

# *Dos sistemas de remuneração e sua aplicação no serviço público*

LUIZ GUILHERME RAMOS RIBEIRO

*Técnico de Administração*

**N**O presente ensaio, temos em vista apresentar algumas considerações sobre importante aspecto do problema da remuneração do trabalho.

Convém salientar que não elaboramos uma obra original. Servimo-nos, apenas, para fundamentação das conclusões expostas, dos ensinamentos e das palavras de autores de nomeada, de competência indiscutível, no assunto, como sejam CASCOF, FAYOL, JONES e outros (Vide bibliografia).

Trata-se do estudo e crítica dos vários sistemas de pagamento adotados no setor industrial, através da análise das vantagens e dos inconvenientes de cada um, de sorte a possibilitar ilações sobre os limites de sua aplicação no Serviço Público.

Esses sistemas podem ser classificados segundo as formas do pagamento ou as bases de avaliação do "quantum".

Indubitavelmente, na atual sociedade, organizada em moldes capitalistas, a moeda, ou o dinheiro, é a principal forma de pagamento. Entretanto, tal fato nem sempre se verificou.

Houve períodos, como o do desenvolvimento da cunhagem das moedas, em que os salários eram pagos de outra maneira, como, por exemplo, em espécie, em alimentos, abrigo, etc. Em outros períodos, a remuneração monetária apresentou-se combinada com outros processos. Nesses casos, os salários em dinheiro não eram considerados sempre como o mais importante componente da remuneração, sendo às vezes, meramente complementar da provisão de alimentos, vestuário e habitação.

Ligeiro esboço histórico mostra-nos que, na economia do mundo antigo, após o desenvolvimento da cunhagem monetária, os salários eram pagos parcialmente em dinheiro e em comodidades. A relativa importância destes dois elementos variava, em geral, de acordo com a natureza do trabalho, o período e o país.

Nas cidades feudais da Idade-Média, a remuneração do trabalho, quer profissional, quer agrícola, assumiu outras formas características que não o dinheiro, tais como o direito de cultivar certa faixa de terra, a prestação de serviços retribuídos e utilidades.

A expansão do comércio, o desaparecimento dos feudos auto-suficientes, além de diversos fatores, conduziram, gradualmente, ao pagamento em dinheiro, como suplemento às demais formas de compensação.

Somente depois da revolução industrial foi que o sistema de salários do capitalismo moderno, com sua ênfase no vínculo monetário, atingiu completo desenvolvimento.

A invenção do maquinismo e a transferência do trabalho, até então de caráter doméstico, para as fábricas, tornaram desnecessária ou impraticável para os empregadores a aceitação de operários como parte de sua economia privada, e o pagamento de salários em dinheiro assumiu a forma característica da remuneração na indústria capitalista.

Apesar disso, os pagamentos não-monetários não desapareceram inteiramente. Na agricultura, nos serviços domésticos, nas indústrias extrativas de madeira e em outras semelhantes, a casa, a alimentação e algumas outras necessidades constituem modos suplementares de remuneração.

Nas empresas em que as relações de empregador e empregados são estipuladas com caráter permanente, como na exploração de uma mina situada em lugar desprovido das utilidades mais comuns, o patrão pode construir casas de moradia, estabelecer vendas a retalho e prover outras facilidades sociais, dando-lhes preços nominais, que são computados como remuneração suplementar.

Todavia, em alguns casos, este pagamento em vantagens e "truck" poderá equivaler a uma di-



minuição dos salários reais, em virtude dos excessivos preços cobrados.

Em geral, êsses suplementos aos salários em dinheiro são encontrados, atualmente, sempre que exigências industriais determinam a localização de considerável número de operários em lugar onde há falta das utilidades básicas, em uma comunidade.

De certo modo diferente, é um tipo de remuneração suplementar, que, sem ser produto da inexistência de utilidades, é adicionada voluntariamente pelos empregadores, nos centros trabalhistas mais adiantados. E' certo que, numa economia de competição monetária, o empregador hesitará em abandonar o pagamento dos salários costumeiros para aumentá-los espontaneamente.

Entretanto, o desejo de assegurar as vantagens da diminuta mobilidade do pessoal e de uma produtiva boa-vontade poderá levar o patrão a conferir aos seus operários certas satisfações complementares, entre as quais se incluem boas condições de ventilação, calor, luz e higiene, salas de repouso, restaurantes, jardins, parques recreativos, assistência médica e dentária, instalação e subvenção parcial a clubes de empregados, instrução geral e técnica, caixas de economia, seguro contra acidentes, velhice e desemprego, afora outros tipos de instituições de benefício.

Para significar tais provisões de amparo e beneficência aos operários tem-se empregado o termo "incentivos não-financeiros". Releva notar, porém, que êsses tipos de assistência social nem sempre são aceitos de bom grado pelos trabalhadores, que, em muitos casos, prefeririam um aumento nos respectivos salários em dinheiro, para dispor dos mesmos como julgassem mais conveniente.

O pagamento da retribuição devida aos servidores públicos, pelo trabalho prestado, assume, de modo geral, a forma monetária. De fato, tanto o vencimento dos funcionários como o salário do pessoal extranumerário são pagos em dinheiro.

Em alguns casos, porém, o Estado proporciona aos seus servidores vantagens não-monetárias e que podem ser consideradas como forma de pagamento.

Com efeito, há certos cargos, cujo desempenho implica a obrigação, por parte do Estado, de prover a moradia do funcionário e sua família, enquanto que, em outros casos, o auxílio consiste no

fornecimento de uniformes, calçados, etc., como acontece em relação aos contínuos, serventes e mensageiros.

Por outro lado, a ampliação dos serviços próprios do I.P.A.S.E. já está conduzindo êsse órgão de previdência à construção de casas para os servidores da União, sendo de referir que as condições de pagamento e o preço razoável — dada a ausência do intuito de lucro — constituem de certo modo, compensação não-monetária.

No concernente a gêneros alimentícios, é bem possível que, de futuro, possa o Governo, com a ampliação do S.A.P.S., fornecê-los aos seus servidores, em condições tais que equivalham a uma economia substancial de vencimentos.

Aliás, em matéria de "incentivos não-financeiros", o Estatuto dos Funcionários, nos seus artigos 219 e 220, previu um plano de completa assistência aos servidores, estipulando que "o Governo Nacional promoverá o bem estar e o aperfeiçoamento físico, intelectual e moral dos funcionários e de suas famílias".

Por outro lado, tem a Administração providenciado a elevação dos níveis de remuneração de algumas carreiras para incluir, nos respectivos vencimentos, vantagens pecuniárias que eram, anteriormente, recebidas para alimentação. Ainda há pouco tempo, foram alteradas, no sentido indicado, as carreiras de Foguista Marítimo, Maquinista Marítimo, Marinheiro e Patrão, do quadro Suplementar do Ministério da Guerra, cujos ocupantes, até o advento do Estatuto dos Funcionários recebiam a etapa de Cr\$ 3,00, para efeito de alimentação (Decreto-lei n.º 5.833, de 20 de setembro de 1943, no D.O. de 22 de setembro de 1943).

Com relação à classificação dos sistemas de pagamento segundo as bases de avaliação do *quantum* a ser pago, há três tipos principais: *salário por tempo* (time wage), no qual o pagamento é feito por unidades de tempo, (usualmente hora ou dia), sem especial referência ao rendimento; *salário por peça* (piece wage), no qual o pagamento é feito pelas unidades de rendimento, sem atenção ao tempo dispendido; e *salário de eficiência* (efficiency wage), no qual o pagamento se baseia no grau de execução de um padrão predeterminado, tal como a quantidade por unidade de tempo, a qualidade, a economia de materiais de consumo,



ou combinações destes e de outros fatores estandardizados.

Esta classificação é mais prática do que estritamente lógica, uma vez que, em cada um desses tipos, há sempre um elemento comum aos demais. Para manter-se em seu cargo, o trabalhador, em um sistema de salário por tempo, deverá manter um mínimo de qualidade; em um sistema de salário por peça, deverá observar um mínimo de rendimento por unidade de tempo, e nas fórmulas de todos os "efficiency wage", ambos os fatores — tempo e rendimento — têm destacada importância. Do ponto de vista da participação na produtividade, estes sistemas básicos acarretam consequências diferentes. Geralmente, o salário por tempo dá vantagens de ordem técnica ao empregador, o salário por peça confere-as ao empregado, e no pagamento em função da eficiência, elas se repartem entre ambos. Estas generalizações, porém, somente são verdadeiras quando não torem introduzidas modificações de vulto nos sistemas *por tempo e por peça*. Além disso, qualquer sistema competitivo de salários proporciona vantagens técnicas aos consumidores.

A parte do aumento atribuída ao empregado, nos sistemas baseados na eficiência, é usualmente designada como seu *prêmio* ou *bonus*.

Os sistemas de salários *por tempo e por peça* têm longa história. Foram delineados pelas sociedades econômicas do Egito, Grécia e Roma, e, tão prontamente o trabalho livre emergiu das instituições feudais, voltaram a ser usados. Quando as tarefas exigidas do trabalhador eram variadas, como geralmente ocorria, os salários eram pagos na base do tempo; porém, quando o serviço consistia em uma tarefa definida, como no caso dos tecelões, os estipêndios baseavam-se, às vezes, no rendimento.

No terceiro quartel do século XIX, a rápida expansão das fábricas e seus equipamentos criou novos problemas de supervisão do trabalho industrial, que determinaram fôsse dispensada especial atenção aos sistemas de pagamento baseados na eficiência. O único sistema de incentivo, então conhecido, era o "piece rate", mas a difusão do seu uso foi retardada pela controvérsia resultante da tendência da administração em abaixar a média das peças, de sorte a obter alguns benefícios proporcionados pelo progresso da técnica da direção.

Esta óbvia dificuldade, relativa ao sistema aludido, estimulou pesquisas de outras formas de pagamento, que pudessem recompensar o valor e, ainda, proporcionar ao empregador uma parte da vantagem do aumento de produção, derivado da invenção de novas máquinas e do melhoramento das condições e métodos de trabalho. Tais pesquisas conduziram ao aparecimento, também no século XIX, de certo número de fórmulas de salários em função de eficiência. Os primeiros a serem desenvolvidos foram os *sistemas de prêmios* de Halsey, Rowan e Towne-Halsey, cujas fórmulas estabeleciam um padrão, na base da média das execuções passadas, resultando que toda economia ocasionada pela execução superior ao padrão de rendimento prefixado era repartida entre o patrão e o operário, em base, de certo modo, empírica.

A essas fórmulas de salários-prêmios seguiram-se: a) o sistema diferencial de Taylor, denominado "a piece rate system"; b) o sistema de bonificação de Gantt, sendo que, em ambos, os padrões de produção eram determinados pela experiência e pelo estudo dos tempos; c) o sistema de Emerson — "efficiency bonus plan" — que estabelecia os padrões menos empiricamente do que as primeiras fórmulas, porém, menos cientificamente do que os sistemas de Taylor e Gantt. Recentemente surgiram diversas fórmulas, que constituem simples variantes dos tipos históricos já mencionados.

Antes de passarmos ao estudo mais minucioso de cada um desses sistemas, convém examinar os que se baseiam *no tempo* e na *tarefa* ou *peça*.

No pagamento *por jornal*, o operário vende ao patrão, por um preço previamente fixado, um dia de trabalho, em condições determinadas. Este sistema tem o inconveniente de conduzir à negligência, exigindo, assim, atenta vigilância. Ele remunera mais o tempo passado do que o trabalho fornecido, possuindo a desvantagem de nivelar, quase sempre, os bons e os maus operários.

Há, também, os empregados pagos por quinze-na ou por mês. Esta forma de remuneração aplica-se, em geral, aos empregados ditos de escritório e aos contra-mestres.

Já os planos anuais de pagamento (*anual wage plans*) têm uma origem relativamente recente. De acordo com estudos feitos a respeito, o primeiro



plano desta espécie foi adotado, em 1907, pela "Columbia Conserve Company". O motivo determinante desses planos é, indubitavelmente, o desejo de assegurar aos empregados uma renda certa, e, ao mesmo tempo, aumentar-lhes a eficiência.

Estes planos de segurança apresentam uma variedade de formas, na maneira de assegurar a renda a ser obtida, anualmente, através do salário. Assim, todo cuidado deve ser pôsto na diferenciação dos diversos tipos, que podem ser reduzidos a quatro grupos. No primeiro, estão incluídos os que podem ser designados como os verdadeiros planos anuais, e pelos quais a empresa garante emprego regular para um número especificado de semanas no ano inteiro.

O segundo grupo calcula o custo do trabalho para o ano todo e paga a soma respectiva em 52 prestações semanais, quer o empregado trabalhe efetivamente ou não.

No terceiro grupo, estão os esquemas que são designados "planos de adiantamento de salário" — *wage advance plans* — e que permitem ao empregado perceber adiantamentos, por conta de seus futuros ordenados, em somas suficientes, sobre uma porcentagem especificada de seus vencimentos normais, devendo os adiantamentos ser pagos em trabalho e não em dinheiro.

O quarto grupo prescreve a segurança da renda para limitados períodos de semanas ou meses, mas não para o ano.

A "Procter and Gamble Company" é a pioneira dos chamados "employment-guarantee arrangements" (primeiro grupo) e seu plano, adotado em 1923, é o exemplo melhor conhecido deste tipo. Aos empregados com dois anos de serviço, ela garante 48 semanas de trabalho, de 40 horas cada, menos o tempo perdido pelos feriados, incapacidade, ausências voluntárias e casos de emergência.

De modo geral, estes planos de garantia são aplicados nos casos em que ocorre uma razoável firmeza na produção ou se verifica constante procura por parte dos consumidores.

Para que um plano de garantia anual de emprego obtenha sucesso, é necessário que as vendas, a produção e o pessoal sejam cuidadosamente coordenados, de forma a assegurar o mais alto grau de estabilidade do serviço.

A "Hormel Company" (meat packing), em vez de remunerar os trabalhadores na base do serviço

efetivamente prestado em cada semana, concebeu a idéia de fazer a estimativa do número total de horas exigido, por ano, para produzir o volume do orçamento anual, e pagá-lo em 52 prestações semanais, independentemente do número de horas empregado em cada semana em particular. A companhia está, de certo modo, protegida contra o pagamento de um número desproporcionalmente elevado de horas improdutivas, durante um declínio cíclico no negócio, porque os salários são baseados sobre estimativa do volume de produção, abaixo do normal. Para impedir a crítica de que a empresa usava o plano para obter mais trabalho do que o pago, ou que apressava a produção (*speeding up production*), sua gerência criou um sistema de bonificação anual para a produção excedente do volume previsto, sendo o método de fixação dos bonus adaptado às condições de cada departamento.

De outro lado, a garantia do emprego deverá ter um efeito psicológico favorável, não somente sobre os operários antigos, mas também sobre os novos, que esperam, de futuro, beneficiar-se da segurança do emprego, que os planos oferecem. Provavelmente, a melhor vantagem desses planos é estimular os dirigentes das empresas a estudarem, intensivamente, o problema da estabilização do serviço, que é a condição indispensável para o êxito dos planos referidos.

O segundo dos sistemas antigos de pagamento consiste em dar um preço à uma determinada tarefa ou peça, e pagá-lo, sem tomar em conta o tempo empregado.

Os salários *por peça* são fixados, geralmente, de maneira que uma rapidez regular na execução confira ao trabalhador o salário corrente no ofício a que se dedica.

Neste sistema de pagamento, o trabalho do operário é pago proporcionalmente à produção realizada, e deve ter como fundamento um critério definido a respeito dos tempos que correspondem às tarefas e ao salário que os operários hão de obter diariamente.

A principal vantagem do sistema consiste em dar saída à reserva de força produtora dos indivíduos, cujo rendimento poderá ultrapassar ao normal. A introdução do sistema de salários *por peça* ou *tarefa* tem estimulado o esforço voluntário, criando, dessa maneira, um ambiente de emulação e



zêlo, que contrasta com os sentimentos de temor, existentes nas fábricas em que os trabalhadores estão continuamente sob a vigilância do capataz.

Além disso, a adoção do sistema não só aumenta a produção, como também desperta no operário o senso de responsabilidade que lhe estimula as iniciativas.

O custo total permanece reduzido, pois enquanto o custo da mão de obra se apresenta constante, seja qual for a rapidez no trabalho, o aumento da quantidade de produtos levada a efeito por hora acarreta uma diminuição do gasto por este espaço de tempo, na qualidade e funcionamento das instalações.

Também o preço da mão de obra, por unidade de produção, converte-se em algo fixo e utilizável para os cálculos de caráter preliminar, relativos ao custo.

Quanto aos inconvenientes, o trabalho *por peça*, engendrando a emulação, tende a promover uma espécie de luta econômica entre o patrão e os trabalhadores.

Ademais, a marcha acelerada causa um desgaste excessivo na maquinária e nas instalações, especialmente se a velocidade das máquinas não for fixada de modo científico, e não se regular, com a necessária perícia, as condições em que devem funcionar.

Já que o salário é determinado pelo número de peças, o sistema favorece o aumento da quantidade da produção, em detrimento da qualidade, além de que o rendimento intensivo é prejudicial à saúde dos operários.

O sistema *por peça* não é tão facilmente controlável quanto o sistema *por tempo*. Não é difícil, com efeito, registrar o número de horas da semana em que um indivíduo trabalhou ou, pelo menos, permaneceu na fábrica. O seu rendimento, porém, está sujeito a uma possível margem de erro, no respectivo cômputo, em especial quando se trata de tarefas complexas, e não de simples repetição.

Outrossim, parece que o "piece rate system", como aconteceu na União Soviética, é largamente responsável pelo excesso de gastos que, às vezes, ocorrem em relação às despesas previstas no orçamento anual das indústrias.

O certo é que, em todas as empresas que adotam o "time wage" encontram-se, também, trabalhadores pagos *por peça* ou *tarefa* e vice-versa.

Na parte executiva e distributiva da indústria capitalista, o principal método de pagamento é o do *salário por tempo*.

Os diretores e gerentes recebem ordenados anuais, e os empregados de escritório, seja na indústria ou no comércio, geralmente recebem salários mensais ou semanais. Em poucos casos são os trabalhadores de escrita remunerados com bonus na base do rendimento, devido à dificuldade de medir tal gênero de trabalho. Os encarregados de vendas usualmente recebem comissões, baseadas no volume das transações, além de um salário fixo, sendo que as comissões constituem, de modo geral, a maior parte de sua remuneração. No entanto, isso varia bastante. O pessoal supervisor algumas vezes pode receber comissão ou bonus proporcionais aos salários daqueles a quem supervisionam, como adição ao vencimento por tempo. Em algumas empresas, a participação nos lucros é uma forma suplementar de remuneração para o pessoal executivo, mas a sua aplicação para os empregados hierarquicamente inferiores, depois de algumas experiências, foi abandonada.

No serviço público federal brasileiro, o pagamento da retribuição devida aos servidores obedece ao critério do *tempo*, independentemente, assim, do *rendimento* efetivo do pessoal, do serviço realmente prestado. Há, porém, exceções, como no caso dos extranumerários-tarefeiros, que são pagos na base da *produção por unidade*, ou seja *por peça*. Este último sistema é empregado, sobretudo, nos ramos industriais do serviço público e nas fábricas de material bélico do Exército, dependendo a sua aplicação, do gênero particular de trabalho e do grau de mensurabilidade do mesmo.

Essa restrita aplicação do "piece wage" decorre dos caracteres específicos das atividades administrativas, sendo de referir, de outro lado, que a apuração objetiva do merecimento dos funcionários e o estudo científico da lotação das repartições, de acordo com o volume do serviço, afóra outros processos de controle, proporcionam ao Governo, de certo modo, uma garantia contra as horas improdutivas de seus servidores. Os extranumerários-diaristas percebem o salário por dia de trabalho efetivamente prestado.



Do ponto de vista orçamentário, a fixação da despesa com o pessoal se reveste do caráter de *anualidade*, quer para os funcionários, quer para os extranumerários. Quanto aos primeiros, que têm número certo, a previsão é *fixa*, apresentando-se *variável*, dentro dos limites do crédito próprio e global, em relação ao pessoal extranumerário. Em ambos os casos, porém, o pagamento é feito em 12 prestações *mensais*. É interessante notar que mesmo os extranumerários-diaristas e os tarefeiros recebem, *mensalmente*, o salário que lhes couber pelo número de dias de trabalho efetivamente prestado ou pela soma de unidades produzidas.

Temos, portanto, como característicos principais do sistema adotado, a respeito, pela administração pública, os seguintes :

- a) retribuição em função do *tempo*, sem especial referência ao *rendimento*; e
- b) previsão *anual* das despesas e pagamento em 12 prestações *mensais*.

O sistema diferencial de Taylor foi descrito, pelo seu autor, sob o título "a piece rate system", tendo sido aplicado, pela primeira vez, nas oficinas da "Midvale Steel Company", de Filadélfia, em 1884. Segundo Frederico W. Taylor, os princípios básicos do sistema são os seguintes :

- a) atribuir-se a cada operário uma tarefa diária abundante e bem definida;
- b) sistematizar os processos e as condições de trabalho, de maneira que um operário hábil e eficiente possa efetuar a tarefa, dentro do tempo marcado;
- c) dar um salário elevado ao operário que demonstrar capacidade; e
- d) rebaixar o salário, e, por último, despedir os operários incapazes.

Os requisitos preliminares, para que o *sistema diferencial* possa aplicar-se com êxito, são :

- a) rigorosa normalização do regime nas oficinas;
- b) organização administrativa racional, que permita dar ao operário explicações individuais e instruções escritas completas e detalhadas; e
- c) serviços auxiliares que funcionem perfeitamente.

As durações normais, correspondentes a cada obra, são determinadas cuidadosamente, tomando-se como base o estudo dos tempos e dos movimentos. A margem de tempo é calculada de tal modo, que a tarefa se torne difícil e represente, aproximadamente, o que se possa exigir, como rendimento usual, de um operário qualificado. Esta regra ou norma dependerá do respectivo mercado de trabalho e das facilidades que existirem para obter o pessoal que se deseja. A tendência é mais para a liberalidade no tocante ao prêmio do que para a da margem de tempo. O objetivo de Taylor é retribuir esplendidamente o trabalho excepcional de um bom operário, enquanto que Halsey e Rowan se propõem a estimular os obreiros medianos a que melhorem seu rendimento, dentro de razoáveis limites.

O sistema constitui, assim, ao mesmo tempo, um exame da prova de capacidade e um método de remuneração mais liberal do que qualquer outro, para o bom operário. Os prêmios devem ser calculados sobre a base de algum período determinado de tempo, como seja um dia ou uma semana, de sorte que seja necessário *sustentar* o rendimento.

O que interessava a Taylor era atribuir ao operário uma tarefa definida, que exigisse, para sua execução, um rendimento intensivo, e retribuí-lo liberalmente. Seu intuito era conseguir um baixo preço de custo, por unidade de produção, mediante a implantação de normas elevadas e de uma intensidade de rendimento que permitisse produzir rapidamente. Com isto, esperava que se rebaixassem os preços de venda, com o que o público consumidor participaria dos benefícios dos métodos científicos. O sistema diferencial de Taylor apresenta as seguintes vantagens :

- a) os padrões elevados que se atribuem são um estímulo poderoso. Exige-se da direção um domínio quase absoluto das condições de trabalho e da faculdade de delimitar exatamente cada tarefa. Do operário, exige-se que demonstre, pela sua perícia, ser um trabalhador qualificado dentro de sua profissão;
- b) ficam bem delimitadas as funções que correspondem, respectivamente, à direção e aos operários; àquela, cumpre fixar as condições e determinar os benefícios, enquanto que aos trabalhadores cabe contribuir com seu esforço e receber,



como prêmio, todo o salário correspondente ao tempo economizado.

Entre os inconvenientes que oferece o sistema de Taylor, podemos referir :

a) a ação eliminadora — nas imediações do limite de tempo — é rigorosa, convindo que a medida e definição das diversas tarefas e a regulamentação das condições de trabalho sejam efetuadas cuidadosamente, a fim de evitar queixas e que o operário se julgue vítima de injustiça;

b) devido às suas exigências, é limitada a aplicação do “piece rate system” na indústria. Somente poderá ter êxito quando operários bem qualificados trabalharem em condições reguladas segundo os métodos científicos de administração.

No sistema de Taylor, pois, um *salário de base* é fixado para a tarefa que, previamente, foi determinada pelo estudo dos tempos de operação, e todas as vezes que o operário executa o trabalho dentro do tempo marcado, ou mais rapidamente, recebe um prêmio igual à uma fração do salário básico (*prix de base*), perdendo o benefício do prêmio se ele executa o serviço mais lentamente do que a velocidade prevista.

Outro sistema, chamado algumas vezes “de trabajo a destajo con primas a la sobreproducción”, foi idealizado por H. L. Gantt, quando era assistente de Taylor nos ateliers da “Bethlehem Steel Company”. Baseia-se no sistema de Taylor e afasta-se tanto quanto possível dos métodos antiquados de calcular as taxas por tarefa, fundando-se em dados anteriores, a respeito do tempo total empregado em uma tarefa. É o mais utilizado de todos os métodos científicos de remuneração.

Na base de condições de trabalho estritamente normalizadas, Gantt assinala uma tarefa diária perfeitamente determinada, que representa o trabalho de um obreiro de primeira ordem. Se se atém às instruções e executa toda a tarefa que propriamente lhe corresponde no transcurso do dia, abona-se ao operário um prêmio definido, além do salário combinado; porém, se ao término do dia não efetuou completamente a tarefa atribuída, não percebe esse prêmio, e, sim, apenas o salário.

A remuneração dos que alcançam ou ultrapassam a produção fixada consiste, por conseguinte, no salário diário correspondente ao tempo normal determinado para a tarefa, mais uma percentagem

convencionada, de 20 a 50 %, dêsse tempo, que se ajunta como bonificação.

Resulta, pois, que o sistema é de *salário por tempo*, para os trabalhadores cujo rendimento é inferior ao padrão, e *salário por tarefa ou peça*, para os que ultrapassam a norma estabelecida. A diferença entre os sistemas de Gantt e de Taylor é que o primeiro assegura um mínimo de salário para os operários cujo rendimento é inferior ao normal, enquanto que o segundo nada lhes garante. Também, aos operários que alcançam ou sobrepassam ao rendimento estipulado, o sistema de Taylor os retribui *por tarefa*, enquanto que o de Gantt os remunera com uma taxa fundamentada *no tempo*, como ficou visto.

Gantt considera essencial que se garanta aos trabalhadores um mínimo de salário, pois, dêste modo, há tranqüilidade no ânimo do pessoal, facilitando-se a aplicação “de tarifas a destajo”, cientificamente calculados.

O que o sistema de Gantt teve em vista foi, precisamente, evitar a eliminação e o desestímulo do operário que não conseguir efetuar a tarefa no tempo determinado, a que conduzia o sistema de Taylor. Como este, Gantt analisa o trabalho, em todas as suas minúcias, bem como as condições correspondentes, a fim de fixar a produção máxima que é possível exigir, praticamente, do operário colocado em boas condições para a execução do seu trabalho.

A aplicação do sistema de bonificação de Gantt produz bons resultados, porque ele se adapta facilmente a todas as atividades produtivas, e, graças a essa flexibilidade de adaptação, pode ser usado com toda a segurança desejada.

Convém precisar que, no sistema de Gantt, são usadas as mesmas regras do sistema de Taylor, no que concerne ao ajustamento do operário à produção, isto é, ele é instruído perfeitamente a respeito de todos os detalhes do trabalho que tem a executar; e é devido ao emprêgo dêste método de instrução que se chega à formação de operários especializados e à intensificação da divisão do trabalho, base fundamental da produção a baixo preço de custo, porque notamos que os salários obtidos pelo sistema de Gantt são muito elevados, pois que vão além dos obtidos pelo sistema de Taylor.

F.A. Halsey, quando superintendente da “Randall Drill Company”, de Sherbrooke, no Canadá,



idealizou um sistema de salários-prêmios, que tomou o seu nome. Consiste, essencialmente, em calcular as médias dos tempos empregados anteriormente na execução das tarefas e em oferecer aos operários uma porcentagem do salário correspondente à parte desse tempo que tenham economizado, além da retribuição que perceberem segundo a tarifa por todo o tempo empregado.

Aos operários que terminam sua tarefa em tempo menor do que o fixado é conferido — à parte o salário pelas horas empregadas — um suplemento de remuneração que varia entre a 4.<sup>a</sup> parte e a metade do salário correspondente, segundo a tarifa, ao tempo economizado.

O sistema de Halsey é fácil de ser introduzido. Para êle, nenhum estudo preliminar faz falta, exceto o cálculo da média dos tempos empregados, não se fazendo mister nenhuma reorganização, salvo aquela que possa ser exigida pela observação das durações das tarefas comuns. Adapta-se aos processos de administração mais utilizados e não requer a sistematização das condições de trabalho.

Entre os principais méritos atribuídos ao sistema de Halsey, podemos referir o que tende a consolidar a *tarifa de prêmios* (tarifa de primas), em virtude de repartir entre a empresa e os operários o lucro proporcionado pela economia de tempo.

O aspecto psicológico do sistema é plausível. Se um operário é capaz de terminar em 8 horas 10 obras para as quais foi assinalado um tempo normal de uma hora para cada, será evidente que, do ponto de vista financeiro, tanto faz que se ofereça a remuneração de 25 centavos para cada hora, além da terça parte do salário correspondente ao tempo economizado, ou que se ofereça a dita remuneração de 25 centavos pelas primeiras 8 horas acabadas num dia e 8 1/3 centavos para cada hora suplementar. Não obstante, essas duas proposições são muito distintas, se as considerarmos do ponto de vista psicológico, tendo em conta o preparo e a mentalidade do obreiro.

O sistema de Halsey reveste-se do mesmo defeito que o de *salário por peça*, já que se fundamenta em normas de tempo, que não são determinadas de modo científico. A duração das tarefas é deduzida dos resultados obtidos previamente, o que poderá acarretar desigualdade e injustiças.

Do ponto de vista administrativo, o sistema tem por base "sacar partido" do trabalhador, sendo,

portanto, fundamentalmente, um sistema artificial.

Se, partindo do tempo economizado, consegue que a tarifa adquira caráter estável, o faz em troca de que o trabalhador careça de um verdadeiro estímulo para esforçar-se.

Reduzindo a proporções módicas a importância do prêmio oferecido ao operário, o sistema diminui, outro tanto, o incentivo utilizado, e, por conseguinte, os resultados obtidos.

Por último, é discutível que seja equitativo, como princípio fundamental, repartir o lucro devido ao tempo economizado entre a empresa e os trabalhadores.

De todos os sistemas ordinários de organização em uso, nos quais nenhum estudo científico dos tempos foi feito, o melhor, segundo Taylor, é o sistema primeiramente desenvolvido por Henry R. Towne, e aperfeiçoado e pôsto em prática por F. A. Halsey. Este sistema foi descrito nas memórias, lidas, em 1886, por Towne e em 1891, por Halsey, na "American Society of Meck Ing." O sistema foi criticado e habilmente defendido em uma série de artigos publicados no "American Machinist".

Pelo sistema Towne-Halsey, além da tarifa horária fixa, atribui-se, igualmente, ao operário, uma parte do benefício que resulta do aumento de sua atividade. Toma-se para base do salário o tempo mínimo, no qual o trabalho foi feito anteriormente, e se o operário executa a nova tarefa atribuída em um tempo menor do que o determinado como máximo, recebe um prêmio igual a uma fração da economia de tempo realizada, isto é, recebe uma parte da diferença entre o salário correspondente ao tempo fixado e o correspondente ao tempo real de execução.

A experiência demonstrou que o sistema Towne-Halsey permite o aumento de rendimento do operário, talvez de um modo menos brusco que outros sistemas, mas é incontestável que obtém esse resultado de maneira mais segura. Precisamente por isso é que o sistema Towne-Halsey apresenta grande interesse. Graças ao seu efeito estimulador, produz um rendimento progressivo (*un rendement progressif continu*).

Este sistema, que, praticamente, se confunde com o de Halsey, já tem sido adotado com êxito por



grande número de emprêsas. De sua aplicação resultam salários mais elevados e um melhor entendimento entre os operários e os diretores.

Um sistema diferente para a repartição do lucro devido ao tempo economizado, foi o concedido por James Rowan, da emprêsa "David Rowan and Sons", de Glasgow, na Escócia. Este sistema, como o de Halsey, não altera em nada os métodos anteriores de trabalho ou de administração. Os tempos normais de execução continuam fundamentados na prática, ficando assegurado o salário diário ao obreiro que alcançar essas normas. O sistema de Rowan tende, assim mesmo, e principalmente, a assegurar a estabilidade da tarifa de bonificação, limitando o ganho que o operário pode obter mediante economias de tempo.

O princípio em que se funda este método de remuneração é o de aumentar o salário do tempo empregado na mesma proporção em que se reduz o tempo fixado para a tarefa. De acôrdo com esse princípio, se o trabalhador consegue reduzir o tempo empregado em certo tanto por cento, aumenta-se a tarifa de seu salário por hora nessa mesma porcentagem. Se a redução do tempo é de 25 %, o salário é aumentado de 25 %.

As flutuações da quantia do prêmio podem ser vistas claramente dispondo-se os fatores em forma de proporção :

Salário do tempo fixado : Salário do tempo economizado :: Salário do tempo empregado : Prêmio

A remuneração limita-se automaticamente, pois à medida que aumenta a porcentagem de tempo economizado diminui a base, que é o salário correspondente ao tempo empregado, à qual se aplica essa porcentagem para o cálculo do prêmio. Até atingir os 2/3 do tempo economizado, a rapidez é remunerada com maior liberalidade do que no sistema de Halsey; além dêsse ponto, torna-se o sistema de Rowan menos remunerativo. Entretanto, como a aceleração de marcha que os operários conseguem, por seus próprios esforços, nos diversos sistemas de prêmios ou bonificação, raramente excedem de 2/8 ou 3/8, este sistema, na prática, vem a ser mais compensador que o de Halsey, para os trabalhadores. E', portanto, um

sistema que apresenta vivo interêsse para os operários hábeis e ativos, de vez que poderão conseguir salários bastante elevados. No que respeita aos empregadores, êles têm, outrossim, grande interêsse em aperfeiçoar sempre seu aparelhamento e em utilizar máquinas modernas, a fim de que possam progredir. Evidentemente, como a superprodução não é obrigatória, há possibilidades para tôdas as categorias de competência, bastando fornecer a produção mínima exigida, para garantir o salário mínimo de base.

Dá-se o nome de "sistema de salário segundo o rendimento" ao que foi idealizado por Harrington Emerson. Assemelha-se aos sistemas de Taylor e de Gantt, pois, como êstes, pressupõe condições de trabalho completamente normalizadas, e as tarefas são determinadas, exatamente, pelo estudo dos tempos, constituindo essas tarefas, quando são executadas dentro do tempo normal, mais ou menos o que é capaz de efetuar um operário qualificado. Também como nos dois referidos sistemas, paga-se ao trabalhador o salário correspondente a todo o tempo economizado, facilitando-se a produção com o auxílio de peritos e conselheiros experimentados. Como o sistema de Gantt, o de Emerson garante ao operário, seja qual fôr seu rendimento, um salário certo, devidamente convencionado.

A característica do sistema Emerson é a transição geral que se estabelece, por um lado, entre a tarifa por tempo (*tarifa de jornales*) e, por outro, a tarifa por peça (*la de destajo*), à medida que vai aumentando a rapidez da execução. Calcula-se a remuneração na base do rendimento, entendendo-se como rendimento ou produtividade a proporção entre o tempo assinalado para uma tarefa e o tempo efetivo empregado pelo trabalhador, quer dizer, a proporção entre o tempo normal e as horas que transcorrerem.

Concluir a tarefa no tempo fixado representa um rendimento de 100 %. O salário dos obreiros cujo rendimento é de 100 % é o que corresponde, segundo a tarifa, ao tempo normal assinalado para a tarefa (que, neste caso, vem a ser o mesmo que o tempo empregado), mais 20 % do salário correspondente do tempo dispendido.

O prêmio é concedido a partir do rendimento de 66,7 %, não se pagando mais que o salário comum quando a produção não atinge à mencionada ci-



fra. Se o rendimento de um trabalhador não alcança a 80 %, considera-se que o mesmo é incapaz para aquele gênero de trabalho, sendo transferido, então, para outra secção, onde se lhe dá mais uma oportunidade.

Entre o rendimento de 66,7 e 100 % percebe o operário, além do seu salário fixo, um tanto por cento de bonificação, calculado sobre a base do salário correspondente ao tempo empregado na tarefa, que aumenta gradualmente até alcançar 20 % quando se aproxima de 100 % o rendimento do trabalhador. Os prêmios correspondentes às imediações do rendimento normal são calculados segundo indica uma curva parabólica que une a linha dos salários fixos (*de los jornales*), no ponto correspondente a um rendimento de 66,7 ao ponto correspondente a 120 % do salário fixo, que vem a ser a remuneração pelo rendimento de 100 %

O aumento gradual do prêmio "por encima del jornal desde un rendimiento de 66,7 % a un rendimiento de 100 %, y su lenta disminución más allá del 100 % hasta igualar la tarifa a destajo, facilita la transición entre el jornal y el destajo",

Uma remuneração que aumenta gradualmente, estimula os principiantes a esforçar-se e a aprender. Comparado com os de Taylor e Gantt, a tendência deste sistema não é tanto selecionar as aptidões inatas, mas sim incentivar o operário para que alcance o padrão fixado, mediante esforços perseverantes, instrução conscienciosa e remuneração crescente.

No sistema de Emerson, como o faltar pouco para atingir certo rendimento não acarreta diferenças consideráveis no total da remuneração, não adquire tanta importância, como nos sistemas de Taylor e Gantt, o grau de liberalidade com que se fixe a base para os tempos normais, nem a exatidão, mais ou menos rigorosa, com que se meça a duração de determinada tarefa, quando estiver próxima do padrão.

Uma grande vantagem do sistema é que o operário tem liberdade de adotar uma marcha de trabalho que esteja isenta de toda agitação febril, podendo optar entre as várias marchas, compreendidas dentro de certos limites assinalados de um e de outro lado do rendimento normal.

A porcentagem de rendimento não se calcula, na prática, em cada uma das tarefas, e sim por

períodos de uma quinzena ou um mês. Os salários por tempo (*jornales*) são abonados semanalmente, porém os prêmios podem ser calculados e repartidos em cada quinze dias ou no final de cada mês. Com isto, impede-se que os operários desvirtuem o sistema, trabalhando com afinho durante um curto período, até ter direito ao prêmio, para depois decaírem de produção, contando com o salário. Não se verifica, no local de trabalho, aquele estado de nervosismo que, em outros sistemas, deriva do afã de acabar cada tarefa dentro do tempo normal.

Cumprir referir, ainda, a tarifa Boyle, que constitui uma variante do sistema de Rowan e tem por objetivo proporcionar ao operário um estímulo ainda maior, pois estabelece como limite superior do salário total quase três vezes o salário de base.

E' indubitável que todos os diversos sistemas de salários, ora considerados, têm duas principais finalidades :

- a) oferecer ao operário um aumento de salário em troca de melhor rendimento no trabalho ; e
- b) baixar o custo da produção, mediante o aperfeiçoamento dos métodos de administração.

Os estudos feitos sobre o problema da remuneração demonstram que o melhor lugar ocupado pelos sistemas de pagamento *por tempo e por peça* reflete duas importantes tendências na direção das indústrias : primeiro, o uso progressivo da standardização, através do tempo fixado pela análise do trabalho ; e, segundo, a evitação das fórmulas complicadas dos planos de prêmios ou bonus, em benefício dos sistemas de salários mais simples.

Com efeito, dado o controle das operações, conseguido pela standardização realizada de uma forma completa, as simples "time and piece rate formulae" podem proporcionar muito, senão todo o valor, como incentivo, para que os sistemas de prêmios ou bonus foram concebidos.

A aplicação dos diversos sistemas de salários-prêmios no Serviço Público está restringida por uma série de fatores, que se originam, ainda, do caráter específico da Administração.

O Estado, quando presta serviços ou produz utilidades, não tem a sua atividade norteadada pelo propósito de lucro. Outrossim, as atribuições gover-



namentais, porisso que representam um monopólio, não entram na competição do mercado de trabalho comum.

Por outro lado, repugna ao prestígio e à honorabilidade da função pública o tratamento predominantemente matemático do rendimento dos servidores do Estado.

Entretanto, tal como acontece com o sistema de salários *por tarefa ou unidade de produção*, qualquer sistema de salário-prêmio poderá ser considerado, em relação aos serviços industriais, e a certas carreiras, cujo rendimento seja suscetível de mensuração.

Todos os sistemas de salários baseados na eficiência, e que proporcionam um prêmio ou uma recompensa ao esforço, individual ou coletivo, devem, no entanto, servir, dentro dos limites de sua aplicabilidade, como subsídios para o estabelecimento do plano de remuneração no Serviço Público.

## BIBLIOGRAFIA

- CASACOF, Christo — *La rémunération et le contrôle du travail dans l'industrie* — Paris, Dunod, 1936.
- FAYOL, Henry — *Administración industrial y general* — Buenos Aires, Editorial Argentina de Finanzas y Administración, 1942.
- HAESSELE, Johannes — *Le travail* — Paris, Desclée de Brouwer, 1933.
- JONES, Eduardo D. — *Organización y administración de empresas industriales* — Barcelona, Editorial Labor, 1934.
- MAYERS, Lewis — *The federal service* — New York, D. Appleton and Co., 1922.
- MCNATT, E. B. — *Toward a national wartime labor policy: The wage issue*. In "The Journal of Political Economy"; vol. I, fevereiro de 1933.
- PERSON, H. S. — *Labor, methods of remuneration for*. In "Encyclopaedia of the Social Sciences", edited by Edwin R. A. Seligman, New York, The MacMillan Co., 1935, VIII v., p. 677-81.
- TAYLOR, Frederic Winslow — *Principes d'organisation scientifique* — Paris, Dunod, 1927.