

## *Os progressos da organização científica do trabalho e as perspectivas dos seus reflexos na ordem administrativa e na ordem social*

(A PROPÓSITO DA READAPTAÇÃO)

ARMANDO DE GODOY FILHO

*Engenheiro do M. V. O. P.*

A obra monumental das ciências aplicadas, dominando e conduzindo altivamente os destinos da humanidade, tem se elevado sôbre o inquebrantável pedestal da matemática.

Graças ao determinismo dos fenômenos físicos, a velha linguagem das funções e dos números vem reduzindo a fórmulas ou leis, as relações existentes entre causa e efeito de tais acontecimentos.

No campo da psicologia, embora Freud tenha procurado mostrar o valor de certas relações entre causa e efeito dos fenômenos psíquicos, lançando bases para a apreciação materialista ou determinista de semelhantes processos, o livre arbítrio, no estado atual dos nossos conhecimentos, ainda constitue princípio básico para o estudo das atividades individuais.

Entretanto, a grande tendência positiva do espírito humano, aplicando sempre os seus esforços no sentido da matemática, isto é, da representação de certos processos psico-fisiológicos por fórmulas ou leis algébricas, já tem conseguido alguns resultados. Assim, por exemplo, Fechner definiu, sob forma de expressão logarítmica, as relações existentes entre as sensações e a intensidade das excitações que as provocam.

De outro lado, si as concorrências apertadas e as lutas de interesses provocam guerras, desarmonias comerciais e políticas e tantos outros

males para a sociedade, também têm criado benefícios para a humanidade, como fonte de estímulo de notáveis iniciativas que o progresso já conseguiu atingir.

A concorrência entre as empresas e o desejo de maior lucro fizeram aperfeiçoar, dia a dia, os métodos de organização do trabalho. Desde Sully, Vauban, Colbert, Louvois e Napoleão I, que foi também um grande organizador, os processos, pouco a pouco, vieram se aperfeiçoando até atingirem o grau elevado das obras de Fayol e Taylor. Este último, sem favor nenhum, é considerado o maior gênio da ergologia, o Lavoisier da ciência do trabalho, aquele que aplicou os métodos das ciências físicas na determinação das leis da produção, criando a organização científica do trabalho.

Taylor, que, segundo Le Chatelier, aplicou, sem conhecer, o célebre princípio descoberto por Descartes, da decomposição das dificuldades totais em elementos parciais de apreciação mais simples, rasgou as cortinas do velho empirismo, diante da magnífica perspectiva do aumento da produção, pelo racional aproveitamento das energias despendidas no decurso dos trabalhos; mas, desconhecendo os métodos da psico-fisiologia, que, em sua época, ainda viviam no âmbito das observações de ordem mais teórica que utilitária, apenas considerou os fatores humanos da produ-



ção, dentro do aspecto diferencial de indivíduo para indivíduo, sob forma empírica.

Hoje em dia, a ciência do trabalho evoluiu para muito além dos recursos e sistemas de que pode dispor o grande Frederico Taylor.

O desejo de perfeição conduziu os técnicos da organização científica a uma análise cuidadosa de todas as atividades funcionais dos indivíduos, relacionadas com as várias fases especializadas da série contínua da preparação do produto ou do trabalho desejado.

Os recursos da fisiologia do trabalho, desenvolvidos inicialmente por Jules Amar, aliados aos mais notáveis estudos e métodos de apreciação das aptidões, firmados pela psicotécnica, conduzem, com aceleração crescente, o veículo da produção pela estrada da eficiência, em busca do ideal de rendimento máximo.

A preparação dos "tests" não deixa de representar uma conquista da matemática no domínio da psicologia.

Entretanto, nesse caso, o sentido verdadeiramente matemático da ciência das medidas fica um pouco alterado.

Na apreciação dos fenômenos físicos nós sempre operamos com grandezas mensuráveis, direta ou indiretamente, de maneira tão exata quanto permita a precisão dos aparelhos empregados na determinação das medidas básicas; ao passo que, na psicologia experimental, o trabalho das apreciações métricas, feito por correlações, é sempre um processo de comparação de efeitos sucessivos entre indivíduos diferentes, tomando-se por causa uma aptidão estudada.

Todo o valor da escala dos "tests" depende do número de experiências feitas entre indivíduos diferentes. Em suma, pode ser considerada como escala de probabilidades resultantes de um conjunto de observações estatísticas.

Os resultados do estudo dos pesquisadores da ciência do trabalho chegaram, no momento, graças à sistematização experimental traçada por Taylor, a um elevado grau de perfeição; e todo esse magnífico edifício, contrariamente ao que pregam os pessimistas e inimigos da máquina, foi obra do mais alto mérito social.

Quantos teriam podido gozar as vantagens do conforto moderno, si não fôssem os resultados econômicos da organização, preparação em série,

seleção e orientação profissional do operariado, de acordo com as aptidões de cada um?

Conforme disse o Sr. Presidente Getúlio Vargas, "o trabalho é o maior fator da elevação da dignidade humana"; por conseguinte, os reflexos da ergologia, sua ciência, sobre a estrutura social dos povos, não podiam deixar de se fazerem sentir. O trabalho sempre foi o alicerce básico do grande edifício da humanidade.

As concepções dominantes, na idade da Revolução Francesa, tinham que evoluir paralelamente ao progresso das ciências e dos conhecimentos humanos.

Na atualidade toda idéia de racionalização administrativa do Estado deve apoiar-se não só no mais perfeito conhecimento estatístico de todas as atividades da sua população, bem como, da melhor forma possível, no conhecimento dos seus recursos potenciais a serem desenvolvidos pelos sucessivos programas de trabalho.

Diante dos conhecimentos e observações, cada vez mais desenvolvidos, da mentalidade e dos sentimentos dos povos, as concepções de Marx, Engels e Lenine dia a dia mais se aproximam, como tantas outras, do grande abismo das loucuras da velha história, onde são lançadas as fantasias do espírito humano, causadoras de desventuras e infelicidades entre os homens.

Toda obra administrativa e social só pode perdurar quando toma por base o conhecimento profundo das aspirações reais da humanidade, através da psicologia.

Regulamentar ou legislar contra essas aspirações, por exemplo, é causar a desordem e a descrença no seio da massa para, finalmente, ver sepultadas as inspirações nobres que geraram a lei, no cemitério das desilusões.

Assim, o interesse, que sempre foi o grande estímulo da produção, seiva da árvore do progresso, cujo fruto é a utilidade, deve ser considerado como material indispensável à construção de todo edifício social.

A ciência do trabalho, apoiando-se na realidade psicológica dos homens, estará destinada a fornecer dados seguros, resultantes de observações estatísticas, para a evolução e composição das modernas estruturas do direito administrativo.

Presentemente, as idéias mais extremadas de J. J. Rousseau já não são admissíveis em face



das inúmeras observações da psicologia experimental.

As observações do meio social e os resultados das pesquisas científicas parecem caminhar no sentido apertadamente retrógrado, em relação à democracia, para estabelecer o direito individual em função das qualidades inatas ou aptidões do indivíduo, apreciadas através das variadas modalidades de seleção que as ciências instituíram.

Na estática social, como dizia Aristóteles, "as diferenças de classe sempre existiram, são inevitáveis".

No corpo das nações, tomando-se por base o conceito de William James, para a ótima eficiência administrativa, conseqüente bem estar e felicidade geral dos povos, parece ser indispensável um trabalho perfeito de seleção e orientação profissional, preparando e educando convenientemente os bem dotados para os postos de elite, cérebro administrativo da nacionalidade, e impedindo os deficientes mentais de assumirem posições de comando na máquina social do Estado.

— Todos têm igual direito ao acesso e à fortuna, mas só os bem dotados encontrarão os filtros da seleção psicológica permeáveis ao seu rápido progresso na escala da hierarquia administrativa.

Napoleão, com seu incomparável gênio prático, apesar da sua errada preocupação militar de conquista, teve previsão dos verdadeiros rumos do progresso social, quando resumiu os princípios da Revolução Francesa, fora das máximas e fantasias dos utopistas, na seguinte frase: "Caminho livre ao valor, sem consideração da origem e da fortuna".

Si Napoleão existisse nos tempos de hoje, talvez modificasse o seu genial lema, dando-lhe maior clareza para harmonizar-se com os progressos da atualidade: "Seleção e estímulo ao acesso dos bem dotados, sem consideração da origem e da fortuna, mas aproveitamento de todos os elementos válidos, da melhor forma possível, em harmonia com a capacidade de cada um".

Que está procurando realizar o D.A.S.P., com os seus concursos, sinão um trabalho de seleção?

Que estão procurando realizar as empresas organizadas, dos países adiantados, quando mantêm comissões de "tests", formadas de psicólogos

incumbidos de selecionar e orientar o pessoal a ser admitido, bem como controlar, por meio de apreciações estatísticas, os resultados da seleção e da aferição dos "tests"?

(Como pequeno parêntesis, devemos lembrar que cousa alguma racional se pode fazer, em matéria de seleção e orientação profissional, sem prévia e cuidadosa análise dos trabalhos e atividades inerentes às várias especializações. Por mais perfeito se criteriosos que sejam os processos de seleção, não nos parece viável que possam atingir os seus verdadeiros objetivos, de ordem social, si não forem precedidos ou imediatamente acompanhados de um cuidadoso trabalho de organização funcional das atividades.)

Por vezes encontramos certa confusão em torno da palavra "test". Na ciência do trabalho, o "test" deve significar um processo de conhecimento prévio de qualidades individuais necessárias às pessoas que devam desempenhar determinadas funções. Processo econômico que evite os prejuízos da experimentação de indivíduos incapazes, em pleno desempenho das funções, e as incertezas da distribuição e escolha empírica do pessoal para os vários setores dos serviços.

Como tudo que se procura fazer de bom neste mundo não pode deixar de contrariar alguns interesses inferiores, a "Ergologia" tem sofrido críticas severas; mas, felizmente, quasi sempre de vozes incultas, fora das elites responsáveis e pensantes da sociedade contemporânea.

Precisamos acentuar, mais uma vez, que a obra de seleção e orientação profissional, bem compreendida, está destinada, mais que todas as utópicas teorias igualitárias da sociologia, a aumentar o bem estar geral.

Ela não procura nivelar os homens, sob o ponto de vista da faculdade de acesso aos postos de mando, porque a idéia de igualdade é absolutamente incompatível com os resultados inúmeros das observações e experimentações da psicologia; ao contrário, procurando aproveitar tanto os mediocres como os bem dotados, em funções compatíveis com as suas capacidades, concorre para a felicidade dos povos.

Diminue os motivos da fixação dos complexos de inferioridade, das distorções dos espíritos superiores para devaneios compensadores, como lenitivo da sua neutralização no meio da massa inculta, etc.



Concorre, também, para melhorar o nível moral das classes. Quem vive contente no seu trabalho preocupa-se menos com a vida de outrem, não tomando parte nas campanhas de descrença e do pessimismo demolidor.

As manobras e perseguições dos chefes ignorantes e incapazes diminuirão ou tenderão a desaparecer, porque os postos de comando, sendo conquistados como fruto de qualidades pessoais e conhecimentos indispensáveis ao perfeito desempenho das funções, trarão aos chefes a consciência do valor próprio e a despreocupação de destruir e inutilizarem os auxiliares que porventura possam vir a lhes fazer sombra.

Para realçar a grande finalidade de justiça social da psicologia aplicada, vamos citar um pequeno exemplo tirado de "Andekson", diretor de investigações psicológicas da R. H. Macy & Cia. Diz êle:

"A espécie de trabalho imprópriamente escolhida obstroi, com frequência, o caminho dos bons sucedimentos. Muitos administradores, largamente remunerados, tornar-se-iam uns vencidos si não trocassem de trabalho com o seu secretário.

Helena T, com 20 anos de idade, exercia as funções de caixa. Cada vez se revelava menos capaz de ocupar o seu emprêgo, devido a frequentes e importantes diferenças no movimento de dinheiro. O chefe de seu departamento declarou que optava pela demissão da mesma, si nada se pudesse fazer para evitar-se a reiteração dos referidos enganos.

Estudado o caso, reconhecemos tratar-se de uma jovem de excelente constituição física, um

tanto alta, de boa aparência, decentemente vestida e de agradável trato. Provida de inteligência média e vivacidade; era insinuante, cortez, tendo muita atenção com os freguezes. Seus "tests" revelaram pouca agilidade de movimento; não foram também favoráveis os de cuidado na ação; semelhantemente, fraco coeficiente obteve nos "tests" de prontidão.

A falta desses três essenciais requisitos destituíram-na do lugar de caixa.

E' impossível consignar, neste breve resumo, a pintura fiel dos fatores que intervieram nesse caso, dando em resultado inhabilitá-la para as funções que vinha exercendo. Não obstante, revelava qualidades que nos causaram impressão, como a sua aptidão para trabalhar na secção de vendas. Aconselhamos que a pusessem como caixa, e neste posto ela sobressaiu extraordinariamente. Um ano depois de nosso exame, achava-se promovida a superiora das companheiras de trabalho".

Diversos casos como êsse cita o autor, e todos êles levam-nos à convicção de que a readaptação funcional, bem lembrada no Estatuto dos Funcionários, é uma necessidade de ordem social e um grande benefício para muitos funcionários inadaptados, cujo trabalho quotidiano, completamente em desharmonia com as suas qualidades e aspirações, é, muitas vezes, a causa de neurastenias, crises de pessimismo e descrença, dispepsias nervosas, etc.

Tudo depende, entretanto, da maneira sensata e inteligente por que devem ser procedidas a seleção, readaptação e orientação profissional.