

Além dessa limitação de ordem estrutural, o relatório poderia ter-se enriquecido com uma seção de interpretação dos principais resultados encontrados e, destarte, facilitar a tarefa de confronto de resultados para o analista na empresa individual. Há, no trabalho, uma parte que comenta os dados em algumas tabelas de natureza geral, mas o comentarista nunca procura analisar êstes dados com o intuito de apontar determinadas características, tendências ou distinções entre os sistemas mercadológicos ou de remuneração vigentes nos diversos ramos. Ao proceder a esta análise, valiosas informações e subsídios para a determinação de diretrizes mercadológicas poderiam ter sido encontradas de imediato.

Todavia, face às suas grandes qualidades e tendo-se em vista o aspecto pioneiro do trabalho, estas limitações são apenas secundárias, pois o próprio relatório oferece os elementos para que um analista consciencioso proceda a êste estudo e acrescente as suas próprias notas ao texto, tornando-o mais facilmente manejável.

RAIMAR RICHERS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

TECHNICAL CHANGE AND INDUSTRIAL RELATIONS — Por W. H. Scott, J. A. Banks, A. H. Halsey e T. Lupton (Editado por T. S. Simey, Social Research Series, Liverpool, University Press, Liverpool, 1956, 1.^a edição, 336 páginas).

“Não obstante poder uma fábrica ser considerada para certos efeitos uma unidade isolada, imune a influências externas, na realidade ela não existe no vácuo mas está intimamente relacionada e moldada pela sociedade maior da qual é parte. É, por conseguinte, importante tomar em consideração as características principais da sociedade quando se busca entender o comportamento em uma firma.” Com estas palavras, a equipe de pesquisadores do Departamento de Ciências Sociais da Universidade de Liverpool inicia a formulação do quadro de referência analítico para o seu trabalho de investigação de que resultou o livro.

Uma divisão altamente especializada do trabalho é talvez a característica estrutural mais distinta e importante de uma sociedade industrial. Tal divisão refinada do trabalho tem várias implicações para a estrutura social. E a crescente separação entre propriedade e controle, processo através do qual os que possuem a empresa se constituem em também crescente número de “rentiers” inativos, com o controle efetivamente exercido por diretores e gerentes profissionais, é outro aspecto do mesmo processo de mudança técnica e organização jurídica, desde a firma de família até a sociedade anônima. Não obstante ser mais acentuada na empresa manufatureira do que nos serviços especializados e nas organizações comerciais, essa mudança, variável em forma e intensidade de uma indústria para outra, constitui sempre uma constante distintiva do fenômeno sócio-econômico de industrialização.

A escala de industrialização e de especialização está intimamente relacionada com outra característica estrutural típica: a associação — que se compõe de pessoas que se congregam e buscam delimitar mais do que generalizar os objetivos e interesses, e cujos membros tendem a especializar-se ou unir-se por especialidade, formando grupos de interesse.

Êsses foram os aspectos principais que interessaram à equipe de cientistas sociais fazendo pesquisas no campo da Sociologia Industrial na Universidade de Liverpool ao produzir êste livro, já precedido de outros excelentes “reports”, tais como: “Industrial Leadership and Joint Consultation”; “Neighbourhood and Community”, “Growing up in the City”, e “The Dock Worker”.

A pesquisa cobre os vários aspectos do amplo contexto em que se insere a empresa estudada: uma usina de aço (The Steel Plant), inicialmente uma fábrica de parafusos e peças de ferro e aço, propriedade de uma família, cujo chefe a iniciou e fez próspera. O processo de mudança está descrito e analisado em pormenores em seus aspectos técnicos, por escalas de produção, e em sua estrutura formal e ocupacional, inclusive implicações das várias etapas e

formas de propriedade e contrôle, relações entre “management” e sindicatos, aumento de número de trabalhadores e transformação do sistema de recrutamento, seleção e treinamento.

Por três gerações, a firma evoluiu financeiramente, desde a pequena firma familiar até a grande sociedade anônima, sob a forte liderança dos descendentes do fundador, deixando evidências de que a “ideologia familiar” influenciou longamente no processo de recrutamento e ocupação de posições, por via de parentesco, até o momento de ser totalmente substituído o critério pelo da capacidade técnica treinada, o que alterou substancialmente a estrutura de relações na empresa e desta com a comunidade social urbana, por ela mesma ampliada e modificada. O problema da perícia técnica (skill) separou-se claramente do problema de aumento de volume de trabalho e mão-de-obra, estabelecendo-se novas relações na estrutura ocupacional da usina. Desde a fase de transporte manual das chapas de aço entre os laminadores e as prensas até a fase das chapas de rôlo-contínuo, a usina passou por quatro etapas de aperfeiçoamento técnico que resultou em completa integração industrial de todo o sistema de produção e de contrôles.

Nesse período, as injeções de capital financeiro determinaram a presença na direção da empresa de representantes de outros grupos que não a família dos fundadores, com conseqüente diluição da autoridade destes.

Durante o desenvolvimento da companhia houve gradual organização dos seus trabalhadores, os quais passaram a se filiar a diferentes sindicatos, às vezes competitivos entre si, uns mais, outros menos identificados com a linha tradicional de relações com a empresa. Alguns sindicatos exerceram sempre o contrôle da situação de emprego e de salários enquanto que outros produziram sérias disputas industriais por salários e por posições na usina. No período da operação manual do aço havia na usina 40 diferentes ocupações, porém com a extrema divisão do trabalho por

especialização, na fase atual do rôlo-contínuo o número de ocupações atingiu a 250.

O recrutamento que se fazia para as responsabilidades administrativas, por via de parentesco, passou a ser feito em forma de recrutamento aberto (dentro e fora da comunidade) e tomou a feição de procura diferenciada (profissionalizada).

A companhia que, antes, admitia alguns poucos aprendizes por ano sob pressão dos sindicatos, passou a adotar política de treinamento, inclusive de bôlsas para estudos de nível técnico, médio e universitário. Os sindicatos, por sua vez, passaram a resistir à introdução de uma política de profissionalização e treinamento como reforma no processo de recrutamento, por parecer-lhes prejudicial ao sistema de promoção dos mais antigos para os claros no quadro do pessoal. Todo um amplo esquema de relações industriais se fêz imperativo.

Êste livro é, portanto, o relatório descritivo e analítico de uma pesquisa de situação muito encontradiça neste momento da industrialização brasileira e acreditamos que sua leitura possa ser muito proveitosa a administradores de emprêsas e a estudantes dessa nova arte-profissão.

FLÁVIO P. SAMPAIO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS DE SÃO PAULO

WAGE AND SALARY ADMINISTRATION — Por Lawrence C. Lovejoy (The Ronald Press Company, New York, 1959, 502 págs., U. S. \$ 7.50).

A obra é constituída de vinte capítulos e, no seu conjunto, são estudados os mais variados assuntos do campo da administração de salários. Assim, destacamos, não pelo conteúdo ou forma de apresentação, mas sim pela atualidade, os seguintes: diretrizes de administração de salários, análise do trabalho, descrição de funções, classificação de funções, incentivos, avaliação de pessoal e participação dos empregados.