

## Capítulo III

A motivação do trabalho: observações sobre a restrição de produção

Juarez Rubens Brandão Lopes

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

LOPES, JRB. A motivação do trabalho: observações sobre a restrição de produção. In: *Sociedade industrial no Brasil* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008, pp. 123-132. ISBN: 978-85-9966-277-9. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

---



All the contents of this chapter, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial-ShareAlike 3.0 Unported.

Todo o conteúdo deste capítulo, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição - Uso Não Comercial - Partilha nos Mesmos Termos 3.0 Não adaptada.

Todo el contenido de este capítulo, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

## Capítulo III

### A motivação do trabalho: observações sobre a restrição de produção

#### 1. A restrição de produção entre operários dos países desenvolvidos

Pesquisas, estudos e observações esparsas mostram que a restrição de produção entre os operários das indústrias dos Estados Unidos e dos países da Europa Ocidental é um fato, senão geral, pelo menos extremamente comum. O interesse pelo fenômeno vai muito além do ponto de vista puramente prático, pois pode-se concluir da sua compreensão sociológica que é indicativo de aspectos fundamentais da sociedade industrial e do seu desenvolvimento.

Muitas vezes, as observações feitas equivalem apenas a indícios de que a produtividade do operário não atinge a um nível considerado razoável e não permitem caracterizar bem a natureza do fenômeno. Estão neste caso as observações feitas por Taylor sobre a prevalência do que denominou *soldiering*<sup>1</sup>. A simples constatação do fato, entretanto, não basta. Afirmar que nas fábricas brasileiras, como nas britânicas ou americanas, os operários produzem, às vezes, menos do que poderiam produzir se quisessem, não esclarece bem o problema.

A diminuição de esforços no trabalho pode ter determinantes psicológicos e sociais os mais diversos.

Algumas pesquisas mais cuidadosas têm demonstrado o caráter grupal da restrição de produção observada nos países industriais mais antigos. A restrição resulta da existência de normas e sanções sociais referentes ao trabalho, desenvolvidas pelos grupos de operários<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Nova Iorque: Harper & Brothers, 1911 (impressão de 1942), p. 13-24.

Não entraremos aqui nas dificuldades de determinar o que seja “razoável” e, portanto, de poder-se afirmar que existe restrição de produção.

<sup>2</sup> O caráter social da restrição de produção foi, pelo que sabemos, analisado pela primeira

A ocorrência do fenômeno – restrição *grupal* da produção – foi estudada não só quando os trabalhadores eram pagos por tempo ou recebiam prêmio grupal de produção<sup>3</sup>, mas também quando havia sistemas de prêmios por produção individual. Entre estes últimos, um dos melhores é o de Donald Roy<sup>4</sup>, realizado numa indústria metalúrgica dos Estados Unidos, onde ele permaneceu onze meses como operário. Os serviços eram pagos por produção, havendo em qualquer caso o pagamento de um salário-base, mínimo, de 85 centavos por hora. Roy, através da observação participante, pôde não só documentar a existência de duas formas de restrição de produção, que denominou de *goldbricking* e *quota restriction*, como também chegar a estimativas do “custo social” do fenômeno para a empresa (pela diminuição de produtividade) e para os operários (pela diminuição dos salários).

Os serviços eram classificados pelos operários em *gravy* e *stinker*, tomando por base se as tarifas pagas por peça permitiam ou não a obtenção de prêmios por produção que “valessem a pena” (salários de um dólar por hora representavam a linha divisória entre serviços considerados “bons” e os “maus” – *gravy* ou *stinker*). Neste último caso, quando um serviço poderia resultar em salários por hora que não atingiam um dólar, os operários restringiam seus esforços a um nível muito aquém do correspondente a 85 centavos por hora, por acharem que não valia a pena esforçar-se por prêmios de dez ou quinze centavos por hora.

Esse comportamento era o que se chamava de *goldbricking* e, às vezes, significava verdadeira luta com a direção da indústria para que fossem aumentadas as tarifas desses serviços. No caso de trabalhos

---

vez por Max Weber. Ver: “Zur Psychophysic der Industriellen Arbeit”, *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Tübingen: J. C. B. Mohr, 1924, p. 61-255. *apud* Georges Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel*, edição revista e aumentada, Paris: Gallimard, 1946, p. 280-281. Ver também, em F. J. Roethlisberger e W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939, p. 409-447, o estudo do *Bank Wiring Observation Room*.

<sup>3</sup> É o caso, por exemplo, dos estudos de E. C. Hughes (“The Knitting of Racial Groups in Industry”, *American Sociological Review*, vol. 11, n.º 5, p. 512-519) e o do *Bank Wiring Observation Room*, já referido (Roethlisberger e Dickson, *op. cit.*).

<sup>4</sup> “Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop”. *The American Journal of Sociology*, vol. 57 (1952), p. 427-442.

denominados *gravy*, cuja tarifa era portanto considerada satisfatória, a produtividade não era, ao contrário do que se poderia esperar, a produção máxima que o operário poderia ter, se quisesse. Havia um teto, um limite máximo, para o salário por hora que o trabalhador devia ter, sobre o qual todos os do grupo estavam tacitamente de acordo. Nos serviços considerados “bons”, os operários aumentavam o ritmo de trabalho, procurando, porém, não ultrapassar o salário de \$ 1,30 por hora; essa era a *quota restriction*.

Havia assim duas formas de restrição de produção: uma para os serviços com tarifas “duras”, quando então trabalhavam de modo extremamente lento, e outra para os serviços considerados bons, quando procuravam ganhar prêmios, sem entretanto ultrapassar o limite da produção máxima, considerada aceitável pelo grupo. Como estava então funcionando realmente o sistema de incentivos? Para muitos serviços, o incentivo era negativo, pois os operários trabalhavam de forma deliberadamente lenta; para outros, era apenas parcialmente eficiente, pois representava um estímulo, mas um estímulo que tinha um teto estabelecido pelo grupo.

Estudos, como o de Roy<sup>5</sup>, mostram a necessidade, mesmo para os países industrialmente antigos, de pesquisas que analisem as variantes do fenômeno da restrição da produção e as condições responsáveis por elas. Faz-se mister também a análise de situações industriais onde não aparece a restrição de produção. Os poucos casos negativos, já estudados nos países industrialmente desenvolvidos<sup>6</sup>, encontram a sua explicação em condições econômicas e estruturais da empresa ou do seu ramo industrial, condições estas que resultam, por exemplo, em baixa coesão do grupo operário da fábrica em questão.

As pesquisas sobre restrição de produção realizadas nas fábricas dos Estados Unidos e da Europa Ocidental permitem chegar às seguintes conclusões provisórias:

---

<sup>5</sup> Ver outros estudos em W. F. Whyte (ed.), *Money and Motivation*, Nova Iorque: Harper & Brothers, 1955.

<sup>6</sup> Ver, por exemplo, W. J. Goode e I. Fowler, “Incentive Factors in a Low Morale Plant”, *American Sociological Review*, vol. 14, nº. 5 (outubro de 1949). p. 618-624 e Tom Lupton, “Social Factors Influencing Industrial Output”, *Man*, vol. 56 (abril de 1956). p. 55-59.

1 A restrição de produção, embora seja um fenômeno coletivo, não ocorre apenas entre operários sindicalizados<sup>7</sup>;

2. Vários autores acham que a origem da restrição de produção está na separação mesma do trabalhador dos meios de produção. Escreve Marriot, depois de examinar os principais estudos sobre o assunto: “Conclui-se que onde a liberdade de ação é diminuída, o indivíduo sente-se compelido a resistir a isto de alguma maneira”<sup>8</sup>. Este fator, em si, não explica, todavia, a restrição *grupal* da produção. De qualquer forma, nota Marriot que duas foram as maneiras pelas quais a indústria procurou combater aquela tendência: pelo desenvolvimento do trabalho em cadeia e pelo emprego de sistemas de incentivo, de pagamento por produção (esta última maneira, podemos observar, quase sempre acompanhada pela “taylorização” do trabalho);

3. A restrição de produção é fenômeno estreitamente ligado ao movimento de racionalização do trabalho. A “taylorização” e a aplicação de sistemas de incentivo (pagamento proporcional aos esforços despendidos pelo trabalhador) significaram, mormente nas primeiras fases da racionalização<sup>9</sup>, um aumento dos esforços exigidos para a obtenção do mesmo salário anterior e, desta forma, uma contração ainda maior da liberdade de ação do operário. Intensificação do trabalho (*speeding-up*) e cortes nas tarifas pagas por produção, assim como a experiência coletiva nas depressões periódicas por que passa o sistema econômico, criaram uma “tradição” industrial, no meio operário dos países industrialmente desenvolvidos, que é indispensável à compreensão do fenômeno da restrição *grupal* da produção.

A existência de uma tradição industrial comum, que transcende os limites de qualquer empresa particular<sup>10</sup>, transparece, por exemplo, na

---

<sup>7</sup> S. B. Mathewson, *Restriction of Output among Unorganized Workers*, Nova Iorque: The Viking Press, 1931.

<sup>8</sup> R. Marriot, *Incentive Payment Systems: a Review of Research and Opinion*, Londres: Staples Press Limited, 1957. pg 139.

<sup>9</sup> Ver exemplos de abusos do “estudo de tempo” no início do século em C. S. Myers, *Mind and Work*, Londres: University of London, 1920, *apud* Marriot, *op. cit.*

<sup>10</sup> A não consideração deste fato é a principal crítica que pode ser feita à explicação da restrição de produção dada por Roethlisberger e Dickson (*op. cit.*).

uniformidade das explicações dadas pelos operários ao fato da participação na restrição de produção, em todas as pesquisas realizadas: afirmam que se não o fizerem “as tarifas serão diminuídas” ou “alguém será despedido” etc. A restrição de produção é, assim, um substituto da greve e “criadora” de emprego<sup>11</sup>; é, de modo geral, um instrumento dos trabalhadores (embora disto não estejam completamente conscientes) para controlarem as próprias condições de trabalho;

4. A restrição de produção é, pois, parte de um processo histórico-social. Inverte-se assim o problema. Sendo geral nos países desenvolvidos a tradição industrial mencionada, o que é preciso explicar são as formas de restrição observadas sob diversas circunstâncias e o fato da mesma não aparecer em certos casos;

5. A tradição industrial responsável pela restrição de produção persiste, apesar mesmo de hoje a maioria dos contratos coletivos de trabalho nos países que estamos considerando, proibirem a diminuição das tarifas de pagamento, a não ser quando mudanças substanciais são introduzidas nos métodos de trabalho. Num sistema econômico no qual mudanças tecnológicas são contínuas e onde, conseqüentemente, os serviços dos operários estão sendo continuamente modificados, tornam-se necessários novos estudos de tempo a fim de estabelecer novas tarifas. No caso da empresa considerar excessivo o ganho dos operários que trabalham por produção, ela pode introduzir pequenas alterações no trabalho, como pretexto para diminuir as tarifas. Se isto é comum ou não, não é o ponto fundamental, mas sim o fato de serem generalizados no meio operário tais suspeitas e temores. Deve-se lembrar ainda que corte de tarifas é apenas um dos fatores responsáveis pela tradição industrial em questão. Outro fator é o desemprego durante os períodos de depressão econômica (fundamental, por exemplo, para a explicação da restrição de produção nos trabalhos pagos por tempo).

## **2. Observações sobre a produção do operário numa fábrica brasileira; desenvolvimento econômico e restrição de produção**

---

<sup>11</sup> Weber, *apud* Friedmann, *op. cit.*, p. 280-281.

O estudo do comportamento dos operários referente à produção nos países, no início do processo de industrialização, onde os trabalhadores não pararam pelas experiências coletivas e históricas dos países desenvolvidos e não houve tempo para a formação das tradições industriais de que já tratamos, constitui caso negativo importante para a confirmação da ordem de idéias dos itens acima enumerados. O Brasil, com a sua indústria recente, é campo propício para esta verificação.

Na segunda parte desta comunicação, descreveremos a conduta do operário relativa à produção, numa fábrica da Capital de São Paulo<sup>12</sup> e, a seguir, teceremos breves comentários sobre os estudos que precisam ser feitos, a fim de se compreenderem melhor as relações entre o desenvolvimento econômico e o fenômeno de controle grupal da produção.

Os operários da fábrica em questão, na época da pesquisa (1956-1957), eram ao redor de 500 e, na sua maioria, semiqualeificados. O trabalho em máquinas semi-automáticas, dispostas em série, podia ser aprendido, via de regra, em poucas semanas. A maioria dos operadores de máquinas provinha de comunidades rurais de São Paulo e dos Estados nordestinos.

Os operários ganhavam, além do salário-hora base, um prêmio, conforme a produção individual, de três ou oito cruzeiros por cem peças, dependendo da máquina. No decorrer da pesquisa, este sistema de prêmios foi abolido, sendo o prêmio médio, ganho pelo operário, incorporado ao seu salário-hora. Nenhum dos dados coletados revela qualquer diferença do comportamento, relativo à produção, decorrente da mudança de sistema de pagamento. A situação descrita é, *grosso modo*, válida antes e depois da abolição dos prêmios de produção.

Mesmo uma observação superficial destes operários no trabalho mostra grande variação de ritmo. Num dos primeiros dias que passamos na oficina, notamos que havia operadores trabalhando em três ritmos distintos de produção: uma pequena porcentagem trabalhava rapidamente; outros (a maioria) operavam a máquina sem rapidez apreciável, porém sem interrupções; finalmente, uns poucos trabalhavam displicentemente, devagar e, ao que parecia (depois confirmado por dados de entrevista), o faziam deliberadamente. Num outro dia, anotamos no nosso diário, o seguinte:

---

<sup>12</sup> Estas observações fazem parte do capítulo “O Ajustamento do Trabalhador à Indústria”.

V., enquanto trabalha, acompanha com o pé o com passo de uma música, como que para tornar patente que está “amarrando” a produção. Esteve várias vezes afastado de sua máquina, conversando com outros operários...

A observação do trabalho e as entrevistas com os operários tornaram claro que esse comportamento consistia, de fato, em restrição de produção, reconhecido como tal (“amarrão” era o termo), pelo operário e pelos seus companheiros. Ao contrário, porém, do que se verifica nos países industriais mais antigos, não havia restrição *grupal* de produção na fábrica estudada, ou melhor, não havia qualquer controle grupal do ritmo de trabalho. A própria variação desse ritmo pelos operários, assinalada acima, indicava esse fato.

A procura de sanções sociais referentes à conduta no trabalho, por outro lado, provou infrutífera. Já observamos que havia operários que trabalhavam em ritmo muito mais rápido que os demais. Alguns deles eram pessoas vindas recentemente do meio rural e nas quais se percebia a persistência de valores tradicionais relativos ao trabalho. Os mestres colocavam estes operários no início das linhas de produção, “para forçar a linha toda a trabalhar”. O comportamento destes operários provocava ressentimentos de um ou outro colega; entretanto, estas reações eram sempre individuais, não havia sanções do grupo, nem tampouco tentativa alguma de controle do ritmo de trabalho da linha toda pelos operários como grupo.

O operário que “amarrava” a produção o fazia impellido pelos seus interesses individuais; o desejo, muitas vezes, era de ser dispensado e receber indenização depois de vários anos de emprego na fábrica. Os outros operários assistiam à “luta” que se desenrolava entre o operário e o mestre como simples espectadores; não interferiam. Se o mestre, por exemplo, precisasse de alguém que trabalhasse horas extraordinárias na operação que estava sendo “amarrada”, para que a linha toda não se atrase-se, ninguém se recusava a este trabalho extraordinário. Um modo usado pelos mestres para evitar que operários pudessem “amarrar” a produção da linha era colocá-los fora, em outros serviços. Esta troca de operadores da linha era possível devido ao fato de poder-se treinar em pouco tempo um novo trabalhador na operação da máquina. É indicativo da falta de organização grupal e de solidariedade dos operários o fato de nenhum operário se recusar a substituir, na linha, aquele que estava “amarrando” a produção.

Dissemos acima que o operário “amarra” a produção guiado por seus interesses individuais. É necessário acrescentar que a maneira como define os seus interesses, se, por um lado; revela a influência do valor tradicional do trabalho independente (com a indenização que receber espera entrar em ocupação por conta própria<sup>13</sup>), mostra, por outro lado, como a tradição urbano-industrial, formada em São Paulo, define o que o sindicato e a legislação trabalhista significam para obtenção dos seus valores. Tanto o comportamento de alta produção, quando são “novos de casa” e querem “se fazer” na firma, como o de “amarrarem” a produção mais tarde, quando estão há vários anos no emprego, são considerados, nesse ambiente industrial, como “naturais”, o que se deve fazer em cada situação.

Vemos, portanto, que a restrição de produção nesta fábrica é fenômeno bem diverso do encontrado nas indústrias dos países desenvolvidos. Inexiste, aqui, controle grupal do nível de produção; a restrição, quando ocorre, é comportamento individual que demonstra justamente a fraca coesão operária e a ausência de normas e sanções referentes ao trabalho.

Acreditamos que a análise da situação nesta indústria seja válida para outras com as mesmas características, principalmente quanto ao tipo de fabricação, indústrias que, para constituir mão-de-obra semiquificada, atraem trabalhadores de origem rural, com baixo índice de fixação no meio urbano-industrial.

Apenas com esta pesquisa não podemos chegar a conclusões sobre a organização do operariado no Brasil com referência à produção, inclusive sobre o aparecimento da restrição de produção e suas modalidades. Precisar-se-ia realizar estudos em outros setores industriais, mais antigos e com mão-de-obra mais estável do que o da fábrica estudada; ramos industriais, onde tivesse havido oportunidade de desenvolvimento de “tradições” industriais e que apresentassem diferentes condições econômicas (situação do mercado, por exemplo) e ocupacionais (ocupações tais como a de gráfico, mineiro e estivador são conducentes a rápido desenvolvimento de solidariedade grupal).

---

<sup>13</sup> Ver o capítulo “O Ajustamento do Trabalhador à Indústria”.

Por outro lado, indústrias de cidades do interior, com algumas décadas de existência e uma mão-de-obra relativamente estável, constituem uma situação diversa que deve ser analisada. Alguns dados de uma pesquisa realizada em 1958, numa cidade nessas condições, podem ser aqui brevemente mencionados. A fábrica têxtil existente na cidade tinha aproximadamente 1.000 operários e fora fundada há mais de 30 anos. Um primeiro exame dos dados, que ainda se acham em elaboração, mostra a persistência nas relações industriais de padrões tradicionais de trabalho, originados nas propriedades rurais do passado. Na época da pesquisa, estavam os empregadores empenhados em aumentar a produtividade operária, considerada baixa. Sem estudos sistemáticos, sob a pressão do mercado, os industriais procuravam intensificar o ritmo de trabalho, aumentando o número de teares a cargo de cada tecelã. Estas eram pagas segundo a sua produção e ao passarem de dois para três teares, e depois para quatro, tinham diminuídas as tarifas referentes ao pagamento por metro de pano. As queixas de que, “tocando” quatro teares, ganhavam menos do que com três, eram gerais. É interessante notar que as operárias não passaram para quatro teares todas de uma vez. Nas palavras de uma tecelã:

As tecelãs têm medo de reclamar para o sindicato. Eles (os donos) estão passando (as operárias) para quatro teares aos pouquinhos *para não dar força...* As que estavam sacrificadas diziam: “Quando vocês passarem (para quatro teares), nós vamos dar um jeito”. Nós pensávamos: “Bem que podiam dar um jeito antes da gente passar...”

Não havia qualquer indicação de ação conjunta das operárias, nas oficinas, para fazer face a esta situação. O sindicato, entretanto, obteve a procuração de muitas operárias para iniciar uma ação contra a empresa, porque com as novas tarifas por metro de pano não estavam recebendo o salário mínimo da região. Reclamar ao sindicato, neste e noutros casos, significava represálias por parte dos industriais e enfraquecimento das relações tradicionais entre eles e os operários. Por esse motivo muitos desistiam de recorrer ao sindicato.

Os dados apresentados, embora sumariamente, mostram que a homogeneidade do grupo operário, a longa convivência na comunidade e na fábrica, as experiências coletivas comuns no trabalho, aumentam a solidariedade entre seus membros e, por conseguinte, são condições propícias para o desenvolvimento de normas grupais relativas à produção.

No exame superficial do material, ora feito, o principal fator que explica o não aparecimento dessas normas é a persistência das relações tradicionais, que aliás estão sendo lentamente dissolvidas.

Com o desenvolvimento industrial do país, podemos esperar uma estabilização da mão-de-obra fabril, uma difusão de métodos de racionalização do trabalho, inclusive de sistemas de incentivo financeiro (repetindo talvez as formas mais cruas dessa racionalização ocorrida nos países de industrialização mais antiga) e maior aceitação da ação sindical com conseqüente aumento da influência do sindicato. Todos estes são fatores que nos países desenvolvidos levaram ao aparecimento do controle grupal da produção pelos operários.

Não queremos dizer, todavia, que o desenvolvimento industrial implique necessariamente em formação das modalidades mais drásticas de restrição de produção operária. Os países em processo de industrialização não estão recapitulando, é óbvio, o desenvolvimento das indústrias dos Estados Unidos e da Europa Ocidental.

Para finalizar, podemos mencionar algumas condições que distinguem a evolução industrial recente, da industrialização que se processou nos séculos XVIII e XIX, condições que precisam ser consideradas para a compreensão do desenvolvimento das atitudes e motivações do operário relativas à produção. As mais evidentes são: a ação sindical que se desenvolve em clima legal e ideológico distinto daquele do passado; a influência mesma dos institutos legais da indenização e da estabilidade; a maior influência de padrões e valores tradicionais nas relações industriais, devido à rapidez da transformação econômica; e o fato de no Brasil, como noutros países em industrialização, as mudanças tecnológicas mais recentes significarem não uma perda de qualificação pelo operário, mas sim, uma aquisição de qualificação pelo trabalhador rural que se transforma em operário semiqualficado.

Entre nós, poder-se-ia, talvez verificar se essas condições estão realmente atuando no sentido do desenvolvimento de controle grupal da produção, pelos operários, diferente do controle que ocorre nos países industrializados, com estudos nos setores industriais brasileiros mais antigos, que possuem operariado mais estável e apresentem coesão social mais pronunciada.