará se familiarizar um pouco com os problemas da profissão médica, com as limitações da técnica pericial e suas exigências de ordem científica, com a terminologia arrefezada, com os escrúpulos legítimos e as normas éticas dos seus profissionais.

Ainda mais, o administrador de pessoal trará o seu concurso para a solução do problema do funcionamento eficiente dos órgãos periciais, cuja estrutura atual é deficiente. Falta-lhes um fator básico: — coordenação.

A assistência social não olha apenas o trabalhador de saúde ameaçada ou capacidade física diminuída. Mais importante ainda é atender ao imperativo de adaptar o trabalho ao homem e saber como este reage ao primeiro.

O administrador de pessoal sabe muito bem o que isto significa. Por vezes, porém, se esquece de que só há um caminho a trilhar: é o estudo da fisiologia ou da psicologia do trabalho.

E como reagem eles ante esse problema?

Alguns com indiferença. Não se convenceram ainda do valor que tem no caso a pesquisa científica. Ou acham-na cara e demorada.

Outros pretendem que se tome a experiência para aplicá-la aqui sem maior exame, não dando a devida atenção à especificidade dos nossos problemas.

Outros, enfim, aludem aos estudos dos tempos e movimentos, feitos por Taylor, Gilbreth e outros. Admiram-se, porém, de que os fisiologistas e psicólogos de bom estofamento científico não aceitem esses trabalhos senão como primeiros ensaios de aplicação, feitos com técnica precária e sem disciplina e crítica rigorosas.

E' de notar ainda que tais investigações foram feitas com vistas diretas ao rendimento econômico do trabalho industrial, numa época em que não eram devidamente equacionados os problemas sociais das classes trabalhadoras, e, sobretudo, porque são aplicáveis em muito pequena escala ao serviço público civil.



Se o administrador de pessoal deseja a adaptação do homem ao trabalho, dos pontos de vista físico e psicológico, é indispensável que se valha da única solução aceitável: — firmar bases de pesquisa científica para estudos de antropologia, fisiologia e psicotécnica ergológicas.

Vejamos agora a questão dos ambientes de trabalho.

Sobretudo agora, quando presenciamos uma efervescência de estudos e renovação, todo administrador deseja demonstrar seus conhecimentos de higiene do trabalho, do ponto de vista do chefe avançado, de vistas largas. Sabe que boa iluminação, ventilação conveniente, silêncio, mobiliário adequado, ambiente confortável, pausas reparadoras, ritmo, etc., são fatores de rendimento. Advogam campanhas de prevenção de acidentes e doenças profissionais.

Não é difícil convencê-lo disso.

Difícil é induzi-lo à prática.

Não aceita bem os estudos preparatórios, longos, de pesquisa. Encara às vezes a compulsoriedade de certas medidas como uma diminuição de sua autoridade e não acolhe devidamente a inspeção do higienista.

Certa vez foi acentuada a um chefe de seção a conveniência de receber luz pela esquerda durante a escrita — e que não havia necessidade de se colocar, como um mestre-escola, de frente para os funcionários, porque, então, ele, ou estes, ou todos, ficariam mal orientados em relação à fonte de luz. Ele concordou plenamente. Demos nova disposição às mesas. No dia seguinte verificamos os resultados de nossa pregação. Ele refizera a arrumação primitiva.

Hoje a situação é melhor. Contudo, persiste a necessidade de que o administrador fortaleça a ação compulsória, controladora e fiscalizadora da assistência social no setor da higiene do trabalho.

A lei é fraca neste particular. Não basta convencer. E' preciso, por vezes, ir até à imposição. Se educar resolvesse tudo, este mundo seria o melhor dos mundos e não haveria código penal.

Os fatores econômico-sociais estão no rol dos que o administrador de pessoal compreende sem relutância.

Não é tarefa difícil demonstrar as vantagens do cooperativismo, resolvendo alguns problemas de alimentação, aquisição de artigos de primeira necessidade. Pela congregação de esforços, chega a constituir um substitutivo interessante para o seguro-doença. Aceitam-se bem os hospitais desse tipo, os sanatórios, colônias de férias, centros de educação física e recreação.

Neste setor a reação da maioria dos nossos administradores é verdadeiramente desconcertante. Espera-se indiferença, ceticismo, resistência passiva. Obtem-se exatamente o contrário: — excesso de entusiasmo, de otimismo. Acham que tudo é muito simples, muito fácil e há muito tempo já deveria ter sido feito.

E' preciso então moderar-lhes os entusiasmos. Cumpre demonstrar que três ou quatro mil contos anuais mal chegam para fazer face ao voraz programa de assistência hospitalar; — que o plano de financiamento do nosso futuro Hospital dos Servidores do Estado deverá ser estudado com muita prudência; — que o seu funcionamento levanta problemas muito sérios, como, por exemplo, o da livre escolha dos médicos; — e que todos esses assuntos devem ser primeiramente observados e experimentados em pequena escala, para depois entrarem na fase de ampliação progressiva.

Mas, à voz de estudar e analisar pacientemente os problemas sociais, nota-se sensível arrefecimento.

Chega-se, então, à conclusão pouco idealista, porem muito prática, de que esses fatores econômico-sociais são aceitos sem relutância, não por serem sociais, mas por serem econômicos.

Compreende-se que assim seja.

O nosso padrão de vida ainda é baixo. Habitação, alimentação, vestuário, educação, saúde, e outros aspectos essenciais da vida são de custo proporcionalmente elevado em relação ao vencimento médio. E, por outro lado, as chamadas "facilidades" materiais do mundo moderno induzem o homem dos nossos dias a ser um pouco mais ambicioso que nossos pais ou avós. Ainda que não tenha conquistado maior tranquilidade de espírito e tenha perdido muito das qualidades de reflexão, a civilização moderna melhorou o conforto físico. E' justo que, ao menos este, fique ao alcance do trabalhador.

Para uma grande maioria, porem, o problema econômico não é de conforto ou bem estar, mas de manutenção do mínimo de vida. A observação de tal fato levou o Estado moderno à determinação do salário mínimo, já que se reconhece ser a remuneração do trabalho uma questão de profundo alcance coletivo, social.

E' ainda à base do interesse e do bem comum que se discute hoje o importante problema do salário justo.

Todos nós ainda temos bem vivas as excelentes palavras de Paulo de Assis Ribeiro sobre este assunto. Os que não tiveram a felicidade de ouvi-lo poderão ler a sua conferência no último número da nossa *Revista do Serviço Público*.

Ele nos diz das razões doutrinárias, dos princípios sociais, éticos, filosóficos, que afastam as antigas normas de fixação da remuneração do trabalho, para dar lugar a um ponto de vista mais amplo. Normal é o salário que retribue o rendimento quantitativo e qualitativo do trabalho, que compensa as exigências de qualificação técnica e o volume de responsabilidade inerentes ao exercício da função, que estuda as possibilidades financeiras do empregador e o nível médio da remuneração no meio ambiente. Justo é, porem, o salário que não considera apenas esses fatores relativos à função, mas também os que caracterizam o indivíduo pela sua idoneidade profissional, personalidade, qualidades de iniciativa, e, ainda, os que traduzem os seus encargos de família e posição social.

Ora, a determinação do salário normal, nos moldes clássicos, resulta, entre outras, de uma tarefa entregue aos administradores de pessoal e aos organizadores: a classificação de cargos.

Mas, a determinação do salário justo requer o estudo do nível social de vida adequado ao trabalhador, — do custo médio de vida no local e na época, — das condições de oferta ou procura de profissionais no mercado de trabalho, — enfim, das conveniências ou exigências da comunidade em geral.

Assim, urge que administradores de pessoal e organizadores chamem a colaboração da assistência social.

Daí decorre, logicamente, a contingência de rever a antiga noção de rendimento, não mais como meio de atender ao "animus lucrí" da empresa privada, mas no que signifique adequação da máquina administrativa e técnica



do Estado aos fins sociais que lhe justificam a orientação intervencionista, disciplinadora moderna.

Assim como o problema econômico do rendimento do trabalho evoluiu da medida da produção individual para a apreciação da produtividade, fenômeno de aculturação social, assim também o problema ético evoluiu e entrou na complexa estrutura do trabalho moderno. E para condicionar o comportamento humano, estudaria o instinto gregário, o espírito criador, a alegria, o lazer, a angústia, os instintos aquisitivos, de propriedade, de luta, de auto-afirmação, o espírito de cooperação, enfim, o emaranhado de tendências e interesses do homem na luta pela vida.

Ainda como resultante desse amplo ponto de vista, mais um aspecto se junta ao econômico e ao ético, antes vistos. O rendimento no trabalho comporta a apreciação do problema social do ajustamento do indivíduo ao grupo.

Surge a tarefa prática da readaptação. Trata-se de corrigir as incapacidades e os estados físicos e psicológicos deficitários. Trata-se, também, de sanar os desajustes por insuficiência de preparação profissional.

Aquí vemos que a missão de aperfeiçoamento é um capítulo de assistência. A sua execução prática é destacada do conjunto, porque depende especificamente da técnica de educação. Mas o seu programa geral dependerá de orientação una, coesa de toda a missão de assistir.

Em verdade, é neste setor econômico-social que se apoia toda a significação profunda e o largo alcance da assistência social.

Ninguém poderá imaginar que um programa de assistência se enquadre apenas na perícia médica, de exames de sanidade e capacidade física, prévios, periódicos e ocasionais.

Nem mesmo bastará que se complete o programa com o tratamento, e a higiene do trabalho, e a pesquisa científica.

O problema não é médico, é, sim, social.

Só teremos entrado no verdadeiro campo da assistência social quando focalizarmos as questões de salário justo, readaptação e rendimento no trabalho.

E' para esta fase decisiva, básica, essencial, que define e justifica o programa de assistência social e lhe empresta alcance largo, — para ela é que se faz necessária, ao mais alto grau, a colaboração do administrador de pessoal. Sem esse auxílio prestimoso, não será possível por em prática medidas que caracterizam o avanço moderno na arte da chefia".

*Iniciando os comentários sobre o tema abordado, tomou a palavra, logo após o conferencista, o Dr. Léo de Alencar, membro da Comissão de Eficiência do Ministério da Justiça e Negócios Interiores, que disse :*

"O conferencista abordou o tema de sua palestra de um modo geral, tendo em vista, talvez, a finalidade da reunião, qual seja a de permitir, por meio de debates, um maior desenvolvimento daquele tema principal.

S.S. desenvolveu o assunto de modo brilhante, con firmando aquí, mais uma vez, o conceito em que é tido por todos.

O tema apresentado — "O administrador de pessoal, em face da Assistência Social" — é vasto, permitindo longa série de considerações em torno do mesmo.

Dado, porem, o limite do tempo imposto, cingimo-nos à apresentação, à guisa de desenvolvimento da parte prática da conferência, de quatro casos, observados recentemente no serviço público.

#### I.º CASO :

X, funcionário transferido *ex-officio* do quadro suplementar para o permanente de determinado Ministério, foi submetido à inspeção de saúde, *ex-vi* do disposto nos artigos 12, item III, e 13, item VI, do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis.

Examinado no serviço de Assistência Social respectivo, por uma junta de três médicos, verificou-se não se encontrar o mesmo em condições de obter o atestado de sanidade, isto porque os exames radiológico e clínico revelavam um

"núcleo de fibrose no ápice do pulmão esquerdo, de origem provavelmente *tuberculosa*, de potencial evolutivo incerto".

Foi, então, exigido o "*exame do lavado gástrico e inoculação em cobaia*", para esclarecimento da natureza da lesão.

Recusou-se o funcionário a submeter-se àquele exame, baseado no disposto no art. 32, § 2.º, do decreto n. 5.652, de 20 de maio de 1940 (Regulamento das Secções de Assistência Social), que dispõe :

"nos exames periódicos só será feita colheita de material para exames biológicos que impliquem os atos cirúrgicos, com o consentimento dos servidores".

Insistiu o serviço de Assistência Social na exigência do exame, recorrendo o funcionário ao Diretor do Serviço do Pessoal, a quem solicitou a posse do cargo, independentemente daquele exame, alegando tratar-se de "*processo já estabilizado*" (referindo-se à suspeita de sofrer de tuberculose).

O Diretor do Serviço do Pessoal, salientando as ótimas qualidades do funcionário, declarou, contudo, que se tratava de matéria afeta aos médicos da S.S., não podendo, portanto, haver a intervenção do administrador de pessoal, a-menos-que se apurasse qualquer abuso.

Propôs, entretanto, baseado no disposto no art. 2.º do decreto n. 7.340-41, que o requerente fosse submetido a nova inspeção perante outra junta médica, estranha à repartição.

Examinado pela nova junta, foi o funcionário julgado apto para o serviço.

A solução dada ao caso foi *humana*, convenhamos. Mas, terá sido *legal*?

Senão, vejamos :

O funcionário recusou-se ao "*exame do lavado gástrico e inoculação em cobaia*" por considerá-los "*atos cirúrgicos*" dependentes de consentimento dos servidores.

Com as desculpas do conferencista para a intromissão do bacharel no domínio da medicina, parece-nos que não podem ser considerados "*atos cirúrgicos*" os exames solicitados pela junta médica.



E quando, por um excesso de liberalismo, se quisesse dar uma tal interpretação ao dispositivo legal, nem assim ficaria o funcionário escudado para a sua recusa, isso porque o art. 32, § 2.º, citado, fala em "*exames periódicos*" e, no caso, tratava-se de um "*exame prévio*".

O art. 31 do mesmo regulamento declara que todos os funcionários nomeados serão obrigatoriamente submetidos a três espécies de exames de saúde: prévios, periódicos e ocasionais. A transferência é equiparada a uma nova nomeação, exigindo o exame *prévio* de saúde, sendo então permitidas quaisquer exigências, mesmo atos cirúrgicos.

E a intervenção do administrador de pessoal poderia ter lugar? Parece-nos que não.

O dispositivo invocado por Sua Senhoria declara que:

"nos lugares em que as Secções de Assistência Social existirem, os seus respectivos chefes poderão, também, quando a *necessidade do serviço* o exigir solicitar, diretamente, a autoridade competente, a colaboração dos médicos referidos, etc."

A colaboração acima citada dar-se-ia no caso de acúmulo de serviço ou falta de pessoal especializado e *nunca em grau de recurso*. Aliás naquele dispositivo a colaboração é pedida "pelos chefes das secções de assistência social", o que exclui a hipótese de tratar-se de recurso de julgamento.

## II.º CASO :

Y, funcionário interino em carreira *burocrática*, inscrito *ex-officio* em concurso no D.A.S.P., obtem ótima classificação. Entretanto, dias depois, é publicado o laudo de exame médico do I.N.E.P., no qual se declara que o candidato não está em condições de exercer as funções do cargo por ser portador de

"grave lesão cardíaca".

Exonerado *ex-vi* do art. 17, § 6.º do Estatuto, por ter sido inhabilitado no exame de saúde.

Nomeados os aprovados, restam algumas vagas.

E' proposta novamente a nomeação interina daquele candidato, baseando-se o administrador de pessoal no laudo do Serviço de Assistência Social, que já o julgara, anteriormente, apto para o serviço.

Parece-nos que assiste razão àquele administrador, de vez que o exame da Assistência Social reconhecia a existência da lesão, mas afirmava tratar-se de

"lesão congênita, compensada, de que era portador pessoa de idade superior a 30 anos, que ia exercer funções burocráticas".

O exame de saúde deve ter sempre em vista a natureza das funções a serem desempenhadas pelos candidatos.

## III.º CASO :

Z, operário de artes gráficas, perde o braço direito em acidente de trabalho. E' proposta pelo chefe de serviço a readaptação do funcionário. Pleiteia o funcionário a aposentadoria.

Dispõe o art. 200 do Estatuto que :

"o funcionário invalidado, em consequência de acidente ocorrido no exercício de suas atribuições ou de doença profissional, será aposentado com vencimento ou remuneração, seja qual for o seu tempo de serviço".

Poderá ser readaptado esse funcionário?

Declara o art. 68 que :

"readaptação é o aproveitamento do funcionário em função mais compatível com a sua capacidade física ou intelectual, e vocação"

e, no art. 69, que :

"a readaptação será compulsória e verificar-se-á :

a) quando ocorrer *modificação do estado físico de saúde* do funcionário, que lhe *diminua a eficiência para a função*".

Pode o administrador de pessoal propor aquela readaptação no caso em apreço?

Na definição da *readaptação*, fala-se em função mais compatível com a *capacidade física* do funcionário.

Poder-se-ia apreciar a "capacidade física" de um operário que perde seu braço direito?

E no item a do art. 69 declara-se que a readaptação verificar-se-á quando houver

"modificação no *estado físico* que lhe *diminua a eficiência para a função*".

Ora, no caso não houve "diminuição de eficiência para a função", mas sim "incapacidade para a função", o que o torna *inválido*.

Querer forçar outra interpretação, alegando-se que um operário que perdeu o braço direito poderia servir, por exemplo, como *contínuo*, seria considerar letra morta o disposto no citado art. 200 a respeito de invalidez em consequência de acidentes.

Ou então teríamos o absurdo de admitir unicamente a invalidez quando o funcionário é incapaz de qualquer movimento, sem apreciação da natureza das funções exercidas.

## IV.º CASO :

R, nomeado para um cargo público, é considerado apto para as funções pelo serviço de Assistência Social, condicionada, porém, sua posse, ao exame solicitado ao Hospital de São Sebastião.

Dispõe o art. 29 do Estatuto :

"a posse deverá verificar-se no prazo máximo de 30 dias, contados da data da publicação do decreto no órgão oficial.

§ 1.º — este prazo poderá ser prorrogado, até 60 dias, por solicitação escrita do interessado e mediante ato fundamentado da autoridade competente, ou por tempo maior, a critério do governo, no caso de se tratar de funcionário nomeado para *Território*.



§ 2.º — se a posse não se der dentro do prazo inicial e da prorrogação, será tornada sem efeito, por decreto, a nomeação”.

Demora o resultado do exame; exgotam-se os 30 dias.

Prorrogado o prazo da posse por mais 60 dias, informa o serviço do Hospital que o exame, de natureza especial, só poderá ser fornecido após a terminação daquela prorrogação de 60 dias.

Como proceder o administrador de pessoal em tal emergência? A prorrogação além dos 90 dias da data da publicação do decreto só é admitida para *funcionário nomeado para Território*.

Tornar sem efeito a nomeação é praticar uma injustiça, porque o candidato é *apto* e não requereu aquele exame complementar. Por outro lado, dar posse sem o exame complementar requerido é imiscuir-se nas funções técnicas privativas da Assistência Social. E, finalmente, em relação à Assistência Social, poderiam os médicos se limitar aos primeiros exames que consideraram *apto* o candidato, sem aguardar o resultado do exame complementar que talvez modificasse aquele primeiro julgamento?

A lei, como vemos, é omissa nesse assunto.

Para os quatro casos narrados pedimos a apreciação abalisada do ilustre conferencista”.

O Dr. Carlos Alberto Lucio Bittencourt, consultor jurídico do D.A.S.P., e segundo debatedor da tarde, assim se manifestou, em seguida:

“Preferiu o ilustre conferencista limitar-se a uma explanação de ordem geral, em vez de se deter em minúcias e pormenores. Quis antes dar-nos visão panorâmica do assunto, ao envez de facultar-nos conhecimento dos detalhes. E’ uma orientação que não nos cabe discutir, para saber se é boa ou má. Compreende-se, aliás, — e justifica-se — a predileção do conferencista, quando se atenta para o fato de que o seu objetivo foi, por certo, tornar o assunto acessível a todos — especialistas, curiosos e leigos — sem descer a filigranas ou a requintes de técnica. A falta, porém, de uma tese central, claramente definida, dificulta, complica e entrava a ação do debatedor, razão porque terei, às vezes, de presumir certas afirmações, que o conferencista tenha, no meu juízo, pretendido fazer, arriscando-me, desarte, a erro de interpretação.

Assim, por exemplo, parece-me que o objetivo primordial da conferência é por em foco a necessidade de uma colaboração mais estreita do administrador de pessoal com os técnicos da assistência social. Estes devem contar com a colaboração daquele. Encastelados nos seus conhecimentos científicos, nos seus gabinetes ou nos seus laboratórios, devem contar com a solidariedade, o apoio e a cooperação do administrador de pessoal, na consecução do grande plano de “Assistência Social”. Esta é a grande ciência, a causa e o efeito da administração pública, a força propulsora da eficiência do homem no trabalho, a razão de ser da administração de pessoal. Todas as outras ciências, todas as artes, todos os outros ramos do conhecimento humano, vivem *da e para* a assistência social. A própria sociologia, que a ge-

rou, segundo o conferencista, hoje, timidamente, se esconde a um canto, ante o vulto dominador da “Assistência Social”. E’ o episódio de Saturno às avessas: a genetriz engulida pela prole. E’ o broto pequenino que tanto se eleva no espaço e tanto estende a fronde ampla que domina a própria árvore e acaba por exigir, para a sua manutenção, o sacrifício de toda a floresta.

Classificação de cargos, plano de salários, recrutamento, seleção, treinamento, promoção, licenças, readaptação, aposentadoria — tudo isso é do domínio da Assistência Social.

*Caveamus expertum!* Já o advertia GULICK, quando em um de seus “papers” punha em relevo a reserva com que, via de regra, devem ser recebidas as opiniões dos indivíduos altamente especializados, para os quais uma técnica particular é a estrada que conduz à salvação do país. A devoção a um ramo da ciência, a dedicação completa a uma especialização precisa, deforma a visão do especialista, levando-o a ver, em tudo, manifestação de sua especialidade.

Quando Galileu — o Caçador de Estrelas — estava empolgado pelo estudo dos pêndulos, via em tudo um pêndulo. A borla pendente de uma cortina, brincos de ouro dansando nas orelhas de uma mulher bonita, balanços em que crianças se divertiam poderiam ser para a coletividade borlas, jóias ou balanços, mas, para ele, eram pêndulos. Um homem enforcado era também um pêndulo, um peso suspenso na ponta de uma corda, que o vento embalançava. Para outros a figura poderia ser sinistra e provocar, mesmo, o sinal da cruz; para Galileu era uma visão divina que o atraía e o fascinava, pois lhe facultava a demonstração de um erro de Aristoteles.

E’ natural, pois, e perfeitamente justificável, o ponto de vista em que se coloca o conferencista. E’ razoável que ele outorgue à Assistência Social um papel supremo entre os conhecimentos humanos. E’ um enamorado da ciência e nela vê o mesmo brilho ofuscante que o Florentino via nos olhos de Beatriz.

Enquanto, porém, essa admiração é platônica, tudo está certo; lucra a ciência, lucra a humanidade. Quando, porém, o especialista passa a ver, nos que não aceitam o seu deus, mercadores sem escrúpulos e, cheio de ira, empunha o relho — então a situação se modifica. E é este o caso do conferencista. Ele advoga o uso do chicote contra os que não se ajoelham ante os ritos litúrgicos da Assistência Social. Entende que deve haver uma ação “compulsiva, controladora e fiscalizadora”. “Não basta convencer... E’ preciso ir até à imposição”. E’ preciso impor os dogmas e punir os recalcitrantes.

E’ evidente que não podemos, na época que corre, aceitar semelhante sugestão, que se choca flagrantemente com os princípios em que se alicerça a ciência da administração e que se divorcia dos ensinamentos de quantos estudam a arte de dirigir. Se vier a *imposição*, virá a sabotagem, o combate cerrado mas eficaz, a oposição mascarada, mas segura. Nós precisamos acabar de vez com essa mentalidade do *chicote*. Devemos agir pela persuasão, pela força moral dos princípios que pregamos, pela catequese sistemática dos profanos, pois só assim poderemos contar com a colaboração sincera e desinteressada, indispensável ao sucesso das grandes causas. E, mais, não nos esqueçamos, por um momento, que os órgãos de *staff* devem ter apenas uma *autoridade de*



idéias e que os órgãos de administração geral ou adjetiva — que cuidam de pessoal, de organização, de orçamento e de material — existem, apenas, em função da linha e para a linha, vivem dos e para os Ministérios. Teem por função, pura e simplesmente, servir aos órgãos de linha, que são, em última análise, os únicos responsáveis pela execução do programa do governo.

Nesta conformidade, estamos em que precisa ser invertida a solução proposta pelo conferencista, devendo o técnico de assistência social prestar colaboração ao administrador, porque este é a figura central, de que aquele é mero auxiliar.

Teríamos outras críticas a fazer, se dispuséssemos de um pouco mais de tempo. Pediremos, apenas, atenção para alguns problemas.

O conferencista quando se refere à seleção, diz que ainda usamos técnica um tanto geral, sem analisar as funções específicas. Não me parece, porém, que seja muito exata esta assertiva, bastando para infirmá-la a simples comparação entre os programas de concursos para médico legista, agrônomo, meteorologista e técnico de administração. Se, todavia, por “funções específicas” o conferencista quer aludir às ações que cada indivíduo, isoladamente considerado, vai executar em serviço, então, também, não poderemos concordar com o seu ponto de vista, preferindo ficar com White e outros, quando combatem a ênfase dos examinadores no tocante às funções específicas. O indivíduo não é, via de regra, selecionado para um cargo, mas para uma carreira.

Não concordamos, também, com o conferencista quando, ao se referir à aposentadoria, sustenta que a lei confundiu incapacidade com invalidez. Não houve qualquer confusão por parte da lei — confusão, aliás, em que incidem, mesmo, alguns especialistas em Assistência Social. A lei, escrita para o povo, preferiu desprezar distinções especulativas, atendo-se a expressão de conhecimento vulgar e que não admite, como a outra, qualquer dúvida ou gradação. Todo o mundo sabe o que é um inválido. Além disso, a lei ordinária se limitou a reproduzir a terminologia usada pela Constituição.

Na questão referente ao salário, estamos também em desacordo com o conferencista, cuja tese importaria jogar por terra uma das maiores conquistas no campo da remuneração, que é justamente a *standardização dos salários*. Se formos atender à personalidade do funcionário, à sua idoneidade profissional, aos seus encargos de família, não será possível estabelecer padrões. Vale salientar, aliás, que não se deve confundir o problema dos salários, com o referente ao abono familiar e outros que tais. São problemas autônomos, distintos, independentes.

Sem embargo da crítica feita, o trabalho do Dr. Ary Fernandes constitui uma valiosa contribuição ao estudo dos problemas de Assistência Social entre nós.”

---

Finalmente, foi dada a palavra ao conferencista, para responder às objeções e aos comentários feitos a seu trabalho, dizendo então o Dr. Ary Fernandes:

“Tenho para com o Dr. Léo de Alencar, duas dívidas a saldar. Uma, por conta das expressões amáveis que teve

para comigo. Outra, pela contribuição prática dos quatro casos apresentados, ilustrando o que discuti em termos gerais.

No primeiro caso — do funcionário que se recusou a um exame complementar — estou inteiramente de acordo com o Sr. debatedor e subscrevo as suas conclusões, de que a solução foi humana, mas não legal.

Porem, terá sido anti-social, se o acerto tiver sido da primeira junta médica, que diagnosticou um processo tuberculoso de potencial evolutivo incerto, isto é, um possível contagiante.

Costuma-se sempre dar razão à junta que fala por último, no papel de árbitro. Mas, como salientou o Sr. debatedor, não se tratava de recurso. Este não cabia no caso. E, portanto, não era lícita a intervenção desta última junta.

No segundo caso — indivíduo portador de lesão cardíaca, congênita, *compensada*, indicado para funções de escritório — inhabilitado pelo I.N.E.P. como candidato a concurso e aceito pela Secção de Assistência Social, como funcionário interino, para exercício de funções burocráticas — concordo com o Sr. debatedor. Nesses termos a razão está com a Secção de Assistência Social.

No terceiro caso — um operário de artes gráficas perde o braço direito em acidente no trabalho. Aqui divirjo do Dr. Léo de Alencar, quando diz que a “incapacidade para a função” o torna inválido. No caso em apreço temos uma incapacidade do tipo parcial permanente, que não se caracteriza como invalidez. A nossa lei foi imprecisa quando aludiu àquela “incapacidade para a função”. Manejou de maneira hesitante o conceito da incapacidade profissional genérica ou de ganho, adotado em consequência de se admitir o instituto da readaptação com caráter compulsório.

Acho, porém, legítimas as dúvidas do Sr. debatedor, quando pergunta se o administrador de pessoal deve, em tal caso, propor a readaptação.

Penso que ele assim deverá fazer de futuro, quando legislação complementar tiver clareado certos pontos confusos do estatuto, definido os limites da incapacidade e da invalidez, e fixado os termos de um problema fundamental em readaptação, qual seja o da determinação da profissão anterior (que nem sempre corresponde à que o indivíduo exerce no momento) e das profissões ditas similares, viáveis para reabilitação.

No quarto caso — uma pessoa nomeada perde seu lugar por aguardar um exame demorado, que a Secção de Assistência Social solicitou a um Hospital.

Estou de pleno acordo com o Sr. debatedor quando evidencia a deficiência da lei, por omissão. Em tal caso parece só haver uma solução: corrigir a lei.

---

Os comentários do Dr. Lucio Bittencourt são deveras interessantes. Estou de pleno acordo em que, como disse, arriscava-se a erro de interpretação, presumindo afirmações que eu teria pretendido fazer.

De fato. Ele imagina que eu imagino a Assistência Social como a Grande Ciência, encastelada em gabinetes e laboratórios, causa e efeito da administração pública, razão de ser da administração de pessoal, ciência da qual e para a qual vivem todas as demais ciências e artes.



Na minha exposição nada encontro que autorize, explícita ou implicitamente, tais ilações. E, tão pouco, que indique tenha eu classificado assistência social como ciência, quando sou dos que a entendem como arte, técnica aplicada.

Eu disse que procuraríamos colocar a assistência social a serviço do administrador de pessoal. A serviço, disse eu. Não quis, portanto, que ela invadisse o campo deste último, e que considerasse como domínio seu — classificação de cargos, plano de salário, seleção, etc.. E, no tocante à classificação de cargos, disse até textualmente, que ela é "tarefa entregue aos administradores de pessoal e aos organizadores".

A assistência social não é, no meu entender, uma espécie de barbeiro de Sevilha, intrometido "factotum" que está em toda parte.

Também não encontro, na exposição feita, nada que permita concluir que a assistência social, como filha desnaturada, devora a sociologia, sua digníssima progenitora. Fui aqui colocado em posição difícil ante os sociólogos e envolvido em delicadas questões de família.

Embora não outorgue à assistência social papel supremo entre os conhecimentos humanos, devoto-lhe grande respeito. E embora, para minha tranquilidade conjugal, não me confesse enamorado dela e da sociologia, como Dante e Beatriz, devoto de fato a essas duas Senhoras uma espécie de amor... filial. Por isso, fiquei um tanto assustado com a profecia de Nostradamus. Como médico, com a visão estreita do especialista, vi um diagnóstico terrível naquela imagem do broto que invade e sufoca a árvore, a floresta. Trata-se de neoplasia maligna, ou seja, cancer! Vamos, pois, aplicar o art. 201 do Estatuto e aposentar a assistência social — com todos os vencimentos, é claro.

Pela primeira vez ouço acusar a assistência social e a sociologia, sobretudo esta última — ciência de cúpula, ciência de generalizações — daquilo de que elas mais se defendem — a deformação do ponto de vista do especialista, do Idola-Species, de Bacon. Elas aprenderam, muito antes de Gulick, um conceito que se tornou lugar comum, desde que Aristoteles o afirmou no Organon e na Nicomachean, 300 anos antes de Cristo.

O ilustre debatedor, cheio de tolerância, viu o técnico de assistência social irado, de chicote em punho, contra os mercadores sem escrúpulos. Sentí-me como aquele grnadeiro do rei da Espanha que, ante o espelho, tremia com medo de si mesmo.

No entretanto, minha expressão textual foi esta: "...ação compulsória, controladora, fiscalizadora da assistência social no setor da higiene do trabalho".

A ação compulsória está circunscrita, não podendo assim ser ampliado aquilo que foi limitado.

Os sanitaristas concordam com a persuasão e a catequese defendidas pelo ilustre debatedor. Divergem, porém, quando, depois de dezenas de anos de experiência prática, não se contentam com a palavra suasória para isolar o leproso, combater uma epidemia, no campo da higiene geral, ou condenar um processo de fabricação intoxicante, interditar uma máquina perigosa, estabelecer posturas sobre iluminação e ventilação de edifícios, etc..

Não há um único exemplo de regulamentos sanitários, em toda a legislação comparada, que não estabeleça a compulsoriedade de certas medidas, constrangedoras do livre arbítrio do indivíduo no interesse da coletividade.

A intenção de não apresentar a assistência social como atividade compulsória (o que, aliás, seria um completo absurdo), ficou patenteada também quando, falando da medicina fiscalizadora, disse textualmente: — "problema que precede a assistência social".

Parece-me que há um pouco de exagero quando se diz que a imposição traz sempre a sabotagem, a oposição mascarada, mas segura, o combate cerrado, mas eficaz. Assim, vejamos. Se alguém empunhar na mão esquerda o Código Penal, e na direita, a Bíblia, e impuzer-me normas de conduta, dizendo — Não matarás, não roubarás — que espécie de sabotagem farei eu? Matarei? Roubarei? Evidentemente não.

Quanto ao tópico *salário* o Sr. debatedor não concorda com a tese que diz ser minha.

Respondo que a padronização alfabética ou numérica de proventos no serviço público federal é uma medida parcial, remédio de uso interno. A comparação entre a remuneração do trabalho nos serviços federal, estadual, municipal, para-estatal e privado mostra que não existe padronização nem aqui, nem em nenhum outro país.

Mesmo no setor limitado do serviço federal, a tese não impede a padronização, porque *padronizar* não é *equalizar*.

Não se trata de atribuir salários díspares aos indivíduos A, B e C, mas a grupos específicos X, Y e Z, pequenos e homogêneos, segundo suas características econômico-sociais.

Dentro dessa ordem de idéias, as necessidades dos trabalhos dos chefes, funcionários administrativos, datilógrafos, serventes, etc., levaram a nossa Divisão do Material a padronizar mesas e cadeiras de diferentes tipos.

No que se refere a seleção, as minhas palavras não permitiam o sentido generalizado que lhes foi atribuído. Falei de seleção física, de exames de sanidade e capacidade física. A crítica, portanto, deslocou o ponto de vista em que me havia situado. Neste caso não se seleciona nem para um cargo, nem para uma carreira, mas para uma função, para um determinado tipo de trabalho, para um conjunto de operações ergológicas, que requerem tais ou quais condições orgânicas. E, assim, variando em alguns pequenos detalhes, mas seguindo as mesmas linhas gerais, a seleção física pode ser a mesma para auxiliares de escritório, escriturários ou oficiais administrativos — ou para outro grupo de atividades similares, como estatísticos, calculistas e atuários.

Sinto ainda que o meu colega incidiu em ligeira contradição, dizendo, com otimismo, que "todo o mundo sabe o que é um inválido", depois de se referir um pouco antes a que, mesmo alguns técnicos em assistência social confundem incapacidade com invalidez.

Neste particular afirmou que "não houve qualquer confusão por parte da lei". Concordo. A minha expressão não foi exata. Penitencio-me, dizendo que tive a intenção de ser moderado. Mas, de fato, o que houve foi *erro*, apesar do bom exemplo encontrado na própria legislação brasileira, e de que é prova eloquente o decreto n. 24.637, de



10 de julho de 1934, que regula as obrigações resultantes dos acidentes no trabalho.

No art. 14 ele nos mostra quatro tipos de incapacidade :

1. Temporária e parcial.
2. Temporária e total.
3. Permanente e parcial.
4. Permanente e total.

E, no artigo seguinte, diz que se entende por incapacidade total e permanente a invalidez absoluta e incurável para qualquer serviço.

E não aludimos à invalidez relativa, problema complexo, não reconhecido pela nossa legislação.

Uma observação mais atenta à jurisprudência firmada e aos longos debates dos peritos, anularia a tese de que todo o mundo sabe o que é um inválido e, essencialmente, a de que a distinção entre incapacidade e invalidez é especulativa. Só o citado decreto, em dezesseis de seus artigos, mostra que tal distinção influe, condiciona, determina o montante da indenização. Não é especulativa, acadêmica, teórica. E' prática, muito prática, e se traduz em pecúnia.

Discordo ainda do meu prezado colega quando diz que a lei, escrita para o povo, atem-se à expressão de conhecimento vulgar. E o faço recorrendo à nossa própria técnica de legislação, que se empenha em distinguir — funcionário e extranumerário — cargo e função — vencimento e salário — demissão e exoneração — reversão, readmissão, reintegração, etc..

Dentro da linguagem de conhecimento vulgar, a legislação sanitária não deveria falar em pneumonia e sim em "um ar que lhe deu".

Depois de uma digressão interessante sobre órgãos de "staff" e de "linha", com a qual todo o mundo concorda

— digressão essa, aliás, que não vem a propósito, porque, dentro do objetivo da palestra, referi-me à colaboração de agentes, indivíduos, homens, administradores de pessoal e técnicos de assistência social, e não aludi à colaboração de órgãos, secções, serviços ou divisões; e depois de ter discutido longamente a idéia central da palestra, que disse aliás não existir; conclue o meu ilustre debatedor que ao administrador de pessoal não cabe colaborar com o técnico de assistência social, mas, que, pelo contrário, o problema deve ser invertido, isto é, o técnico de assistência social deve colaborar com o administrador de pessoal.

Em outras palavras, não se deve dizer  $2+2=4$ , mas sim  $4=2+2$ .

A idéia central de minha palestra pressupõe de acordo com os dicionários vernáculos, que *colaborar* seja sinônimo de *cooperar*, isto é, trabalhar com uma ou mais pessoas numa obra. Não quis, portanto, sugerir sequer a prevalência do técnico de assistência social, ou, tão pouco, torná-lo figura central, de que o administrador de pessoal seja mero auxiliar.

A conclusão amável, de que a palestra constitui valiosa contribuição ao estudo dos problemas de assistência social, não é rigorosamente justa. Ela não pode constituir "contribuição ao estudo", feita como o foi, em termos gerais, com o intuito de mera divulgação, e no pressuposto, evidentemente falso, de que a matéria, em doutrina, fora aceita entre nós melhor do que se poderia esperar.

Uma convicção resultou-me, porém, da crítica levantada pelo meu ilustre debatedor. E' que o assunto está, de fato, exigindo maior divulgação e maior colaboração".

Encerrando a sessão, o diretor da Divisão de Seleção, que a presidiu, teve oportunidade de agradecer ao conferencista, aos debatedores e ao público presente, o interesse e a boa vontade que manifestaram pelo assunto que serviu de tema de estudos da reunião.