

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.

O professor LOVEJOY pertence ao grupo de estudiosos que escreve sôbre a teoria tradicional de administração de salários, não oferecendo contribuição no sentido de apresentação de uma nova teoria ou de uma nova maneira de tratar o assunto. É conservador e entre os escritores da teoria tradicional é ótimo autor, com conhecimento amplo e preciso a respeito da matéria de tal transcendência.

“Wage and Salary Administration” é um ótimo livro básico que dá uma idéia perfeita dos problemas na área de administração de salários e se propõe, ao mesmo tempo, a oferecer alternativas para a sua solução.

Reconhecendo embora o autor como uma autoridade nesse campo, permitimo-nos fazer, por comparação com as obras de outros autores, algumas críticas a seu livro.

Nosso comentário inicial diz respeito à falta de tratamento de ordem econômica que seja específico e amplo. Tal tratamento foi muito bem desenvolvido pelo DR. ALFRED KUHN, professor da Universidade de Cincinnati, U. S. A. Lançando mão de considerações de natureza econômica e do que chama de “teoria do poder de barganha”, o professor KUHN desenvolveu suas idéias de uma maneira bastante clara e completa, apresentando suas conclusões de forma bastante lógica e útil.

Não pretendemos sugerir que o DR. LOVEJOY devesse ter incluído tal capítulo em seu livro. Reconhecemos que se êle se propusesse a atender a tôdas as sugestões, certamente deveria ter editado mais dois ou três volumes. Nosso único propósito aqui é o de mencionar que o tratamento dado pelo DR. KUHN à matéria, a nosso ver, completa de maneira bastante apropriada a obra do DR. LOVEJOY.

Bastante ligada à “teoria do poder de barganha” está a importância dos sindicatos (“Unions”), que é muito bem analisada pelo autor. Destacamos êste assunto porque os sindicatos americanos tiveram — e continuam a ter — uma influência progressiva notável no desenvolvimento da técnica de administração de salários. À luz das idéias desenvolvidas pelo autor nesta área, o leitor tem uma excelên-

te oportunidade de fazer um confronto entre os sindicatos americanos e brasileiros podendo, assim, perceber toda a gama de diferença no desenvolvimento, orientação e influência daquelas instituições nos dois países .

De acôrdo com o autor, os sindicatos americanos tem um impacto marcante sobre os movimentos de salário a curto prazo em uma determinada empresa ou indústria, sobre a estrutura interna de salários, o número de horas de trabalho e uma imensa área de itens não-monetários que são normalmente agrupados como "Condições de trabalho" .

Outra rea muito bem desenvolvida é a da avaliação de mérito, que também mereceu uma análise retrospectiva muito cuidadosa . O autor inicia sua análise por volta de 1711, quando ROBERT OWEN, reformista socialista inglês, usou, pela primeira vez, um sistema rudimentar de classificação de pessoal. Deste ponto em diante é mostrado e comentado o aperfeiçoamento da técnica e as novas idéias introduzidas antes e depois da Primeira Grande Guerra — que é considerada como um marco intermediário — até a fase atual de aperfeiçoamento . A preocupação do autor, no entanto, não se restringiu apenas  análise retrospectiva. Sua contribuição torna-se patente com o estudo escrupuloso que faz do momento presente e com a apresentação de soluções alternativas para os diferentes problemas. Percebe-se claramente toda sua preocupação em dar ênfase ao assunto, pois le diz: "quanto maior a possibilidade de variação individual na execução do trabalho, tanto maior a necessidade de avaliação de mérito" .

Em resumo, o professor L. LOVEJOY escreveu de maneira bastante inteligente e, mais importante ainda, fez uma exposição muito prática da matéria .

"Wage and Salary Administration"  um livro que se recomenda a todos que, de uma maneira ou de outra, se interessam pela administração de salários .