ficação profissional estão estreitamente relacionados. Dada a carência de mão-de-obra especializada no Brasil, o trabalhador qualificado possui alguma possibilidade de ascensão econômica, o que é quase impossível ao trabalhador semiqualificado, tendo-se em vista a existência do vasto contingente de mão-de-obra de reserva, constituído pela massa rural.

Portanto, a origem da mão-de-obra urbana ou rural torna-se elemento fundamental à compreensão do comportamento operário. Os resultados da pesquisa são analisados a partir desta diferenciação básica, demonstrando diferenças relevantes nas atitudes e orientações valorativas das duas categorias,[1] dentre as quais consideramos da maior importância a que diz respeito à identificação dos operários com o seu trabalho. Os **tradicionais** não se identificam com o trabalho, considerando-o apenas como o instrumento que lhes proporcione os meios suficientes para voltarem ao campo ou para se estabelecerem por conta própria. Mas, devido à falta de oportunidade de ascenderem econômicamente, acabam voltando a empregar-se na indústria. A grande mobilidade ocupacional assim gerada e a não-identificação com o trabalho passam, dêsse modo. a constituir fortes obstáculos à formação de uma consciência de classe operária.

De outro lado, há grande identificação com o trabalho por parte dos operários qualificados. Mas o fato de possuírem situação econômica privilegiada dentro da classe não os leva a uma posição contestadora. Assim mesmo, em têrmos de **indivíduos,** foi aqui que se encontrou maior nível de politização.

Quanto à atitude frente ao sindicato, os **tradicionais** o concebem como mera entidade de assistência médico-dentária, enquanto os **modernos** o vêem como entidade de assistência jurídico-trabalhista. Os tradicionais, utòpicamente, concebem o Estado como uma entidade ditatorial que atue em benefício popular, enquanto os modernos, sendo mais realistas, preconizam formas mais democráticas de govêrno. Ambas as categorias são favoráveis à industrialização e ao capital estrangeiro, uma vez que a criação de novas indústrias gera mais empregos, que por sua vez são mais bem remunerados nas emprêsas de capital alienígena.

De modo geral, apesar das diferenças entre as duas categorias, o que se pode concluir é que a classe operária brasileira como um todo está em formação, não sendo ainda capaz de ter um programa de transformação para o conjunto da sociedade. Para o autor, o atual operariado brasileiro, sendo formado de segmentos diversos identifica-se com o "povo", ou "elementos pobres", isto é, o conjunto da população que possui fraca participação no mercado consumidor. Ao contrário do que ocorreu nas primeiras fases da industrialização nos países desenvolvidos, não é a partir da posição ocupada na estrutura da produção que se define a participação política do operariado brasileiro, mas sim a partir da posição ocupada na estrutura de distribuição da renda.

Se a hipótese é ou não verdadeira, cabe aos fatos revelá-lo. De todo modo, a obra apresentada, levantando problemas centrais sôbre o operariado brasileiro, constitui importante material para a sua compreensão.

MARISA SAENZ LEME

AVALIAÇÃO DE CARGOS

Por Alysson Darowish Mitraud. 1. ed. Editôra Brasiliense. 1971.

A literatura sôbre avaliação de cargos no Brasil oferece muito poucas alternativas aos estudiosos da administração do pessoal. São raros os escritores que se dedicaram à difícil tarefa de adaptar aos nossos costumes e usos empresariais a lição dos mestres estrangeiros, os quais, alicerçados numa tradição industrial mais antiga que a nossa, puderam criar e experimentar diversos mecanismos para a ponderação do valor intrínseco do trabalho.

É, pois, com justificado júbilo que indicamos a edição da obra **Avaliação de cargos — instrumento básico para o equilíbrio interno dos salários,** de autoria do Professor Alysson Darowish Mitraud, da Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

Retornando de profícuo mestrado na Michigan State University, procurou Alysson interpretar para os administradores de emprêsa brasileiros quão útil lhes seria a adoção dos sistemas de avaliação de cargos. A obra se inaugura, assim, com um capítulo doutrinador:

"Atualmente a avaliação de cargos constitui instrumento largamente aceito no estabelecimento de uma estrutura congruente de salários.

Ademais, um plano de avaliação não se presta apenas à solução de controvérsias em tôrno de salários, mas também, às seguintes finalidades:

1. Permite à administração medir e controlar com maior precisão os custos de pessoal.

2. Serve de base para as negociações com os sindicatos.

3. Proporciona uma estrutura que facilita as revisões periódicas de salários.

4. Ajuda a seleção, integração, promoção e treinamento do pessoal.

5. Esclarece funções, autoridade e responsabilidade, o que auxiliará, por sua vez, a racionalização e simplificação do trabalho.

6. Reduz as queixas e a movimentação do pessoal, elevando o moral e melhorando as relações entre os dirigentes e os empregados".

A seguir, são colocadas as noções fundamentais de natureza conceitual (cargo, classe de cargos, cargos típicos) e mostra-se, minudentemente, como fazer a descrição do cargo, procedimento preliminar à avaliação. O estilo simples e direto, didático por excelência, facilita extraordinàriamente a compreensão da rotina de análise e retratação escrita do trabalho.

Vem, então, a demonstração do método mais simples, do ordenamento, esclarecido com uma dezena de gráficos de grande fôrça expressiva. Sucede-a o método de avaliação através de categorias predeterminadas, de que temos esplêndido exemplo no serviço público civil do Rio Grande do Sul, cujo plano o autor estuda em detalhes.

O discutido método de avaliação através de comparação de fatôres, inventado por Thomas Mitten na Philadelphia Rapid Transit Company, vem explicado e criticado com grande clareza, e o leitor passa a entender como é constituído êsse sistema, como se aplica, que efeitos provoca, quais as vantagens de sua utilização e quais os defeitos pelos quais muitos, em que, aliás, pessoalmente nos incluímos, o rejeitam na prática.

Afinal, o método mais trabalhoso, mais complexo e de maior prestígio, a avaliação por pontos, merece do autor atenção cuidadosa, passo por passo, na elaboração, na aplicação, na aferição dos resultados. Dêsse sistema, Alysson oferece um precioso trabalho que elaborou para a Companhia Mineira de Eletricidade, exemplar na escolha dos fatôres, na identificação dos graus, na atribuição de pontos aos graus.

Os critérios para escolha de um método de avaliação de cargos têm, na obra, um capítulo inteiro, em que se apreciam todos os requisitos clássicos, como a objetividade, a simplicidade, a compreensibilidade e a flexibilidade.

Por esta pequena grande obra, tornou-se, dessa maneira, mais fácil o estudo da avaliação dos cargos nas escolas de administração e ficou mais simples

[1] O autor recorre à seguinte classificação: **tradicionais,** trabalhadores de origem rural, e **modernos,** trabalhadores de origem urbana.

para os homens de emprêsa a implantação segura de tão importante intrumento na administração do pessoal.

JOSÉ SERSON

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

Por João Bosco Lodi. São Paulo, Livraria Pioneira Editôra, 1971. 217 p.

Há alguns anos venho acompanhando, entre a admiração e a perplexidade, o trabalho de João Bosco Lodi, meu colega no Departamento de Administração Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Admiração, porque Lodi, que é um administrador profissional, homem que passa seus dias entre problemas administrativos que exigem atenção e esforços constantes, sempre encontra tempo para o estudo, a reflexão e a produção intelectual. Perplexidade, porque seus interêsses são extremamente variados. Lodi passa de um nível de abstração para outro, absolutamente à vontade, dedicando-se tanto às técnicas de recrutamento de pessoal quanto à epistemologia das ciências sociais.

O seu nôvo livro agradou-me prontamente. O tratamento que dá à matéria é nôvo e totalmente diferente de tudo o que tem feito. Poder-se-ia mesmo discutir se o que Lodi fêz foi uma **História da administração.** Talvez, o que tenha feito tenha sido uma história dos homens que fizeram a administração. Realmente, o autor analisa com cuidado aquêles que fizeram a teoria administrativa, revelando aspectos que normalmente passam despercebidos ao leitor comum e que, entretanto, explicam os modos de ver a realidade que levaram à construção de modelos particulares. Um exemplo do que afirmo está na página 29 do livro:

"Nascido de uma família **quaker** de classe média superior da Nova Inglaterra, Taylor teve uma educação primária privilegiada. Porém, um defeito de visão dificultou o prosseguimento dos estudos de advogado que pretendia fazer em Harvard e para os quais certamente não tinha vocação. Sòmente em 1885, isto é, com 29 anos, conseguiu com muito esfôrço, estudando à noite, obter o certificado de engenheiro pelo Stevens Institute."

Todavia, não poderia deixar de apontar algumas colocações com as quais não concordo. Acho que a originalidade do trabalho de Mary Parker Follet **(Administração dinâmica)**, bem como o de Chester Barnard **(As funções do executivo)**, torna difícil seu enquadramento em qualquer "movimento" ou "escola". Entretanto, em minha opinião, se Mary Parker Follet significou transição na teoria administrativa, tal transição certamente terá sido na direção da consolidação das idéias da Escola de Relações Humanas. chamado "método de integração" para solução dos conflitos industriais, advogado com tanto empenho pela autora, está no âmago das teses da Escola.

Todavia, estamos no reino das opiniões e acho que não seria difícil encontrar argumentos para a defesa de qualquer um dos pontos de vista. Acredito, também, que se todos estivessem de acôrdo no que se refere à evolução do pensamento administrativo, não haveria razão para que a encarássemos com seriadade. Uma das coisas que aprendi nesses anos de magistério foi duvidar das verdades absolutas.

Gosto muito, em **História da Administração,** daqueles aspectos que revelam pensamento original. Por exemplo, a abordagem biográfica bem feita, que vai contra qualquer "sociologismo". Ainda, a inclusão de autores como Jay **(Maquiavel e a gerência de emprêsas),** Townsend **(Viva a organização),** Parkinson **(A lei de...),** Peter **(O princípio de...)** é corajosa. Êsses são, como diz Lodi, os teóricos do absurdo da administração. E, para mim, com o absurdo desmistificam. Nesse sentido, seus livros, de enorme divulgação, fazem muito mais do que obras de caráter mais acadêmico. A ironia e a sátira são importantes na modificação da realidade, à medida que chamam atenção para seus aspectos alienantes.

Lodi, entretanto, não lhes atribui aparentemente o mesmo significado. Parece, ao contrário, concordar com a posição de Peter Drucker, segundo a qual autores como Townsend são a versão moderna do "bôbo da côrte", cuja função é fazer o executivo sentir-se agradado pela disposição em aceitar críticas, pela sua "mente aberta", pela sua capacidade de rir de si mesmo. Concordo que, até certo ponto, êsses autores são "bobos da côrte", mas convenhamos que Drucker é bôbo de uma côrte muito maior.

Vale a pena ler o livro. Aliás, se o leitor é um interessado no assunto, não tem mesmo muitas alternativas. Ou lê a **História da administração,** ou os cinqüenta e tantos livros que o autor leu para sua elaboração... Minha opinião, todavia, é que **História da administração** vale por si próprio, pelo tipo de abordagem, pela estrutura, pela sistematização, por tudo o que sugere à inteligência do leitor, e, sobretudo, pela seriedade com que o autor conduziu seu trabalho.

FERNANDO C. PRESTES MOTTA

MIGRANTS, URBAN, POVERTY AND INSTABILITY IN DEPELOPING NATIONS

Por Joan M. Nelson. Harvard University, Center for International Affairs, 1969. 81 p.

Um dos pontos mais controvertidos do problema das migrações internas diz respeito ao papel político que o migrante desempenha quando sai de uma zona rural e vai para uma cidade. De um lado há aquêles que argumentam que os migrantes de baixo **status** social, quando se localizam numa cidade, provocam instabilidade social. De outro, há os que defendem a tese de que os migrantes de baixo **status** que se localizam nas áreas urbanas são polìticamente passivos, havendo poucas evidências de que êles se sentem mais frustrados do que no seu ambiente anterior. O livro de Joan Nelson procura reunir uma série de investigações realizadas na América Latina, na África e na Ásia, no sentido de colocar em evidência os prós e os contras às duas posições apontadas.

Dentre os que defendem que os migrantes são anônimos e polìticamente insatisfeitos e constituem fator de instabilidade, Joan Nelson destaca Philipp Hauser e Gláucio Soares (p. 7). Êstes sociólogos argumentam que o migrante rural que vai para a cidade cai em uma situação de insegurança devido ao subemprêgo em que vive a maior parte do tempo.

Procurando evidências para essa posição, Nelson argumenta que os dados deveriam indicar uma porção relativamente mais alta de migrantes, apoiando partidos radicais, do que não-migrantes nas áreas urbanas. Os estudos disponíveis, entretanto, tendem a refutar essa hipótese. Por exemplo, vários estudos encontraram uma relação negativa entre a proporção de migrantes em cidades e a proporção de votos que apoiavam Salvador Allende nas eleições de 1952 no Chile. Trabalhos realizados na mesma linha são citados por Nelson, mostrando que a relação entre radicalismo político e migração não é clara.

Nelson aventa a questão de que talvez radicalismo não seja o melhor indicador de instabilidade social e por isso realiza um levantamento dos estudos que focalizam o "protesto político" como indicador de instabilidade. Aqui, também, estudos realizados nos Estados Unidos e na França indicam que os migrantes são relativamente pouco participantes dos movimentos de protesto nas zonas urbanas.

Outro ponto geralmente mencionado é o de que os migrantes vivem uma situação de relativo desemprêgo nas zonas urbanas. Citando estudos realizados no Chile, na Argentina e no Brasil, o autor conclui que a maioria dos migrantes que chegam às grandes cidades encontra emprêgo muito ràpidamente (p. 15). Trabalhos realizados em Bogotá, Santiago, Calcutá, Nova Deli, Bombàim e outras