

# I PARTE

**UNIVERSIDADE DA BAHIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**REITOR — Prof. EDGARD RÉGO DOS SANTOS**

**VICE - REITOR — Prof. ORLANDO GOMES DOS SANTOS**

**DIRETOR — Augusto Alexandre Machado, até 17-11-58**

**— Manoel Pinto de Aguiar, a partir de 18-11-58**

**VICE - DIRETOR — Prof. JOÃO ALVES DOS SANTOS**

**SECRETÁRIO — Bel. WOLMAR GOTTSCHALL ASSUMPÇÃO.**

## A REMUNERAÇÃO DO TRABALHO E O DESENVOLVIMENTO DA PRODUÇÃO

Prof. AUGUSTO ALEXANDRE MACHADO

SUMARIO: — 1) Evolução das condições do trabalho. A opinião de Adolpho Lima. A lição do Evangelho. 2) As condições econômicas e a legislação operária. 3) Salário de fome e salário moderno. O livro de Adherbal Freire. 4) — O salário e a produção. Palavras de Charles Cestre. Explicação razoável. 5) — O salário no sistema Taylor. 7) — Superioridade do Fordismo. A questão social. Os Sistemas de remuneração. Os salários prêmios. A lição de Scloss e de Cestre. Conclusão.

1) Não se destrói ou exalta o valor do passado com a violência de ataques e o furor das calúnias, mas com o estudo criterioso, sereno, sincero, imparcial de suas instituições. Sob o influxo da cólera ou do apaixonamento, toda construção científica é inútil e precária.

Evidentemente, como bem afirmou Adolpho Lima, todas as instituições políticas e sociais correspondem às necessidades e no nível de cultura e de moralidade da época em que foram criadas. Por isso diz o rifão — cada povo tem o governo que merece. Uma vez, porém, criadas essas instituições, elas como que se adaptam ao meio e passam a traduzir fielmente as exigências do meio e com isso aferram aos hábitos, ao comodismo da rotina, à inércia das miasmas prolongando a sua existência além de sua época, a ponto de se tornarem anacrônicas.

Ou então o povo se apercebe do estorvo em que elas se transformam, mas já anos e anos se foram, no marasmo da improdutividade de sua influência. Presumidos porém são aqueles propugnadores de reformas que pensam ser, em verdade, portadores da quintessência da perfeição, de vez que

tudo é relativo no tempo e no espaço, e a evolução não se detém nem retrocede de modo que a perfeição como a beleza é função de cada mentalidade, e essa mentalidade é, em síntese, função de uma série de fatores concorrentes e transitórios. A humanidade como a ciência não se cristalizam, porque a civilização segue o seu curso, e o progresso tem a sua marcha irreversível. O homem de hoje não mais se confunde com o antigo troglódita.

Hoje a escravidão dentro da lei é absurdo; o princípio econômico, que autoriza a escravidão é anacrônico o domínio do homem sobre o homem é imoral, mas, ontem mesmo, à luz dos sábios ensinamentos dos moralistas e dos filósofos a escravidão era legal. Mas, se hoje, por lei, não há ninguém escravo, sabemos todos nós, que, de facto, pelo muito de trabalho e pela miséria dos proveitos, muitos continuariam escravos de facto, se o Estado, quebrando a redoma do liberalismo, não procurasse, em nome da defesa do trabalhador, por força daquela minoridade social de que falou Ruy, intervir, através de bem compreendida e aplicada legislação social, no curso das relações econômicas, assegurando a todos aquele mínimo de conforto e bem estar necessário à vida humana. Razão teve Charles Gide quando afirma com aquela precisão insuperável: — A organização econômica de uma sociedade ou coletividade humana, bem como as instituições que lhe servem de fundamento, podem ser em tese consideradas boas, como expressão das necessidades dominantes.

Elas são, por isso mesmo, instituições naturais por que, diz Adolpho Lima, representam o último estágio da evolução, traduzem as aspirações coletivas da última fase da civilização, nasceram das condições intrínsecas da vida social. Posteriormente, foram se tornando absolutas, repugnantes, incompatíveis com a mentalidade e com as necessidades e só a força das ameaças logram permanecer em situação precária. Assim foi a escravidão e a servidão como regimens de trabalho. A princípio escravos, sem direito à vida, os trabalhadores evoluíram para a condição servil ou seja a escravidão atenuada. e na primeira quase nada produziam, na segunda a sua contribuição não ia além de  $\frac{1}{5}$  da produção do homem livre. As corporações, associando os trabalhadores, criando-lhes a consciência de sua força e de sua utilidade, deu à massa trabalhista maior expressão, maior disciplina, maior compreensão dos seus deveres e dos seus direitos, aproximou-a mais do espírito cristão. A revolução, em nome da liberdade, extinguiu a organização corporativa, mas se em verdade acabou com a rotina, o libertou o espírito inventivo, por outro lado,

partindo de uma falsa igualdade teórica deu plena liberdade na feitura do contrato de trabalho e, por isso, escravizou muito mais o trabalhador. A revolução faltou, assim, aos seus propósitos porque entre o forte e o fraco só a lei pode assegurar a liberdade, lei que represente não a prepotência, o despotismo de uma classe, mas a conciliação dos interesses, a harmonia das classes, o espírito de colaboração resultante da compreensão mais elevada da necessidade do concurso de todos para felicidade geral.

Assim, a despeito do idealismo delirante da revolução, da exaltação incompreendida, da defesa sistemática do liberalismo, em todos os setores, as necessidades reais criaram novas condições para os trabalhadores num desmentido formal da liberdade absoluta de trabalho.

O regimen do salariado passou assim a sofrer certas restrições, mas essas mesmas restrições não foram nascidas do arbítrio, do propósito de reação, resultaram das condições especiais da economia dos povos, da amplitude e aperfeiçoamento dos processos de produção, do desenvolvimento contínuo da técnica industrial, da necessidade a fim de amparar, dentro do possível, sem radicalismo condenáveis, os interesses dos próprios trabalhadores.

E assim um olhar retrospectivo sobre a marcha evolutiva do trabalho, nos deixa a convicção de que toda vez que o homem se afasta daqueles princípios eternos de justiça que se abrigam na letra do evangelho, e pretende, só, sem o amparo dos ensinamentos divinos, com uma ciência atea, construir a sua felicidade, tudo se degrada, se materializa, se encharfuda no vício e na desonestidade. A revolução não teve maiores proveitos e ruiu nos próprios esteios, desmentindo os seus princípios, porque foi, em essência, anti-cristã.

Dentor de evangelho êle se teria eternizado, se os homens se tornassem realmente cristãos. Infelizmente, a falta de fé se converteu numa falta de justiça, de escrúpulo, de humanidade que gerou o espírito de revolta e exalçou a ânsia da rebeldia nas almas mais rústicas e, por isso mesmo, mais temíveis na sua reação.

De começo, o salário não teve um nível estável, uma remuneração fixa, uma base determinada, e esteve sempre ao sabor da lei da oferta e da procura, das horas de trabalho, sofrendo as deduções dos dias de folga ou santificados. Mas, atendendo a que, nesses dias de inatividade, o trabalhador tem que se manter, fazendo despesas inevitáveis, foi que o Governo da República procurou estabelecer um salário mínimo por 25 dias ou 200 horas, no propósito de garantir o sustento

do trabalhador nos dias de descanso ou inatividade obrigatória. Esse salário mínimo, porém, não pode ser arbitrário, tem que ser função das possibilidades de cada meio, atender ao custo mínimo de vida e às possibilidades de cada zona, do contrário seria o desequilíbrio e a ruína geral. Mas, sendo como é o salário mínimo pago a um trabalhador adulto, êle representa apenas o salário de um operário ou trabalhador não qualificado, operário sem certa capacidade técnica, capaz de ganhar apenas o mínimo para viver.

Dêsse modo, êle não pode se confundir com o salário de operários outros, de capacidade técnica, mais eficientes, de incontestável valor profissional, mestres no seu officio, e que, por isso mesmo, não podem ganhar o mínimo assegurado ao trabalhador não qualificado, sem especialização de officio ou tarefa e de menor produtividade.

\* \* \*

2) — Disse Sthendal: quanto mais nos aproximamos dos tópicos mais nos empolgamos com o esplendor das paisagens e o romantismo das aspirações. Essa diversidade de aspectos e de temperamentos, reflete-se em todos os sectores da vida social e nos estímulos da atividade de cada um dos habitantes. As condições do trabalho e as aspirações dos que trabalham, variam por influência dessas condições climáticas e étnicas, objectivas e subjectivas, criando para cada povo uma série de hábitos e de costumes característicos. No mundo, a variedade é a lei e a igualdade é a ficção. Nada é constante porque tudo se transforma, mas essa evolução tudo se distingue. Dessa desigualdade de condições intrínsecas decorre o equilíbrio da vida nas suas variegadas manifestações.

As condições do trabalho econômico sofreram também, através dessa evolução interrupta, transformações que determinaram, em nome dos altos interesses coletivos, uma crescente intervenção do Estado em benefício do mais perfeito equilíbrio das relações entre patrões e operários, entre empregadores e empregados.

A idéia de uma organização de uma lei, de código único igual para todos, no tempo e no espaço, atenta contra a própria natureza das relações econômicas. Já Leroy Beaulieu, no seu excelente trabalho *L'Etat Moderne et ses Fonctions*, afirmou com o peso de sua autoridade de sociólogo e economista:

— A variedade das estações devemos a diversidade de recursos e de necessidade, e, dessas necessidades divergentes decorre o impulso do intercâmbio econômico que tanto apro-

xima os povos e generaliza as conquistas da civilização. O supremo ideal crescente aproximação dos homens, deve ser a substituição continua e progressiva do egoísmo intransigente pela cooperação humanizada nos seus objectivos de maior justiça e maior solidariedade entre os homens.

Mas, através dessa marcha ininterrupta, as nações, como os indivíduos, têm o seu destino inevitável — umas nasceram para o domínio pela força e pela riqueza, outros para a submissão, pela fraqueza e pela mingua de recursos.

O desenvolvimento a que chegou a técnica industrial fez, do capital, o factor decisivo da produção, e assim, se afirmou, absolutamente, o predomínio das nações ricas com o controle dos mercados mundiaes:

— A mercê dos E. Unidos, da Inglaterra, da Alemanha, da Russia, da França, da Italia, do Japão, vive o resto do mundo.

No seculo XX, no decurso das cinco decadas vencidas, as reivindicações do trabalho cresceram assustadoramente, transformando a face política-economica de todas as nações modernas.

O deslocamento dos capitaes tomou um novo aspecto e, por isso mesmo, restringiu-se consideravelmente.

Tudo nos leva a crêr numa indentidade absoluta de condições e de necessidades, no campo das industrias; mas, essa conclusão decorre de uma imperfeita e superficial observação do problema. A generalização do aperfeiçoamento dos metodos de trabalho, não importa praticamente numa igualdade absoluta de preços de harmonia com a igualdade de condições em que se realiza a produção. A natureza dos capitaes mutuados ou associados, os maiores ou menores riscos do mundo, o valor intrínseco e a estabilidade da moeda, tudo isso influe imediatamente, no nível do valor e por isso, no maior ou menor resultado da produção, na situação mais ou menos favoravel dos produtos no mercado.

Mas, todos êsses factores a que nos referimos, podemos dizer, escapam à ação do homem porque resultam da divesidade inevitavel de condições mesologicas, decisivas na elevação do nível médio de conforto e bem estar da humanidade.

Cada país, na impossibilidade de se bastar a si mesmo, procura especializar-se naqueles ramos de actividade para os quaes se julgam mais aptos a vencer na luta da concorrência, sem limites e sem escrupulos.

Dessas maiores ou menores possibilidades, resulta o mais baixo ou mais alto nivel de salario, e, por consoquência, a mais justa remuneração do trabalho, e o maior conforto de vida

para os trabalhadores. Daí a conclusão inevitável: — Os Estados variam na sua estrutura política e econômica e dessa variedade resulta a diversidade de condições em que vivem, no mundo, as classes trabalhadoras, mais ou menos protegidas pela legislação social de cada país.

As legislações sociaes refletem, portanto, a situação média ou normal da economia de cada nação, salvo quando a insinceridade dos políticos e legisladores cria um artificialismo legislativo ou seja uma legislação nati-morta:

Sendo assim, a regulamentação internacional, sendo uma realidade, a igualdade das legislações sociaes seria um absurdo. Essa igualdade tem aí um sentido relativo, uma vez que é impossível nivelar as condições dos povos ricos e pobres de modo a manter o mesmo estão de vida política e econômica.

Isso não impede que, em todo o mundo, o problema social, seja a suprema preocupação dos governos, todos no louvável intento de conciliar os interesses das classes productivas — empregadores e empregados em geral.

O professor Adherbal Freire no seu ultimo trabalho — **Ensaio de uma síntese de Direito Trabalhista**, defendendo eruditamente a consolidação das leis sociaes, demonstra o adiantamento da legislação social do Brasil e ressalta as características fundamentais das legislações principais do mundo moderno, mostrando a diversidade inevitável de cada uma dessas sistematizações.

E nessa apreciação criteriosa e inteligente, diz o illustre professor de Direito Industrial: Creada pelo regime capitalista industrial uma situação de dependencia econômica entre as classes produtoras, o liberalismo, cêdo, se transformou em a negação sistematica dos seus principios políticos e econômicos com a cessação absoluta da liberdade contratual da classe menos privilegiada.

Fez-se mistér, assim, a intervenção superior e bem orientada do Estado, com o fim de restabelecer o equilibrio desaparecido. Essa intervenção, porém, afirmamos nós, não se imporá, no tempo e no espaço, com a mesma intensidade, porque isso contraria a desigualdade natural dos povos e dos meios em que exervitam a sua actividade. Essa intervenção, através dos dispositivos de uma legislação adequada e eficiente será mais ou menos intensa, segundo a capacidade econômica de cada país, a maior ou menor resistência de cada meio, visto como o objectivo não é cercear a iniciativa ou a actividade individual, mas, sim, como diz o professor Adherbal Freire, supri a deficiência de capacidade contratual dos tra-

balhadores nas relações jurídico-econômicas com as emprêsas locatárias fôrça-trabalho. Variando as condições econômicas de cada país, diferentes hão de ser as legislações trabalhistas, posto que as linhas mestras da organização do trabalho sejam observadas, por gregos e troyanos, em todo o mundo.

\* \* \*

3) — Para o trabalho ser eficiente é mistcr seja honesta e humanamente remunerado. O salário de fome tem sido a causa profunda da luta em que se degradam os povos. Só há realmente justiça no salário quando se verificar uma proporcionalidade entre o esforço do trabalhador e a quantidade do salário. É mistér que a soma da fadiga fisiológica e da atenção dispensada fiquem, realmente, compensadas pela soma de vantagens, de prazeres ou reparações capazes de manter em equilíbrio a resistência do trabalhador.

Com os progressos da técnica industrial veio a necessidade de reduzir, cada vez mais, o custo da produção, modificando-se, sensivelmente, as condições das tarefas e a estrutura do salário real do operário. Procurando corresponder, cada vez mais, às necessidades crescentes do trabalhador, com a solidariedade das massas trabalhistas e as rivalidades intermináveis das emprêsas, cada qual, mais sequiosa, pela conquista do mercado, o salário se foi tornando mais complexo tendo em vista não só a quantidade, mas, também, a qualidade na execução, evitando, tanto quanto possível, desperdício de energia a serviço da produção. É a racionalização como termo final do aperfeiçoamento técnico. Coerente com essas novas diretrizes da indústria, se tem procurado medir, rigorosamente, os resultados tangíveis da actividade operária no seu duplo aspecto qualitativo e quantitativo, e também tem em conta a sua atitude profissional, sua dedicação para com a emprêsa locatária da fôrça trabalho.

O salário-moderno existe, podemos dizer, há pouco mais de um quarto de século... Antes de 1914, tudo era ainda incipiente, rotineiro, em estabilidade e sem método, menos por falta de conhecimentos técnicos do que por falta de circunstâncias capazes de justificar, sem reбуços, a complexidade do novo processo de remuneração.

Durante a guerra, tudo quase que se resumia ao fornecimento dos exércitos em luta, uma vez que, o mais fora da vida era accessório e, por isso mesmo, dispensável.

Nesse período de dificuldades insuperáveis, a remuneração adotada como mais conveniente aos interesses das emprê-

sas e dos trabalhadores, foi o salário por peça ou tarefa. Os governos beligerantes e os neutros, todos apreensivos com o recurso dos acontecimentos, proibiram, terminantemente, a redução dos salários, mas o momento não comportava largueza ou dispendícios. Daí, a necessidade de retribuir na base da contribuição. Era o dever de estimular as atividades e aproveitar em sua plenitude a capacidade de trabalho dos operários nos exercícios de qualquer tarefa.

A sabotagem tornou-se um crime de lesa-pátria. A guerra, porém, trouxe, com êsses, outros efeitos até certo ponto funestos: Abalou, profundamente, como diz o Prof. Carqueja, as condições de trabalho, em todo o mundo, e, com isso, impôs a todos os patrões novas formas de salários destinados a assegurar vida relativamente confortável ao trabalhador. Os exploradores das indústrias bélicas, os argentários do mundo, os reis da produção, fizeram, para defesa dos seus interesses, a Grande Guerra, agindo secretamente, através dos gabinetes e das embaixadas, mas consumado êsse crime, passaram êles a ter o castigo de sua miséria ou desumanidade sem limites. Para refrear a ganância de tais pantagruéis, surgiram, por imposição das circunstâncias, os salários-prêmios, o super-salário, o subsídio, a escola-móvel e outras modalidades tão bem estudadas por Bernestein e por Kulemann.

Reconhecido ficou, assim, que a vontade do homem amplia extraordinariamente a capacidade Produtora da máquina e, por isso, se tornou necessária a bôa-vontade do trabalhador para maior resultado da produção, com propósito muito significativo de economizar a matéria prima, conservar a máquina e desenvolver, eficientemente, a sua habilidade.

Sendo assim, o salário moderno tomou uma feição inteiramente nova, porque não se fundamenta mais no critério arbitrário e até certo ponto, humilhante do favor pessoal, dos donativos das gratificações ou gorgêtas, passou a ser calculado cientificamente de harmonia com o valor real da produção. A finalidade primacial dêsse método é sustentar, humanamente, a actividade do operário, compensando-o pelo seu esforço na criação de novas utilidades e de execução metódica de determinada tarefa diária.

Por isso, de logo, se compreende que o salário moderno não pode apresentar a simplicidade do salário de antanho, tornando mistér maiores habilitações para a carreira industrial ou mercantil. A ignorância deixou de ser apanágio dos que trabalham nas profissões conservadoras, para ser privilégio da mór parte dos diplomados graças à tolerância criminoso

dos governos e indiferença impatriótica de professores interessadíssimos, tão só, com os proventos das respectivas cátedras.

Razão teve, portanto, Charles Rist, quando afirmou: O salário não pode ter exclusivamente como fundamento ou base do seu cálculo, o esforço material do operário; pelo contrário, a tendência é para dar ao contrato de trabalho uma certa elevação, de modo a permitir vida digna aos que trabalham.

Sendo assim, não é possível que a produtividade e a duração de trabalho sejam os fundamentos exclusivos do nível do salário, uma vez que, em verdade, êsses elementos não bastam para dar ao mesmo uma expressão exacta e equânime.

A intensidade do trabalho, diz Charles Rist, não representa, de per si, critério suficiente para o cálculo ou avaliação do mérito do operário.

Não raro, operários mais hábeis são faltos de destreza, e outros mais destros, são inháveis.

Para se obter uma justa remuneração de trabalho, é preciso ter em consideração todos os variados aspectos do problema, de modo a pesar, criteriosamente, a natureza da contribuição do operário.

Não é possível, com justiça, atender só ao esforço imediato, desprezando o conjunto de circunstâncias provenientes da técnica do trabalho, o interesse psicológico revelador e, sobretudo, as aptidões fisiológicas do trabalhador.

O salário que não atenda a tais exigências, diz, sensatamente, o prof. Carqueja, não atende à natureza variável dos trabalhos e dos homens, é salário simplista arbitrário e, por isso mesmo, injusto, contrário ao zêlo, à dedicação do operário como ao bom rendimento da empresa.

A complexidade real dêsse problema não deve tornar o salário uma cousa confusa; pelo contrário, o operário deve receber um salário claro, que lhe permita apreciar exactamente a relação que existe entre o seu esforço e o pagamento obtido.

O salário deve também ser relativamente fixo, isto é, ter um mínimo de existência. A despeito da predileção que tem o homem pelo jôgo e pela surpresa, o operário tem necessidade de saber a quanto monta o mínimo de suas possibilidades, por que o aleatório à margem do deficiente contribui para o sofrimento dos faltos de recursos. É preciso saber quanto ganha, quanto pode ganhar e quanto pode receber o salário ganho. Do assunto trata, com clareza, W. P. Gillete: Quanto mais discutível fôr o quantum do salário, mais periclitante é a

tranquilidade do trabalhador, o salário fixo nas suas bases mínimas, com possibilidades de majoração por maior trabalho, constitui um estímulo salutar para as iniciativas e um sustentáculo para a justa ambição e o desejo de triunfar que deve alimentar todo o trabalhador, cômso de sua capacidade de trabalho. Sôbre o assunto deve ser consultado o livro de *Cestre Production industrielle et Justice Sociale*.

4) — Os modernos sistemas de salario têm sido estudados do ponto de vista de sua produtividade. De fato não é possível melhorar a condição do operario sem correlativa produtividade do seu trabalho. A mentalidade de que o salario deve ser o maior possível com o minimo de contribuição do trabalhador é estreita e inaceitavel porque importa no malogro da própria tentativa de amparar os operários. Para estabilidade das instituições protetoras do trabalho é mister substituir a preocupação do combate pela da cooperação. A abolição do patronato é um mito; se não fôr o particular será o Estado.

O que é preciso, não há de negar, é evitar a exploração, venha donde viér, do Estado, do operario ou do patrão.

Qual a influência desses novos sistemas na productividade do trabalho?

Até que ponto satisfizeram às partes interessadas no desenvolvimento da actividade industrial? Quaes os caminhos abertos para solução da questão proletaria? Os patrões, confiantes nas vantagens concedidas por força de lei e de melhor compreensão das relações entre assalariantes e assalariados, esperam: 1.º) Maior produção de cada trabalhador; 2.º) Preço de custo mais baixo; 3.º) Maior Regularidade na execução da tarefa; 4.º) Redução considerável das coalisões e das greves pelo interesse recíproco da continuidade do trabalho.

Sendo assim, os salarios com premios devem corresponder à grande aspiração dos patrões porque estimulam a ambição e o desejo de trabalhar para obter maior compensação do seu esforço. Essa compensação pode ter em vista a qualidade ou perfeição e a quantidade dos produtos. Póde ainda o sobre-salario ou premio fomentar ou incentivar o espirito inventivo do trabalhador no que tange ao manejo da utensilagem, o modo de execução mais eficiente da respectiva tarefa. Esse salário em harmonia com a maior ou menor produtividade do operario, tem applicação recente, não é conhecido há mais de 45 anos.

Essa idéia nasceu da organização pragmática e perfeita da industria desse país, onde tudo é pratico e eficiente nos seus metodos e nos seus objetivos. Isto não quer dizer que os premios

não se applicassem antes de 1880, quer apenas afirmar que a sua generalização nos meios industriais não data de época anterior.

Na França, por exemplo, encontramos, nos estabelecimentos metalurgicos da firma Ureuzot, o salario com premio desde 1852. Leroy Beaulieu cita o exemplo das fabricas de Torre Noire que, já em 1858, tinha adotado um regime de salários-prêmios. Atualmente, os sistemas de Halsey e Rowan, de Taylor e de Ford, de Cantt e de Emerson têm dado ótimos resultados.

Para os operarios, o salario moderno apresenta vantagens indiscutíveis. Em primeiro lugar desenvolve a atividade do trabalhador, fazendo-o tomar maior interêsse na execução fiél e perfeita da tarefa. A finalidade principal dêsse salário é animar com mais justa remuneração, o esforço do operario em beneficio do êxito econômico da empresa. Crise, com isso, uma adaptação consciente do trabalhador. A vigilancia irritante e necessaria no regime do salário-tempo, desaparece, pelo estímulo automático da maior remuneração. Para tanto é mistér porém que o operario tenha um indice elevado de necessidades, compreendida essa elevação no seu sentido relativo.

Entre nós, não basta dar ao trabalhador um salario-premio; é mistér educá-lo, elevar também o nível de suas necessidades, mostrar-lhe que não vive tão só para dormir, comer e procriar, existe uma série de necessidades outras, materiais e espirituais que influem sensivelmente na relativa felicidade dos homens.

O homem deve viver para Deus, para si e para o próximo. Os egoistas e os indiferentes devem ser considerados máus porque contrariam a lei de Deus.

Mas, como dissemos há pouco, a vigilância excessiva do patrão é para o aumento do trabalho, contraproducente. No regime do salário moderno, proporcional à produtividade do trabalhador, função da sua colaboração e de sua eficiencia, a vigilancia em tudo é diferente porque se torna mais metodico. O operario fica como que subordinado a uma engrenagem de produção, diz Carqueja, que harmoniza os seus esforços e o arrasta insensivelmente a maior intensidade de produção. Realmente o controle do escritório de preparação, a orientação tecnica das oficinas, a fichas individuais a cronometragem rigorosa dos movimentos executores o calculo exacto das despezas de carvão ou electricidade, tudo isso inflúe, poderosamente, na ação do operário, creando, insensivelmente um standar invariavel de produtividade e fazendo dêle um técnico ou um engenheiro-prático, sempre interessado pela eficiencia dos metodos e pelo indice da produção. Para isso, observa Charles Cestre em **Production In-**

*dustrielle et Justice Sociale*, é mistér que se procure agentes funcionais especializados, com qualidades que se harmonizem com a missão ou tarefa que devem desempenhar.

Além disso, é de notar que o salário moderno, faz, podemos dizer, desaparecer o chamado descuido sistemático. Os operarios não precisam mais recorrer a esse estratagem, mais ou menos perigoso, para diminuir o risco da redução do serviço, com o limite voluntario da produção. Os operarios pagos exclusivamente pela unidade-tempo, procuram descansar, nesse tempo, o mais possível, seja porque processo fôr e, assim, evitam ou pelo menos adiam a eventualidade terrível de ficarem sem pão e sem trabalho. No salario modernizado essas praticas ou recursos se tornam desnecessários, por isso que o trabalho está subordinado a uma regra fundamental. Ao abrigo dessa ameaça o operario póde ser muito mais sincero no seu trabalho, pode dar livre curso ao seu espirito inventivo e à sua capacidade de produção, fazendo com isso um bom salario ao nivel de sua colaboração e admitindo, já, até certa possibilidade de previdencia ou economia de recursos para guardar as imprevisões do futuro.

Contudo não há, para o trabalhador, o receio ou medo do inlabor, de vez que esse passa a existir tão só em casos ou por motivos que sejam independentes dos sistemas de trabalho e dos métodos de organização.

Finalmente, diremos ainda, com o salario moderno o operario é senhor do seu trabalho e do seu rendimento porque sabe que o seu salário é por dize-lo função da sua produtividade e da expansão econômica da empresa. Não se pode confundir essa situação com aquela em que o operario se esgotava na realização das tarefas a trôco do salário insuficiente para a sua alimentação.

O trabalho tornou-se, digamos, cientificamente mensuravel e o rendimento de cada operario passou a ser medido e proporcional ao seu valor na produção.

Os mestres da psicologia industrial afirmam que é conveniente ter o operario diariamente conhecimento da amplitude do seu salario porque com isso, ensina Gilbereth, deixa o operario de se preocupar com o que já fez para se dedicar exclusivamente ao que está fazendo, e até adquira um novo impulso para alcançar limites novos e mais amplos. Nas grandes fábricas, atualmente ao lado do pagamento procura a direção dar ao trabalhador uma explicação dos progressos realizados no exercicio de suas funções e as razões da perda de certo premio (loss of bonus) que poderiam ampliar o seu salario.

Assim, o operario começa a interessar-se mais pela obtenção dos prémios ou sobre-salario, observando mais atentamente os movimentos na execução de sua tarefa diária. Para isso a organização científica do trabalho prescreve que essa execução deve ser feita dentro do tipo ou padrão. Desse modo o operario marcha sempre no sentido de abolir de sua atividade a ação nefasta do imprevisto e de arbitrario, com a criação de uma nova mentalidade, fruto de uma nova organização que o torna senhor absoluto dos seus direitos.

\* \* \*

5) — Do ponto de vista Social, o objetivo fundamental do sistema de Taylor, é tornar cada vez mais nenhuma as condições de trabalho, com a preparação criteriosa dos operários e a seleção profissional, estimulando, tanto quanto possível, o zelo e a intelligencia dos mesmos de modo a garantir-lhes um salario mais alto e uma tarefa menos exaustiva. O sistema do Salario no Taylorismo supõe, dêsse modo, uma organização inteiramente moderna, com operarios capazes de executar, com determinadas condições, num espaço de tempo prefixado, uma tarefa minima em que se baseia o calculo industrial da organização.

A taxa de remuneração é estabelecida por uma fórmula científica que não se contém no simples arbitrio dos chefes da empresa. Contudo J. M. Lahy no seu trabalho *Le Systeme Taylor* — procura demonstrar que já antes de Taylor outros sistemas se revelaram mais logicos e mais equanimos e até mais scientificos — Nesse particular ele é inegalvelmente inferior aos seus antecessores.. Enquanto nos sistemas anteriores — tais como os de Halsey e de Rowan — o operário ganha um salario tanto maior quanto menor o tempo de execução da tarefa-padrão, no sistema Taylor o operario por mais habil e mais agil que seja, o tempo não deve ser menor do que o prefixado e só a execução, nessas condições, permite a obtenção do premio de 30% a 60% do salario. O sistema Taylor nivela assim os mais hábeis e castiga severamente os mediocres, eliminando por completo a concorrência dos que não atingem a certo coeficiente de contribuição. É um sistema para elites operarias.

Assim, contra as vantagens incontestes do sistema de Taylor, tem alegado: — 1º) Provoca o aumento do desemprego ou chomage com o abono de grande massa de trabalhadores incapazes de atingir ao minimo de contribuição; 2º) Não estimula o maximo de produtividade por não admitir uma recompensa para os que, excepcionalmente, possam ir além do

exigido, isto é, realizar a tarefa mínima em menor tempo que o fixado pela empresa. Realmente interessado com a realização rigorosa de um plano científico, com absoluto controle da produção, além do máximo de agilidade previsto, nada mais interessa relativamente ao aumento da produtividade do operário. Gantt procurou justamente eliminar essa inconveniência do sistema de Taylor, adotando uma compensação progressiva do esforço operário que transponha o limite exigido para a produção normal da empresa.

Assim Lawrence Gantt, um dos grandes discípulos de Taylor, na Bethlehem Steel Company, procurou na sua excelente contribuição sobre o assunto — *Travail Salaires et Benefices*, — aperfeiçoar o sistema do mestre, permitindo que o operário, mesmo trabalhando por tarefa ou por peça receba, quando não atinja à perfeição da tarefa-mínima no tempo limite, um prêmio que será tanto maior quanto mais se aproxime essa produção da tarefa-padrão, do sistema. Para aqueles que executam a tarefa-mínima no tempo determinado pelo regulamento, estabeleceu Gantt um bonus ou prêmio mais considerável, finalmente para os que excepcionalmente ultrapassam essa produtividade da tarefa limite, um prêmio complementar foi determinado.

Assim, estimulando a produtividade máxima do operário, destaca-se esse sistema da orientação taylorista pelo fato de conceder um prêmio aos que ultrapassem a tarefa mínima no máximo de tempo.

Assim, resumindo, podemos dizer: — No sistema de Gantt: 1º) Um operário pôde ganhar por dia ou por hora — o salário mínimo básico, se executar pelo menos de 63,5% da tarefa exigida; 2º) Receberá o operário um salário que vai aumentando progressivamente à medida que mais se afaste dos 63,5% da tarefa e se aproxime da tarefa exigida pelo emprego; 3º) Será um salário complementar de 33% do salário-mínimo, se executar a tarefa-tipo ou padrão dentro do tempo regulamentar; 4.º) Acima da tarefa normal, a ascensão do salário continua, embora numa proporção menor, numa marcha mais lenta para evitar que, por ambição, se extenuie ou prejudique seriamente a saúde do trabalhador. O sistema de Gantt, como o Taylor, supõe que a tarefa mínima corresponde a uma base de salário capaz de assegurar vida modesta porém relativamente confortável ao operário. Harrington Emerson continuou, podemos dizer, na mesma trilha de Gantt, exigindo uma tarefa mínima num tempo determinado e concedendo um prêmio considerável por essa execução, mas, ao invés de pagar por peça ou tarefa, quando não atinja a produtividade mínima do regula-

mento, Emerson criou prêmios mais baixos para aqueles que mais se aproximarem da tarefa-padrão. Esses prêmios serão pagos quinzenalmente ao trabalhador.

Dêse modo os sistemas de Gantt e de Emerson se adaptam admiravelmente aos princípios da organização taylorista.

As emprêsas com tais sistemas de remuneração pretendem obter: 1º) Produção mais elevada; 2º) Preço de custo mais baixo; 3º) Produção mais regular; 4º) Redução considerável das colisões e movimentos grevistas contra as condições do trabalho e o nível do salário.

Teoricamente os salários-prêmios parecem resolver satisfatoriamente o problema, estimulando a maior produtividade do operário com uma remuneração proporcional ao seu esforço mas, na prática, tudo depende da sinceridade com que se aplicam tais sistemas. Esses sistemas, honestamente aplicados, colocam os operários mais ao abrigo da redução do salário, permitindo assim que os mesmos dêem livre curso às suas iniciativas, elevando cada vez mais o nível de vida e de conforto.

Além disso, diminui o sistema moderno a probabilidade do inlavor ou desemprego, porque o operário tem o fiel da capacidade de produção. O trabalho tornou-se, dêse modo, cientificamente mensurável e o rendimento de cada operário rigorosamente calculado, independentemente do arbítrio do patrão. Com isso ficaram abolidos o imprevisito e o arbitrário, pela organização que veio colocar a sorte e o bem dos trabalhadores nas suas próprias mãos. Entre nós, tudo isso causa não só inveja, mas até vergonha, porque os salários não atingem nem ao indispensável para o pão e o abrigo. Com cinco ou seis mil réis diários, como pagam não só as emprêsas particulares mas também serviços públicos, dos Estados e os Municípios, não é possível viver honestamente. Os assalariados dêse nível se vão arrastando numa miséria que desmente de logo a sinceridade dêsses falsos defensores do povo, na realidade có-réus dessa inominável exploração.

\* \* \*

6º) — Sabemos que o sistema de Taylor estabelece uma fórmula padrão para cada tarefa, sempre com o objetivo de obter o máximo de proveito ou resultado com o mínimo de esforço na execução das tarifas, poupando tanto quanto possível as energias do trabalhador.

Socialmente, procura o taylorismo tornar menos odiado o trabalho e mais confortável o ambiente da oficina, com uma

inteligente e racionalizada distribuição do trabalho evitando o dispêndio de energia sem compensação correlativa. Os dirigentes da empresa devem conhecer rigorosamente o tempo-base ou padrão, considerado necessário para execução de determinada tarefa. Tudo é calculado e prefixado no seu tempo máximo, intransponível. O sistema de salário no taylorismo supõe, isso mesmo, uma seleção de valores profissionais, através de uma adoção técnica, considerada base do sistema. A taxa da remuneração deverá se estabelecer, cientificamente, criando certas garantias para o patrão como para o operário. Nesse particular, o sistema de Taylor é superior ao sistema de Halsey e de Rowan, onde o arbítrio atua em detrimento dessa reciprocidade e garantias.

Lahy, em seu trabalho — *Le Systeme Taylor*, afirma que, antes de Taylor, já existiam métodos outros mais equitativos e mais eficientes do ponto de vista econômico. Pensamos que há nessa afirmação algo de exagero. O elemento mais importante e, por isso mesmo, característico da organização taylorista é a regularidade técnica e cronométrica da execução das tarefas. Nos sistemas anteriores, o tempo médio que serve de base para os cálculos dos salários prêmios, são fixados em harmonia com a habilidade média do trabalhador. O operário só recebe prêmio sobre o trabalho além dessa média, isto é, com a execução da tarefa em menor tempo do que o fixado. Há, portanto, uma relação imediata entre o prêmio e a economia realizada pelo operário com essa super-produção.

No sistema de Taylor, tal não deve se verificar porque o ideal da suprema aspiração é a observância do tempo padrão, isto é, do tempo mínimo, que corresponde ao máximo da produção exigida. Se o operário executar o trabalho nessas condições terá, só por isso, direito a um salário-prêmio de 30%.

O prêmio porém não deve, em nenhuma hipótese, ultrapassar a porcentagem de 60% do salário-base, porque, nesse caso, muitos deles resvalariam pela imperfeição, concorrendo, assim, para o menor valor da produção, ao tempo em que se poderiam tornar extravagantes e dissipadores de suas energias e de seus recursos, como afirma o próprio Taylor no seu trabalho — *Principes de l'organisation des Usines*.

Para estimular a observância rigorosa da técnica e o zelo na execução da tarefa, em benefício da valorização do produto, o salário-base deve ser relativamente elevado, de modo a assegurar, facilmente, as necessidades comuns a todos os operários, de vez que a insatisfação gera o mau humor e a sabotagem.

Mas, por outro lado, exige o sistema Taylor para os que não conseguem executar, no tempo padrão, a tarefa obrigatória, uma diminuição correlativa de salário quando não a dispensa do serviço. Não se Precisa, afirmam os técnicos — de gênios nem de incapazes de qualquer adaptação. A média normal deve ser rigorosamente observada no que tange a des-treza, uma vez que isso constitui a essência da organização. Taylor não quis a sub-produção nem o esgotamento do trabalhador.

Dêsse modo, o taylorismo, ao tempo em que oferece largas possibilidades aos trabalhadores hábeis e diligentes, castiga, inflexivelmente, os incapazes e abaixo de médios. Somente, como diz Cestre, os inteligentes, os enérgicos, trabalham com ambição ou ideal de progredir e encontram guarida no seu sistema.

Mas, também por isso, se tem acoimado o sistema Taylor, de exigir do operário um trabalho além de suas forças para não perder o seu conceito profissional. Sendo, assim, o sistema Taylor é um sistema para homens excepcionais e, por isso mesmo, inaceitável como norma geral de produção. A seleção é, assim, em todos os setores, uma realidade inevitável.

Entre nós, a falta de ensino profissional, a deficiência da aprendizagem nas oficinas determinariam, com generalização dêste sistema, a diminuição do trabalho e aumento considerável do chomage em todos os mistéres.

É que, em matéria de ensino profissional ou universitário, o Brasil continua carecendo do braço forte para entrar nos eixos, de um Código de Ensino que se firme, acima das tolerâncias, das concessões a trôco de criminosa popularidade. O Estado Novo, como disse o juiz Ribar Carneiro, poderia, emancipado dos empirismos românticos do liberalismo, ter realizado, eficientemente, a obra do saneamento cultural e profissional do Brasil, acabando com os artistas-aprendizes e com os doutores-analfabetos.

\* \* \*

7º) Henry Ford é inegavelmente uma das expressões máximas do capitalismo norte-americano, mas, é também, um dos homens que humanamente se adaptaram às justas reivindicações proletárias. Portador de qualidades excepcionais, representante de uma nova mentalidade, criou Henry Ford um sistema industrial que vem ao encontro das aspirações dos trabalhadores no que tange à elevação do nível de confôrto e bem estar

social, porque realiza mais justa, mas equânime, mais honesta, finalmente, mais humana divisão dos proventos da riqueza produzida.

Realmente, o contraste entre as «Empresas Ford» e as demais organizações industriais, é manifesto. O renovador da indústria norte-americana procurou caracterizar o seu sistema, pela adoção simultânea das seguintes modalidades de trabalho:

- 1) trabalho dividido;
- 2) trabalho repellido;
- 3) trabalho continuado;
- 3) trabalho sucessivo e hierarquizado.

Com isso visa o «Fordismo» obter o seguinte: maior produtividade, menor custo e maiores resultados.

É que, para Henry Ford todo o desenvolvimento ou prosperidade da empresa está subordinada a existência de uma produção em massa.

Sem essa produção em massa não é possível o bareteamento da mercadoria de modo a permitir a generalização do consumo e o aumento do poder aquisitivo do salário.

Por outro lado, não poderá obter nunca a elevação do nível médio de conforto e bem estar das classes proletárias sem a generalização do consumo de certos produtos postos ao alcance das mesmas populacionais.

Não bastam, portanto, uma grande produção e um grande lucros, é preciso, também, que essa produção seja consumida pelo maior número possível de elementos das classes menos abastadas, que se democratiza o consumo de certos produtos considerados privilégio das elites financeiras. Instituir um sistema industrial que favorece exclusivamente aos ricos, é dificultar a solução do problema, é tornar precária a estabilidade das instituições políticas e fazer perigar a ordem social.

Daí a razão pela qual, a «Ford Motor Company» procura, cada vez mais, aumentar por todos os processos, todos os modos, o número dos consumidores dos seus produtos, não só evitando situações irritantes e prejudiciais, mas criando para a Companhia, uma certa popularidade e simpatia no seio de todas as camadas sociais. Estabelece, dêse modo, o sistema Ford novas diretrizes que, de certo modo, fazem desaparecer o contraste chocante entre as condições de vida do rico e do pobre, proporcionando ao segundo um certo conforto, até então, desconhecido. Para Ford, a crise social não se resolve com

economia ou restrição do consumo necessário, mas antes com a generalização desse consumo, com a maior produção e o maior consumo, pois, em verdade, não há uma super-produção, o que se verifica é um «sub-consumo». Maior produção e mais amplo consumo igual a maior bem estar.

Para criação desse bem estar resultante da generalização do consumo, é mister a elevação do nível de salário, pois só com a alta de salário e a baixa de preço dos produtos se obtém o aumento do poder aquisitivo do salário. Uma simples alta de salário pode corresponder à uma baixa do poder aquisitivo de modo a se verificar a elevação nominal do salário com a baixa do salário real.

A alta do salário é inegavelmente um dos fatores do desenvolvimento da produção porque, como observa inteligentemente Ford, a inquietude, a preocupação, a falta de tranquilidade de espírito prejudicam consideravelmente a capacidade produtiva do trabalhador.

Examinando-se a estrutura funcional do sistema «Ford», verifica-se que a mesma repousa nos seguintes princípios:

- 1º) Responsabilidade individual do trabalhador;
- 2º) Organização de perfeito serviço de estatística;
- 3º) Rigorosa contabilização dos fatos administrativos;
- 4º) Contrôlê permanente e balanço periódico das cifras apuradas.

Este sistema, diz Roberto Simonsen, distingue-se nitidamente do sistema Taylor. O Taylorismo estabelece um ritmo invariável de movimentos e de atitudes prescritas pelo Bureau Central, dentro de um tempo considerado «standard».

O Fordismo segue orientação inversa, procura adaptar o trabalhador a uma certa ritmização involuntária, durante a qual a matéria prima se mantém em trabalho ininterrupto embora assegurando ao trabalhador uma certa liberdade de movimentos e uma relativa autonomia na execução da tarefa imposta.

«Taylor» preocupou-se, antes de tudo, com a economia da energia humana, da força-trabalho da utensilagem em geral.

«Ford» procurou economizar a «matéria-prima» e o «tempo gasto» adotando o trabalho-transportado, onde, a despeito da celeridade, não se verifica o automatismo, a monotonia do sistema de Taylor.

Relativamente à fixação do salário, é, também, típica a orientação de Ford. É de realçar pela sua significação a diferença que nesse particular existe entre o sistema Ford e os demais sistemas de organização industrial.

«Ford», ao contrário dos demais capitalistas, não indaga «quanto de ganhar» o operário, mas sim, quanto «pode pagar» a empresa. O nível das necessidades mínimas do trabalhador não interessa, o que serve de base são as possibilidades da empresa; e daí, a preocupação de grandes lucros em alta correlativa de preços.

O mínimo de salário deve estar em harmonia com as justas e humanas aspirações do operário, dominado, como todos, pela ânsia de progredir. Coerente com esse objetivo divide Ford em quatro partes o salário pago pelas suas empresas:

- 1º) — Quota de subsistência do operário;
- 2º) — Quota de subsistência da família;
- 3º) — Quota de educação dos filhos;
- 4º) — Quota dos riscos do trabalho.

Essa concepção do salário suplanta tôdas as modalidades até então admitidas, desde a noção clássica do salário até as reivindicações dos «programas mínimos», dos socialistas moderados ou reformistas.

De fato, o mínimo de salário baseado na unidade-tempo terá que ser garantido por uma produtividade mínima para que não diminua a capacidade produtiva da empresa, por desinteresse de maior produção; se baseada na unidade-trabalho, isto é, por peça, deve, ao contrário, evitar a exploração da força-trabalho com a redução da base do salário que se poderia converter praticamente, em «sweating-system».

Ford ultrapassou, em vantagens todos os sistemas, porque deu ao salário maior amplitude; criando-lhe, por dizer, uma dupla função — individual e social, permitindo não só a manutenção do trabalhador e de sua prole, mas, também, o aperfeiçoamento moral e intelectual da classe.

Ao lado desse salário fixo, capaz de assegurar vida modesta, sóbria e honesta, criou o Fordismo uma espécie de salário completo, ou melhor, de participação nos lucros destinados, a juízo da empresa a recompensar os trabalhadores de maiores encargos, de melhor conduta e de mais interesse no trabalho. É uma espécie de prêmio da Empresa.

Para isso estabeleceu Ford que uma parte determinada dos lucros seria distribuída:

- 1º) Pelos operários casados e onerados de maiores encargos de família;
- 2º) Pelos operários solteiros que tenha boa conduta e sejam trabalhadores.

Assim estimula a empresa: os operários no cumprimento dos seus deveres não só profissionais, mas, também, sociais, premiando, de preferência, os bons e os honestos.

Assim realiza o Fordismo o milagre da transformação do trabalho-sujeição em trabalho-cooperação, criando na oficina um ambiente de confiança e de cordialidade entre patrões e operários, tornando para os pobres a vida mais alegre, mais feliz e, por isso, mais digna de ser humano.