

- 10 Veja-se Karl Marx e Frederick Engels, *Selected Works*, vol. III (Moscou, 1970), pp. 66-77.
- 11 Washburn, "Tools and Human Evolution", p. 63.
- 12 Michael Argyle, *The Social Psychology of Work* (Londres, 1972), p. 1.
- 13 Aristóteles, *A Política*, I, 11.1258b9-38.
- 14 Marx, *O Capital*, vol. I, p. 191.
- 15 Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures* (Londres, 1832; reimpressão, Nova York, 1963), pp. 110-11.

CAPÍTULO 2

AS ORIGENS DA GERÊNCIA

O capitalismo industrial começa quando um significativo número de trabalhadores é empregado por um único capitalista. No início, o capitalista utiliza o trabalho tal como lhe vem das formas anteriores de produção, executando os processos de trabalho tal qual eram executados antes. Os trabalhadores já estão adestrados nas artes tradicionais da indústria anteriormente praticada na produção feudal e no artesanato das guildas. Fiandeiros, tecelões, vidreiros, oleiros, ferreiros, latoeiros, serralheiros, marceneiros, moleiros, padeiros e outros continuam a exercer no emprego do capitalista os ofícios produtivos que executavam como diaristas nas guildas e como artesãos independentes. Essas primeiras oficinas eram simplesmente aglomerações de pequenas unidades de produção, refletindo pouca mudança quanto aos métodos tradicionais, de modo que o trabalho permanecia sob imediato controle dos produtores, nos quais estavam encarnados o conhecimento tradicional e as perícias de seus ofícios.

Entretanto, tão logo os produtores foram reunidos, surgiu o problema da gerência em forma rudimentar. Em primeiro lugar, surgiram funções de gerência pelo próprio exercício do trabalho cooperativo. Até mesmo uma reunião de artesãos atuando independentemente exige coordenação, se tivermos em mente a necessidade de ter-se uma oficina e os processos, no interior dela, de ordenar as operações, centralização do suprimento de materiais, um escalonamento mesmo rústico das prioridades, atribuição de funções, manutenção dos registros de custos, folhas de pagamento, matérias-primas, produtos acabados, vendas, cadastro de crédito e os cálculos de lucros e perdas. Em segundo lugar, empresas como estaleiros

e fábricas de viaturas exigiam a mistura relativamente complicada de diferentes tipos de trabalho, como os de engenharia civil etc. De novo, não demorou e surgiram novas indústrias, possuindo pouca experiência manufatureira anterior, entre elas as refinarias de açúcar, fábricas de sabão e destilarias, enquanto ao mesmo tempo vários processos importantes como fundição de ferro, laminaria de cobre e latão, equipamento bélico, papel e pólvora, foram totalmente transformados. Tudo isso exigia funções de concepção e coordenação que na indústria capitalista assumiram a forma de gerência.

O capitalista assumiu essas funções como gerente em virtude de sua propriedade do capital. Nas relações capitalistas de troca, o tempo dos trabalhadores assalariados era propriedade dele tanto quanto a matéria-prima fornecida e os produtos saídos de sua oficina. No princípio isto não era compreendido, como o atesta o fato de que a guilda, as regras do aprendizado e os estatutos legais, comuns ao modo feudal e corporativo de produção, persistiram por algum tempo, e tiveram que ser gradualmente banidos à medida que o capitalista consolidava seus poderes na sociedade e destruía os aspectos jurídicos das formações sociais pré-capitalistas. Foi em parte por esta razão que as primeiras manufaturas tendiam a transferir-se para novas cidades que estavam isentas dos regulamentos das guildas e das tradições feudais. Com o tempo, porém, a lei e o costume foram remodelados para refletir o predomínio do contrato "livre" entre comprador e vendedor, com o qual o capitalista adquiria o poder virtualmente irrestrito de determinar os modos técnicos de trabalho.

As primeiras fases do capitalismo industrial foram assinaladas por um continuado esforço por parte do capitalista para desconsiderar a diferença entre a força de trabalho e o trabalho que pode ser obtido dela, e para comprar trabalho do mesmo modo como ele adquiria suas matérias-primas: como uma determinada quantidade de trabalho, completa e incorporada no produto. Este empenho assumiu a forma de uma grande variedade de sistemas de subcontratação e "desligamento".* Era encontrado sob a forma de trabalho domiciliar na tecelagem, fabricação de roupas, objetos de metal (pregos e cutelaria), relojoaria, chapéus, indústrias de lã e couro. No caso, o capitalista distribuía os materiais na base de empreitada aos trabalhadores, para manufatura em suas casas, por

* Sidney Pollard, de cujo livro *The Genesis of Modern Management* devo muito material utilizado neste capítulo, chama este empenho "se não um método de gerência, pelo menos um método de esquivar-se à gerência".¹

meio de subcontratadores e agentes em comissão. Mas até mesmo em indústrias que não podiam ser levadas para casa, como a de carvão, zinco e minas de cobres, os próprios mineiros, trabalhando na superfície, faziam contratos isoladamente ou em turmas, diretamente ou pela mediação do empregador subcontratador do trabalho na mina. O sistema persistiu inclusive nas primeiras fábricas.

Deciblo
Nas fábricas de fios de algodão, fiandeiros qualificados eram encarregados da maquinaria e recrutavam seus próprios ajudantes, em geral crianças, dentre familiares e conhecidos. Os capatazes às vezes juntavam às funções de supervisão a prática de tomar a seus cuidados umas poucas máquinas e pagar salário a quem as operasse. Pollard relaciona práticas deste tipo não apenas em minas e fábricas de tecido, mas também em fábricas de tapetes e linhas, metalúrgicas, olarias, indústria de construções, obras públicas, transporte e pedreiras.² Observou-se que nos Estados Unidos o sistema de contrato era característico da indústria metalúrgica até quase o fim do século XIX:³ fundidores e outros trabalhadores especializados nos ofícios de ferro e aço eram pagos por tonelada, numa escala móvel aos preços do mercado, e assalariavam seus próprios ajudantes. O seguinte relato, de Maurice Dobb, da prevalência desses sistemas em fins do século XIX assinala este fato importante: que o modo especificamente capitalista de gerência e, portanto, de produção, não se tornou difundido até recentemente, isto é, no curso dos últimos cem anos:

"Por volta de 1870, o empregador imediato de muitos trabalhadores não era o grande capitalista, mas o subcontratador intermediário, ao mesmo tempo empregado e pequeno empregador de trabalho. De fato, o trabalhador especializado de meados do século XIX tendia a ser até certo ponto um subcontratador, e em psicologia e visão trazia as marcas do seu *status*.

Não era só nos ofícios ainda no estágio de trabalho externo e produção doméstica que este tipo de relação predominava, com seus mestres armeiros ou fazedores de pregos ou celeiros e ferrageiros de viaturas, ou agentes e comissários com trabalhadores domiciliares sob suas ordens. Até nos ofícios fabris o sistema de subcontratação era comum: sistema com suas oportunidades para tirania sordida pelo pagamento em gêneros, dívidas e salários pagos em tabernas, contra o que os primeiros movimentos sindicalistas mantiveram dura e prolongada luta. Nos altos-fornos havia os alimentadores e os retiradores, pagos pelo capitalista de acordo com a tonelagem da produção do forno e empregando turmas de homens, mulheres, meninos e cavalos para abastecer o forno ou controlar a fundição. Nas minas de carvão havia os subempreiteiros que faziam um contrato com a gerência para explorar uma galeria e empregavam

*Planejamento de
Metas*

seus próprios ajudantes. Alguns deles tinham até 150 homens sob suas ordens, o que exigia um supervisor chamado *doggie* (*cachorrinho*) para superintender o trabalho. Nas laminarias havia o mestre-laminador, nas fundições de latão e fábricas de correntes havia o chefe que às vezes empregava até vinte ou trinta; até operárias em fábricas de botões empregavam meninas como ajudantes. Quando começaram as primeiras fábricas em Birmingham para artefatos metálicos "não se concebia a idéia de que o empregador, como era natural, devia encontrar o local, a fábrica e os materiais, e que devia exercer a supervisão sobre os pormenores do processo manufatureiro".⁴

Embora todos esses sistemas implicassem o pagamento de salários por tarefa ou à base de subcontrato, não se deve supor que isto fosse seu aspecto essencial. Os pagamentos por unidade produzida, sob várias formas, ainda são comuns atualmente, e representam a conversão do salário por tempo numa forma que tenta, com êxito muito desigual, arrolar o trabalhador como cúmplice voluntário de sua própria exploração. Hoje, contudo, o pagamento por peça, feita está combinado com o controle sistemático e minucioso por parte da gerência sobre os processos do trabalho, controle que às vezes é exercido mais coativamente do que era quando se utilizava a forma de pagamento por tempo. Os primeiros sistemas de tarefas domiciliares e de subcontratação representavam uma forma de transição, fase durante a qual o capitalista não havia ainda assumido a função essencial de direção no capitalismo industrial e o controle sobre o processo de trabalho; por esta razão era incompatível com o desenvolvimento geral da produção capitalista, e sobrevive apenas em casos especiais.

Esses métodos de encarar o trabalho traziam as marcas das origens do capitalismo industrial no capitalismo mercantil, que compreendia a compra e venda de mercadorias, mas não sua produção, e procurava tratar o trabalho como qualquer outra mercadoria. Tendia a mostrar-se inapropriado, e de fato aconteceu rapidamente, muito embora sua sobrevivência fosse assegurada por algum tempo devido à extrema desuniformidade do desenvolvimento da tecnologia, e à necessidade que a tecnologia tinha de incessantemente percorrer de novo o seu caminho e recapitular, nas indústrias mais novas, as fases do seu desenvolvimento histórico. Os sistemas de subcontratação e produção domiciliar eram atingidos por problemas de irregularidade da produção, perdas de material em trânsito e desfalques, lentidão no fabrico, falta de uniformidade e rigor na qualidade do produto. Mas sobretudo, eram limitados por sua incapacidade de transformar os processos

*Anos não de gerência
e processos de trabalho*

Mais Valia

de produção.* Baseado numa rudimentar divisão do trabalho, como observa Pollard, o sistema domiciliar impedia maior desenvolvimento da divisão do trabalho. Enquanto o empenho de comprar trabalho acabado, em vez de assumir o controle direto sobre a força de trabalho, aliviava o capitalista das incertezas desse sistema pela fixação de determinado custo unitário, ao mesmo tempo punha fora do alcance do capitalista muito potencial de trabalho humano que pode tornar-se disponível por horas estabelecidas, controle sistemático e reorganização do processo de trabalho. Esta função a gerência capitalista logo assumiu com uma avidez só comparável com sua primitiva timidez.

O controle de turmas grandes de trabalhadores antecede de muito à época burguesa. A prova disto são as Pirâmides, a Muralha da China, as extensas redes de estradas, aquedutos e canais de irrigação, os grandes edifícios, arenas, monumentos, catedrais etc. que datam da antiguidade e dos tempos medievais. Encontramos uma divisão elementar de trabalho nas oficinas que produziam armas para os exércitos romanos, e os exércitos das épocas pré-capitalistas exibem formas primitivas das práticas capitalistas posteriores.** As oficinas romanas para artefatos de metal, poteria, curtume, vidraria, olaria e têxteis, assim como grandes estâncias agrícolas, reuniam vintenas de trabalhadores sob uma direção única.⁷ Esses predecessores, todavia, empreendiam, sob condições escravistas ou outras formas de trabalho cativo, tecnologia, estacionária e ausência da necessidade capitalista de expandir cada unidade de capital empregado, e deste modo era marcadamente diferente da administração capitalista. As Pirâmides foram construídas com o trabalho excedente de uma população escrava, sem outro objetivo a não ser a maior glória dos faraós daquela época e seus sucessores.

* Sobre isto, escreve David Landes: "... o manufatureiro que quisesse aumentar a produção tinha que obter mais trabalho da mão-de-obra já recrutada. Aqui, contudo, ele de novo caía nas contradições internas do sistema. Ele não tinha modo algum de compelir seus trabalhadores a certo número de horas de trabalho; o tecelão, ou artesão domiciliar, era senhor do seu tempo, começando e parando quando desejasse. E enquanto o empregador podia aumentar as taxas da peça com o objetivo de estimular a diligência, ele em geral achava que isto de fato reduzia a produção." Landes também resume outras "contradições internas" desse modo de organização industrial.⁵

** "Em geral", escreveu Marx em carta a Engels, "o exército é importante para o desenvolvimento econômico. Por exemplo, foi no exército que os antigos primeiramente desenvolveram plenamente o sistema de salário... A divisão do trabalho dentro de um ramo foi também primeiramente efetuada nos exércitos."⁶

Estradas, aquedutos e canais foram construídos por sua utilidade militar ou civil e não, em geral, para obtenção de lucro. As manufaturas subsidiadas pelo Estado produziam armas ou artigos de luxo e gozavam de um monopólio real ou legal, e grandes encomendas de compradores não comerciais, tribunais ou exércitos.⁸ A administração exigida em tais situações permanecia elementar, e isto era tanto mais certo quanto o trabalho era feito por escravos, e às vezes supervisionado também por escravos. O capitalista, porém, lidando com o trabalho assalariado, que representa um custo para toda hora não produtiva, numa sequência de tecnologia rapidamente revolucionadora, para a qual seus próprios esforços necessariamente contribuíram, e espicaçado pela necessidade de exibir um excedente e acumular capital, ensejou uma arte inteiramente nova de administrar, que mesmo em suas primitivas manifestações era muito mais completa, autoconsciente, esmerada e calculista do que qualquer coisa anterior.

Houve mais precedentes imediatos em que se inspirasse o primitivo capitalismo industrial, sob a forma de empresas mercantis, lavouras e estâncias agrícolas. O capitalismo comercial inventou o sistema italiano de contabilidade, com seus controles e conferências internos; e do capital mercantil o capitalista industrial também herdou a estrutura das filiais subdivididas entre gerentes responsáveis. As estâncias agrícolas e lavouras coloniais proporcionavam a experiência de uma rotina supervisora bem desenvolvida, sobretudo desde que muita mineração primitiva (e os trabalhos de construção para esse fim) era feita nas estâncias agrícolas da Inglaterra sob a supervisão de estancieiros.

O controle sem centralização do emprego era, senão impossível, certamente muito difícil, e assim o requisito para a gerência era a reunião de trabalhadores sob um único teto. O primeiro efeito de tal mudança era impor aos trabalhadores horas regulares de trabalho, em contraste com o ritmo auto-imposto que incluía muitas interrupções, meio-expedientes e feriados, e em geral impedia a extensão da jornada de trabalho para fins de produzir um excedente nas condições técnicas então existentes. Assim é que Gras escreve em *Industrial Evolution*:

"Era simplesmente para fins de disciplina, de modo que os trabalhadores pudessem ser eficazmente controlados sob a supervisão de um capataz. Sob um teto, ou ambiente pequeno, eles podiam começar o trabalho de madrugada e continuar até o pôr do sol, fixando-se períodos para repouso e alimentação. E sob pena de perda de todo emprego eles podiam ser mantidos por todo o ano."⁹

Dentro das oficinas, a gerência primitiva assumiu formas rígidas e despóticas, visto que a criação de uma "força de trabalho livre" exigia métodos coercitivos para habituar os empregados às suas tarefas e mantê-los trabalhando durante dias e anos. Pollard observa que "havia poucas regiões do país em que indústrias modernas, sobretudo as têxteis, instaladas em grandes edifícios, não estivessem associadas com prisões, reformatórios e orfanatos. Esta ligação é em geral subestimada, sobretudo por aqueles historiadores que pressupõem que os novos trabalhos recrutassem apenas trabalho livre". Ele acha tão generalizado este e outros sistemas de coerção que é levado a concluir que "o moderno proletariado industrial foi levado ao seu papel não tanto pelo atrativo ou recompensa monetária, mas pela compulsão, força e medo".¹⁰

As compulsões legais e uma estrutura informal de castigo no seio das fábricas foram freqüentemente ampliadas num completo sistema social que abrangia jurisdições inteiras. Pollard dá exemplo da empresa de Ambrose Crowley, uma grande metalúrgica mista que tanto produzia ferro por um processo primitivo como artefatos. Em meados do século XVIII esta firma empregava mais de mil trabalhadores, espalhados pelos serviços centrais, armazéns e empresas marítimas. Um notável Livro de Leis sobreviveu a esta empresa:

*Jornada de
8 horas
diminuir*

"A firma fornecia um médico, um capelão, três professores e uma pensão aos pobres, pensão e auxílio-funeral, e por suas instruções e exortações Crowley pretendia dominar a vida espiritual do seu pessoal e induzi-lo voluntária e obedientemente à sua máquina. Era sua intenção expressa que toda a sua vida, inclusive até seu escasso tempo de folga (o tempo normal de trabalho era de oitenta horas semanais) revertesse à tarefa de tornar os ofícios lucrativos."¹¹

Neste método de total dominação econômica, espiritual, moral e física, escorado pelas constrições legais e policiais de uma servil administração da justiça numa zona industrial segregada, percebemos o precursor da empresa citadina, comum nos Estados Unidos em passado recente, como um dos sistemas utilizados mais freqüentemente de controle total antes do advento do sindicalismo industrial.

*Tentativa
de
erro
de
gerência*

Em todos esses primeiros esforços, os capitalistas estavam tateando em direção a uma teoria e prática da gerência. Tendo criado novas relações sociais de produção, e tendo começado a transformar o modo de produção, viram-se diante de problemas de administração que eram diferentes não apenas em escopo mas

também em tipo, em relação às características dos processos de produção anterior. Sob as novas e especiais relações do capitalismo, que pressupunham um "contrato livre de trabalho", tiveram que extraír de seus empregados aquela conduta diária que melhor serviria a seus interesses, impor sua vontade aos trabalhadores enquanto efetuassem um trabalho em base contratual voluntária. Essa empresa partilhava com a primeira a caracterização que Clausewitz atribuía à guerra: é *movimento num meio resistente* porque implica o controle de massas refratárias.

Como o capitalismo cria uma sociedade na qual ninguém por hipótese consulta qualquer coisa senão o interesse próprio, e como prevalece o contrato de trabalho entre as partes nada mais prevenindo senão evitar que uns prevaleçam sobre os de outros, a gerência torna-se um instrumento mais perfeito e sutil. Tradição, sentimento e orgulho no trabalho desempenham papel cada vez menor e mais esporádico, e são considerados por ambas as partes como manifestações de uma natureza melhor que seria tolo favorecer.

O verbo *to manage* (administrar, gerenciar), vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas,bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em *controlar*. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implicitamente ou explicitamente por todos os teóricos da gerência.* Lyndall Urwick, o rapsódico historiador do movimento de gerência científica e ele próprio consultor administrativo por muitas décadas, compreendia claramente a natureza histórica do problema:

"Nas oficinas do 'mestre' medieval, o controle baseava-se na obediência que os costumes da época exigiam dos aprendizes e diaristas ao homem que os contratava para o servirem. Mas, na fase posterior da economia doméstica, a unidade familiar industrial era controlada pelo tecelão, apenas na medida em que ele tinha que completar certa quantidade de pano de acordo com determinado padrão. Com o surgimento do moderno grupo industrial em grandes fábricas, em zonas urbanas, todo o processo de controle passou por uma revolução fundamental. Era agora o proprietário ou gerente de uma fábrica, isto é, o "empre-

* Leffingwell, por exemplo: "A gerência eficaz implica controle. Em certo sentido os termos são intercambiáveis, visto que gerência sem controle não é concebível."¹²

gador" como veio a ser chamado, que tinha de obter ou exigir de seus "empregados" um nível de obediência e de cooperação que lhe permitisse exercer controle. Não havia interesse pessoal no êxito da empresa a não ser na medida em que permitisse um meio de vida."¹³

Não era o fato de que a nova ordem fosse "moderna", ou "grande", ou "urbana" que criava a nova situação, mas sim as novas relações sociais que agora estruturaram o processo produtivo, e o antagonismo entre aqueles que executam o processo e os que se beneficiam dele, os que administram e os que executam, os que trazem à fábrica a sua força de trabalho e os que empreendem extraír dessa força de trabalho a vantagem máxima para o capitalista.

Notas

- 1 Sidney Pollard, *The Genesis of Modern Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain* (Cambridge, Mass., 1965), p. 38.
- 2 *Ibidem*, pp. 38-47.
- 3 Katherine Stone, "The Origins of Job Structures in the Steel Industry", *Radical America* (Novembro-Dezembro, 1973), pp. 19-64.
- 4 Maurice Dobb, *Studies in the Development of Capitalism* (Nova York, 1947), pp. 266-67.
- 5 David S. Landes, *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present* (Cambridge, Inglaterra e Nova York, 1969), pp. 58-59.
- 6 Karl Marx e Frederick Engels, *Selected Works*, vol. I (Moscou, 1969), pp. 529-30.
- 7 Michael Argyle, *The Social Psychology of Work* (Londres, 1972), pp. 18-19.
- 8 Pollard, *The Genesis of Modern Management*, p. 7.
- 9 N. S. B. Gras, *Industrial Evolution* (1930), p. 77; citado in *ibidem*, pp. 11-12.
- 10 *Ibidem*, pp. 163, 207.
- 11 *Ibidem*, p. 56.
- 12 William Henry Leffingwell, *Office Management: Principles and Practice* (Chicago, Nova York e Londres, 1925), p. 35.
- 13 Lyndall Urwick e E. F. L. Brech, *The Making of Scientific Management*, vol. II (Inglaterra, 1946), pp. 10-11.