

CAPÍTULO VI

O HOMEM E A MAQUINA

Quando há necessidade de reunir para o trabalho comum grande número de operários, o mais difícil de combater é o excesso de organização e conseqüente formalismo.

Não há, ao meu ver, disposição de espírito mais perigosa do que a dos chamados "gênios organizadores". Eles se manifestam sempre com a arquitetura dum vasto esquema em forma de árvore genealógica, onde se traçam tôdas as ramificações da autoridade. A árvore ostenta uma série de belas cerejas redondas cada qual com o nome de um homem ou de um cargo. Cada individuo traz um título e exerce as funções estritamente limitadas pela circunferência da sua cereja.

Quando um mestre quer comunicar-se com o diretor é necessário que sua mensagem passe pelo ajudante do contramestre, pelo contramestre, pelo chefe de seção e todos os inspetores até alcançar o inspetor-geral. E' provável que ao chegar lá, o que o operário queria dizer já não tenha senão um interesse histórico. São necessárias seis semanas para que a mensagem dum homem, cuja cereja se acha no ângulo inferior esquerdo da árvore da autoridade, chegue ao conhecimento do diretor ou do conselho administrativo; e quando chega às mãos de tão augustos representantes está sobrecarregada de tôda a espécie de críticas, proposições e anotações mas já se acha extinta a sua razão de ser. O papel passou de mão em mão, iludindo as responsabilidades segundo o princípio de preguiça que proclama que duas cabeças valem mais do que uma.

Parece-me que uma empresa consiste num ajuntamento de homens reunidos para trabalhar e não para trocar correspondência. Não é necessário que uma seção qualquer saiba o que se passa na outra. A quem está seriamente ocupado no seu trabalho não sobra tempo para cuidar do vizinho. E' tarefa dos que dirigem a empresa zelar para que cada seção adapte o seu esforço à finalidade comum. E' mais ainda não é útil provocar reuniões que visem estabelecer relações cordiais entre as personalidades e os serviços, como não é necessário que os homens se amem uns aos outros para trabalharem em comum. O ex-

cesso de camaradagem pode até redundar em inconvenientes, qual o de levar um homem a encobrir a falta de outro. O que é mau para ambos.

Quando trabalhamos, precisamos trabalhar; quando nos divertimos, devemos nos divertir. O que não se pode é conduzir juntas as duas coisas. O único objetivo deve ser entregar o trabalho feito e receber a paga. Uma vez terminado o trabalho pode-se cogitar de diversões, nunca antes. Eis a razão pela qual as fábricas Ford não possuem nem organização, nem atribuições específicas adstritas a cargos, nem ordem de sucessão ou hierarquia determinada. Pouquíssimos títulos e nada de conferências. Só temos a organização de escritórios estritamente necessária, sem dossiês complicados nem formalismo algum.

A RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL

Queremos, sim, completa responsabilidade individual. O operário responde pelo seu trabalho; o mestre responde pelos homens sob seu comando; o contramestre responde pelo seu grupo; o chefe de seção responde pelo seu departamento e o inspetor-geral responde por tôda a fábrica. Cada um dêles deve saber o que se passa no seu raio de ação. O qualificativo inspetor-geral não tem em nossa empresa caráter formal. Há muitos anos que dirige a fábrica um homem. Com êle trabalham dois outros cujas funções não foram definidas, mas se encarregam de determinadas seções. Junto a êles há cinco ou seis que lhes servem de assistentes, mas sem funções determinadas. Eles próprios criaram a sua função sem limitá-la, fazendo aquilo de que são capazes. Um se ocupa das mercadorias armazenadas; outro atende à inspeção, e assim por diante.

A primeira vista pode isto parecer procedimento ao acaso, mas não é. Um grupo de homens que quer firmemente que um trabalho se faça, não encontra dificuldades na gerência de sua execução. Entre êles não surgem atritos de jurisdição porque não pensam em títulos. Se tivessem às suas ordens escritórios e o mais, passariam o tempo a fazer burocracia e a interrogarem-se sobre os motivos por que um tem o escritório menos belo que tal companheiro. Como não há títulos nem limitação de autoridade, não há dúvidas suscitadas pelo formalismo, nem por invasão de atribuições. Todo operário pode entender-se com quem quiser, e acha-se tão habituado a isso que um imediato não se ofende se alguém se dirige diretamente ao chefe da fábrica. Coisa, aliás, que poucas vezes acontece, porque os contramestres sabem que por qualquer injustiça descoberta perdem o emprêgo. Não toleramos injustiça de espécie nenhuma. Logo que um homem começa a inflar-se com a sua autoridade, percebemo-lo e, ou sai, ou volta a trabalhar nas máquinas. Grande parte da agitação operária é devida aos abusos de autoridade por parte dos subal-

ternos e penso que infelizmente em muitas fábricas é impossível ao operário contar com um tratamento equitativo.

O trabalho, única e exclusivamente, tem voz de comando entre nós. Este é um dos motivos porque prescindimos dos títulos. A maioria dos homens é capaz de manter-se à altura da sua função, mas não resiste ao desvairamento de um título. Os títulos produzem efeitos bizarros. As mais das vezes são interpretados como uma dispensa do trabalho. Valem por uma série de faixas com este dístico: — "X não tem outra coisa a fazer senão dar-se importância, e fazer pouco caso nos outros".

Um título é nocivo não só ao seu possuidor, como aos demais. Uma das causas mais vivas do descontentamento dos operários vem do fato de que os portadores de títulos não são os verdadeiros chefes. Todo o mundo reconhece o chefe verdadeiro, o homem que nasceu para organizar e comandar. E quando encontra um que traz título, tem de informar-se que título é esse, porque tal homem não o pavoneia.

Na vida dos negócios muito se há abusado destes galões com prejuízo dos próprios negócios. Uma das mais funestas consequências é a subdivisão da responsabilidade, subdivisão que chega a destruí-la por completo. Onde a responsabilidade se acha fragmentada e dispersa por uma série de serviços, cada um com o seu chefe titulado, rodeado por sua vez de um grupo de subtitulares, é realmente difícil encontrar alguém que seja realmente responsável.

E' muito conhecido o jôgo do empurra, que com certeza nasceu nas emprêsas de responsabilidade fragmentada. A boa marcha de uma emprêsa depende de que todos os seus membros, qualquer que sejam as suas funções, considerem como coisa que lhes diz respeito todo fato de natureza a interessar à emprêsa. As companhias de estrada de ferro caíram na pior desordem com as suas repartições que passam o tempo dizendo: Tal coisa? Não nos diz respeito. Isso é lá com a repartição X, que fica a 100 milhas daqui.

E' costume exortar os funcionários a não se esconderem atrás dos títulos. Um ou outro pode ser necessário, em vista de determinações legais, e alguns úteis para orientar o público; quanto aos restantes só há a fazer uma coisa: eliminá-los.

A situação atual dos negócios não é de molde a dar realce aos títulos; ninguém quer ornar-se com o título de diretor de banco em falência. A marcha dos negócios não é tão maravilhosa que deva orgulhar os seus diretores. Os titulados de valor próprio, hoje, esquecem-se deles e perscrutam os fundamentos dos seus negócios a fim de lhes descobrir os pontos fracos. Retornam ao ponto de partida e trabalham para reconstituir o edifício, a começar pelas bases.

Quem trabalha seriamente não necessita de título honorífico. Sua obra o honra.

O ENGAJAMENTO DOS HOMENS

Todo o pessoal das nossas fábricas passa pelas repartições de contrato. Como já disse, não engajamos peritos, nem tampouco levamos em conta o passado dos homens. E assim como não aceitamos ninguém em virtude do seu passado, também não repelimos ninguém por causa do seu passado. Nunca encontrei um homem completamente mau. No pior há sempre um lado bom, se as circunstâncias lhe permitem que o mostre. Em vista disto, não curamos de antecedentes: não é o passado do homem que vamos contratar, mas o individuo. Se êle já estêve na prisão não quer dizer que para lá retorne. Ao contrário, terá especial empenho em evitar a recaída. Por conseguinte nossa seção de contratos não rejeita ninguém por motivo dos seus antecedentes. Venha da universidade Harvard ou da penitenciária de Sing-Sing, ninguém lhe pedirá diplomas. A única coisa necessária é que queira trabalhar. Se não quer, é pouco provável que procure colocação em nossa fábrica, porque todos sabem que na fábrica Ford se trabalha.

Recapitulando: não nos interessa conhecer o que tenha sido o individuo. Se teve bons estudos, isto deve permitir-lhe avançar com maior rapidez, mas é preciso que comece de baixo e dê provas da sua capacidade. Cada homem é o forjador do seu próprio futuro. Fala-se muito de mérito desconhecido. Entre nós todos são apreciados pelo seu justo valor.

Na ânsia de ser apreciado há certos elementos que é preciso levar em conta. O moderno sistema industrial de tal modo deformou esta ânsia que fêz dela uma obsessão. Houve tempo em que o progresso pessoal de um homem dependia inteira e unicamente do seu trabalho e não do favor de outrem. Hoje depende muitas vezes da sorte que tem em atrair a atenção de algum personagem influente. Contra isto a nossa luta tem sido contínua e vitoriosa. Há indivíduos que trabalham com a preocupação de dar na vista dos chefes, na idéia de que, se seu mérito não fôr reconhecido, pouco importa fazer trabalho bom ou mau, ou não fazê-lo. O trabalho é assim tido em conta secundária. O serviço, a obra em execução, não é o principal. O principal é a promoção, é dar na vista dos superiores. Este hábito de pôr o trabalho em segundo plano e no primeiro a preocupação de ser bem visto, faz mal ao trabalho com elevar a vitória pessoal à altura de uma coisa importante. Também faz mal ao trabalhador, despertando nêle uma ambição que não é amável nem produtora. Dá origem à classe dos que crêem que "escovando" os contramestres, abrem caminho. Tôdas as oficinas conhecem homens deste gênero. E o pior é que há alguma coisa no atual sistema industrial que parece frisar a eficácia desse procedimento. Os contramestres são homens. E' natural que se sintam desvanecidos à idéia de que deles depende a sorte dos operários. Nem é menos natural que

os subordinados ambiciosos, vendo-os sensíveis à lisonja, aproveitem-se do fraco para tirar vantagens. Por isso eu afasto tanto quanto possível a intervenção de considerações pessoais.

O ACESSO

Em nossa empresa torna-se muito fácil a carreira a um homem despido de tais preocupações. Há operários laboriosos mas incapazes de pensar e, sobretudo, pensar depressa. Esses, não chegam ao ponto determinado pela sua capacidade. Sua capacidade os fará merecerem uma promoção, que não terão em virtude de lhes faltar qualidades de mando. A vida não é um romance, e graças ao sistema de seleção da nossa fábrica, estou certo que cada homem acaba por colocar-se no seu lugar.

A maneira por que se executa o trabalho em qualquer das nossas seções nunca os satisfaz. Achemos sempre que poderia ser melhor, e que ainda virá a ser melhor. O espírito de competição leva para a frente o homem dotado de qualidades. Assim não fôra se a organização (palavra que não gosto de usar) se tornasse rígida e rotineira. Mas temos tão poucos "empregos" que quando alguém revela aptidão para uma função mais alta, de pronto a desempenhará sem que nos preocupemos de que haja vaga, porque na verdade em nossa empresa não há postos ou cargos. Não dispomos de empregos ou sinecuras, e os homens de valor criam por si mesmos as suas posições. E isto é fácil, porque como nunca falta trabalho, quando ao invés de procurar um título que convenha como tal, todos se ocupam do trabalho, não há dificuldades nas promoções. Demais, elas se fazem sem formalismo. A pessoa em questão vê-se de repente num trabalho diverso com a particularidade de um aumento de salário.

Foi desta maneira que o nosso pessoal chegou às suas posições. O gerente da fábrica começou como maquinista. O diretor da grande fábrica de River Rouge começou como modelador. O chefe de uma das nossas seções mais importantes entrou como varredor. Não há na empresa um homem que não tenha vindo da rua. Tudo o que temos realizado vem de homens que se fizeram em nossa fábrica, impondo-se unicamente pela sua capacidade. Felizmente não herdamos nenhuma tradição, nem tampouco estamos a criar uma. Se existe entre nós tradição, será esta: "Tudo pode ser feito melhor do que está sendo feito".

INDICE DE PRODUÇÃO

Esta ânsia de trabalhar melhor e mais depressa resolve todos os problemas da indústria. Uma seção é julgada pelo índice da sua produção, que é coisa diversa do custo da produção. Os contramestres e superintendentes não fariam mais que perder tempo se curassem do custo em suas seções. Há certos elemen-

tos no custo, como salário, preço de matéria-prima, despesas gerais, etc., que nunca poderiam alterar e, portanto, não se preocupam com isto. O que depende deles é o rendimento do trabalho a seu cargo. Este rendimento se obtém dividindo o número de peças feitas pelo índice da mão-de-obra correspondente. Cada chefe verifica todos os dias o rendimento da sua seção e traz consigo a nota. O inspetor faz o quadro destas notas. Se algo não corre bem num departamento, o quadro de produção o acusa logo, o inspetor pede explicações e o contramestre abre os olhos. O estímulo de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho provém, em grande parte, deste simples sistema de fiscalizar o rendimento. Não é necessário que o contramestre seja um contador — nem isto o tornaria um melhor contramestre. A seu cargo estão as máquinas e os seres humanos que trabalham na seção. Quando o rendimento chega ao máximo, tem ele o seu dever perfeitamente desempenhado. O índice de produção é a sua meta e não há motivo para que disperse atividade em assuntos colaterais.

Este processo de fiscalizar obriga o chefe a não curar de personalidades e a esquecer tudo o que não fôr trabalho. Se quisesse selecionar o pessoal a seu gosto, em lugar de atender à capacidade produtiva, a lista da seção o delataria imediatamente.

SELEÇÃO AUTOMÁTICA

A seleção do pessoal não oferece dificuldade. É automática, e, por muito que se fale da falta de oportunidade para as promoções, um operário de tipo médio se interessa muito mais por um trabalho certo do que pela promoção. Apenas uns 50% dos que trabalham pelo salário comum mostram, junto ao desejo de maior salário, a disposição do aumento de responsabilidade correspondente à promoção. Somente uns 25% trabalham pelo desejo de chegar a mestres e ainda assim confessam na maioria que a isto só se decidem porque a paga é superior à que obtém junto às máquinas. Homens de vocação mecânica, mas inimigos da responsabilidade, quase sempre se empregam na seção de ferramentas (*tool-making departments*), onde os salários são mais elevados que na fabricação propriamente dita. A grande maioria prefere ficar onde está. São homens que nasceram para ser dirigidos. Não querem ter que se ocupar de nada e receiam a responsabilidade. Portanto, apesar da grande massa de homens que ocupamos, a dificuldade não está em descobrir os que mereçam promoção, mas saber os que a desejem.

A teoria em voga é que o homem sente ambição de subir e muitos projetos admiráveis se baseiam nesta hipótese. Posso afirmar que a nossa experiência contradiz isto. Os americanos que trabalham conosco aspiram naturalmente a subir, mas nem todos desejam chegar ao cume. Os estrangeiros em regra con-

tentam-se em chegar a mestres. Por que é assim? Não sei; cito apenas fatos.

SUGESTÕES DE OPERÁRIOS

Já dissemos que em nossa fábrica todos conservam a sua liberdade de crítica a respeito dos detalhes da produção. Se admitimos uma regra fixa será que tudo está longe de ser perfeito. A direção da fábrica aceita tôdas as sugestões; estabelecemos para isso um sistema pelo qual todo operário pode comunicar qualquer idéia que tenha, bem como tentar sua realização. A economia de um centavo numa peça merece todo respeito. Tendo em conta a quantidade que produzimos, representando 12.000 dólares por ano, a economia de um centavo em cada peça ascenderia a milhões por ano. Por isso os nossos cálculos vão até milésimos de centavos. Quando a sugestão traz alguma economia e, num tempo regular, digamos três meses, reembolsa os gastos da mudança, é fora de dúvida que será aceita. Tais mudanças não se limitam a disposições tendentes a aumentar a produção ou diminuir os gastos. Muitas vezes, talvez a maioria, tendem a simplificar o trabalho. A simplificação do trabalho, com benefício do operário, também diminui o custo. Do mesmo modo calculamos, descendo às mínimas frações, se é preferível comprar uma peça ou fazê-la em nossas oficinas.

De tôda parte nos afluem sugestões. Os operários polacos parecem entre os estrangeiros os mais engenhosos. Um deles, que nem sequer sabia inglês, lembrou que se uma tesoura da sua máquina fôsse colocada sob um ângulo diferente reduziria-se o atrito. Até então aquela peça resistia somente a quatro ou cinco cortes. O homem tinha razão e por sua iniciativa economizou-se muito dinheiro no esmeril. Outro polaco, ocupado numa máquina perfuradora, adaptou-lhe um dispositivo que o dispensava de pôr novamente a mão na peça perfurada. A sua idéia foi aplicada a tôdas as máquinas, trazendo uma economia notável. Os operários dotados de algum talento introduzem sempre certas pequenas reformas nas suas máquinas. Também a limpeza delas (ainda que não seja da obrigação) costuma ser um índice da inteligência do operador correspondente.

EXEMPLOS

Eis alguns casos. A idéia do transporte automático aéreo dos moldes da fundição à fábrica equivaleu a uma economia de 70 homens na seção de transportes. No começo havia 17 operários encarregados de limar as rebarbas das engrenagens, trabalho pesado e difícil. Um operário nos trouxe o desenho grosseiro de um aparelho especial para êsse fim. Sua idéia foi estudada e construiu-se a máquina. Atualmente quatro homens fazem qua-

tro vezes mais do que os 17 e o trabalho é muito mais fácil. A idéia de soldar certa barra do chassis, em lugar de fazê-la de uma só peça, representou a economia de 500.000 dólares por ano, numa quadra de produção muito mais reduzida que a de hoje. Conseguiu-se também enorme economia fabricando certos tubos com lâminas de ferro, ao invés de empregar o ferro fundido conforme o processo comum.

Um velho sistema de construir certas máquinas requeria quatro operações, com perda de 12% do aço empregado. Nós aproveitamos a maior parte dos nossos resíduos e chegamos a aproveitá-lo todo, mas isso não é razão para que se produzam resíduos. O fato de que os resíduos não constituem uma perda total não escusa o desperdício. Um operário descobriu um processo simples de reduzir o resíduo a 1%. A árvore de transmissão deve passar pelo forno para que sua superfície endureça, mas tôdas as peças submetidas a êsse sistema saíam um pouco tortas, e para endireitá-las empregávamos, ainda em 1918, nada menos de 37 operários. Alguns deles iniciaram uma série de experiências para descobrir uma forma de forno que evitasse o retorcimento. Em 1921 empregávamos 8 homens apenas para todo êste serviço, com uma produção muito mais intensa do que a de 1918.

E' de notar ainda que reduzimos a grau ínfimo a habilidade necessária para os vários misteres. O antigo mestre de têmpera, em nossa seção de ferramentas, era um perito no seu ramo; encarregava-se de avaliar a temperatura das têmperas, operação muito delicada e aleatória. O endurecimento do aço pelo calor é muito importante, mas baseia-se no conhecimento exato da temperatura a aplicar. No sistema que introduzimos, o homem do forno nada tem que ver com a temperatura. O pirômetro não passa por suas mãos. Apenas luzes elétricas coloridas lhe indicam o que deve fazer.

Nenhuma das nossas máquinas é construída ao acaso. A idéia é estudada minuciosamente antes que passe à realização. As vezes constroem-se os moldes de madeira ou se desenham as partes no quadro negro. Não nos dirigimos pela tradição nem confiamos no acaso; a isto se deve que jamais construímos máquinas que não funcionassem devidamente; 90% dos ensaios têm sido satisfatórios.

Aos operários devemos todos os progressos da fabricação. Estou certo de que um homem livre na sua atividade e conhecedor da finalidade da sua tarefa empregará sempre tôda a sua força de vontade e inteligência ainda nas mais singelas operações.

CAPÍTULO VII

O HORROR A MÁQUINA

Para certa classe de homens, o trabalho repetido, ou a reprodução contínua de uma operação que não varia nunca, constitui uma perspectiva horrível. A mim me causa horror. Ser-me-ia impossível fazer todos os dias a mesma coisa; entretanto para outros — posso dizer para a maioria, este gênero de trabalho nada tem de desagradável. Com efeito, para certos temperamentos a obrigação de pensar é que é apavorante. O ideal para eles corresponde ao serviço onde o cérebro não trabalhe. O tipo médio de operário, com tristeza o digo, evita o trabalho que requer os dois esforços conjuntos. Não querem pensar. Os homens dotados do que poderíamos chamar espírito criador, e que aborrecem a monotonia, imaginam que todos são, como eles, inimigos do repouso e lamentam a sorte do operário que faz sempre a mesma coisa.

Em rigor, a maior parte dos trabalhos são uma repetição constante. O homem de negócios traça uma rota que segue com exatidão; o trabalho de um diretor de banco é todo êle rotina; o trabalho dos funcionários subalternos é igualmente rotineiro. Para quase todos os fins e para o comum das pessoas, é necessário estabelecer-se uma rotina que transforme o trabalho numa repetição de movimentos; sem isso, tais criaturas não produziriam o necessário para viverem do seu esforço. Mas não há razão para que um espírito criador se ocupe num mister monótono, já que de todos os lados se reclamam homens dessa espécie. Nunca haverá falta de lugares para os capazes; é preciso porém reconhecer que o desejo de ser capaz não é vulgar. Ainda quando a vontade não falte, o homem carecerá de ânimo e constância para submeter-se ao treino. O desejo de se tornar capaz não é por si só suficiente.

O ESPÍRITO CRIADOR

Fazem-se muitas suposições sobre o que deveria ser a natureza humana, mas não a estudam suficientemente. Assim, por exemplo, a que só reconhece trabalho criador nos domínios da imaginação. Falamos de artistas criadores só em música, pintura

e outras artes. Ao que parece, limitamos as funções criadoras a produtos que se podem pendurar às paredes ou ouvir numa sala de concertos, ou manifestar-se lá onde pessoas ociosas e enfasiadas se reúnem para se admirarem mutuamente. Mas se um homem procura um campo de atividade criadora é essencial deixá-lo ir onde se encontre face a face com leis mais profundas que as do som, linha ou côr, campo onde se defronte com as leis que regem a personalidade humana. Temos necessidade de artistas no mundo industrial. Necessitamos de mestres nos métodos industriais, tanto em vista do produto como do produtor. Necessitamos de homens que transformem a massa política, social e industrial num todo robusto e harmônico. Limitamos demais a faculdade criadora, dando-lhe fins muito triviais. Precisamos de homens que possam criar planos de trabalho para tudo o que é justo, bom e desejável na vida. Boas idéias, servidas por planos de trabalho bem estudados, podem fazer-se realidade e dar ótimas conseqüências. E' possível aumentar o bem-estar do operário, não o fazendo trabalhar menos, mas ajudando-o a trabalhar melhor. Se os homens consagrassem tôda a sua atenção, interêsse e energia ao tracejar de planos que tendam a beneficiar o homem tal como êle é, então tais planos se estabeleceriam sobre bases práticas. Haveria estabilidade, com tanto benefício moral como financeiro. O que a nossa geração necessita é de fé profunda, convicção íntima a respeito da aplicabilidade da honradez, da justiça e da humanidade na indústria. Se não conseguirmos dotá-la destas virtudes, é melhor viver sem indústria. E se não pudermos dar-lhes estas virtudes a indústria não subsistirá. Mas podemos dá-las. Nós o estamos fazendo.

Quando um homem não pode ganhar o seu pão sem o auxílio duma máquina, ser-lhe-ia benéfico ser arredado dela, só porque o serviço exigido é monótono? Deixá-lo cair na miséria ou dar-lhe meios de uma boa vida? Poderá ser êle mais feliz na miséria? Se êle faz uma máquina produzir menos, poderá ser mais feliz com esta diminuição de produção — que o fará receber menos?

A MONOTONIA DO TRABALHO

Até hoje não me pude convencer de que um trabalho que se repete seja prejudicial ao homem. Aos bem falantes ouço dizer que o trabalho repetido inutiliza corpo e alma. Minhas pesquisas, entretanto, negam isso. Um homem que passava o dia acionando com o pé um pedal, encasquetou que aquêle movimento lhe desenvolvia o corpo de um lado só. O exame médico não comprovou o mal, mas designamos-lhe outro trabalho que pusesse em movimento o grupo de músculos prejudicados. Depois de algumas semanas pediu êle volta ao antigo pôsto. Parece racional que da repetição dos mesmos movimentos por oito horas diárias resultem anormalidades físicas, mas não o pudemos comprovar até agora

em um só caso. Quando nossos homens querem mudar de serviço basta que o peçam, e nós desejaríamos que essas mudanças fôsem a regra. Poderíamos até sistematizá-las. Mas os operários são inimigos de mudanças que êles próprios não proponham. Realmente há operações de tal forma monótonas que parece incrível que alguém se conforme em exercê-las por muito tempo. A mais monótona é a do homem que ergue uma engrenagem com um gancho, mergulha-a numa tina de óleo e a deixa cair num cesto. Os movimentos não variam nunca. O operário toma a peça sempre do mesmo modo, dá sempre as mesmas voltas e a faz cair sempre no mesmo ponto. A operação não requer fôrça muscular, nem inteligência. O trabalho consiste em mover os braços de um lado para outro, e o pêso do gancho é insignificante. Apesar disso há oito anos que um operário está neste serviço, tem feito economias e bem colocado o seu dinheiro, de modo que possui hoje cerca de 40.000 dólares; pois a despeito de querermos dar-lhe outro trabalho, resiste obstinadamente!

As experiências mais conscienciosas não nos revelaram um só caso de deformação ou transtôrno mental em consequência da monotonia. Os que não suportam êste gênero de trabalho não são forçados a fazê-lo. Em tôdas as seções da fábrica o trabalho se classifica, segundo o seu valor e a habilidade exigida, nas séries A, B e C, cada qual composta de dez a trinta operações diversas. Um operário ao ser admitido entra para a classe C; à medida que se aperfeiçoa passa sucessivamente para as classes B e A, para a seção de maquinismos ou para algum lugar de inspeção. Dêle depende sua posição. Quando permanece empregado na produção, é sinal de que está bem ali.

O APROVEITAMENTO DOS INVALIDOS

Em capítulo anterior notei que a ninguém recusamos por motivo de condições físicas. Esta política foi iniciada a 12 de janeiro de 1914, quando o salário mínimo se fixou em 5 dólares para oito horas de trabalho. Ninguém é rejeitado em vista de suas condições físicas, salvo, naturalmente, nos casos de moléstias contagiosas. Acho que numa empresa industrial à altura da sua missão, um corte feito na massa dos operários deve revelar a mesma textura de um corte feito na sociedade. Temos em tôdas as seções aleijados e doentes. Existe uma propensão generosa para considerar os fisicamente incapazes como um pêso morto, cuja manutenção incumbe à caridade pública. Há, é certo, casos, como o de um idiota, nos quais a beneficência tem forçosamente que intervir. Tais casos, porém, são raros e por meio das inúmeras operações diversas que existem em nossa fábrica podemos fazer ganhar a vida a qualquer individuo, com base na sua atividade produtiva. Um cego ou um mutilado é capaz, colocado num pôsto conveniente, de efetuar o mesmo trabalho e ganhar

o mesmo salário que um homem normal. Ainda que não revelemos preferência pelos inválidos, temos demonstrado que são capazes de ganhar salários completos.

Seria inteiramente contrário aos fins a que nos propusemos, dar colocação a um aleijado porque é aleijado, pagando-lhe um salário reduzido e contentando-nos com um tipo baixo de produção. Seria um meio de o socorrer momentaneamente, mas não seria a melhor maneira. A melhor maneira é elevá-lo a um grau de produtividade igual ao dos sãos. A caridade do mundo, sob forma de esmola, em pouquíssimos casos, creio eu, encontra justificativa. E' certo que não combinam bem negócio e caridade; o fim da fábrica é produzir e ela serviria mal se não consagrasse a isto tôda a sua capacidade. Mas somos muito inclinados a crer, sem exame, que a plena posse de suas faculdades constitui a condição fundamental para o melhor rendimento de um homem em qualquer classe de trabalho. Com intuito de formar juízo seguro, mandei classificar tôdas as diversas operações da fábrica, segundo a espécie da máquina e do trabalho, tomando em consideração se o trabalho físico era fácil, mediano ou pesado; se era trabalho em seco ou em úmido; se limpo ou sujo; se desempenhado em estufas ou fornalhas; se ocupava uma ou duas mãos; se conservava o operário de pé ou sentado; se barulhento ou silencioso; se exigia precisão; se em luz natural ou artificial; que número de peças era preciso tratar por hora, qual o pêso do material manejado e o esforço exigido do operário. Além disto, os dados exatos sôbre o esforço que o trabalho requeria da parte do operador. O estudo demonstrou que se executavam na fábrica 7.882 espécies distintas de operações, entre as quais 949 classificadas como trabalho pesado, exigiam homens robustos e de perfeita saúde; 3.338 espécies exigiam desenvolvimento físico comum e fôrça média. Entre as 3.595 espécies restantes, nenhuma exigia fôrça física superior à do homem mais fraco e débil, ou à das mulheres e meninos.

Os trabalhos mais fáceis foram por sua vez classificados, a fim de verificarmos quais exigiam o uso completo das faculdades; comprovou-se que 670 podiam ser feitos por homens privados das duas pernas; 2.637 por homens de uma só perna; em 2 prescindiam-se os dois braços; em 715 casos, de um braço, e em 10 casos a operação podia ser feita por cegos. Das 7.882 espécies de trabalho, portanto, embora algumas exigissem fôrça corporal, 4.034 não exigiam o uso completo das faculdades físicas. Isto quer dizer que uma indústria aperfeiçoada pode proporcionar trabalho, normalmente remunerado, a grande número de criaturas de validez abaixo da média. Se o trabalho de qualquer outra fábrica fôsse analisado como o fizemos, a proporção poderia ser diferente, mas é certo que se o trabalho fôr suficientemente subdividido não faltarão lugares onde os inválidos possam desem-

penhar perfeitamente um serviço e receber um salário completo. Econômicamente é um desperdício tomar a cargo os inválidos e pô-los a fazer cestos ou qualquer outro trabalho manual pouco remunerativo, com o fim, não de fazê-los ganhar a vida, mas de afastá-los do tédio e do desânimo.

Quando admitimos um homem temos por princípio dar-lhe um trabalho conveniente ao seu físico. Se depois de iniciar o serviço demonstra êle ser incapaz de desempenhá-lo a contento, ou quando o trabalho não lhe agrada, damos-lhe um cartão de mudança e enviamo-lo à seção de transferência. Lá, após um exame, recebe ocupação mais apropriada às suas condições físicas ou temperamento. Colocados no pôsto conveniente, os homens de físico abaixo da média conseguem fazer o mesmo trabalho que os acima da média. Um cego foi pôsto na seção de contagem de parafusos e porcas para remessa às sucursais. Dois operários fisicamente perfeitos já estavam trabalhando nesse serviço. Dois dias depois o contramestre enviava uma nota à seção das transferências pedindo mudança de serviço aos sãos, porque o cego fazia, não só o seu próprio trabalho, como o dos dois companheiros normais.

Este método de recuperação pode ir longe. Admite-se em geral que um operário ferido deve ser conservado fora do trabalho, vivendo de uma pensão até que sare. Mas há sempre um período de convalescença, especialmente no caso de fraturas, em que o indivíduo se sente com capacidade para trabalhar e se mostra desejoso disso, já que a pensão por acidentes, por elevada que seja, nunca equivale ao salário normal. Se a pensão equivallesse ao salário normal a indústria teria de suportar uma sobrecarga traduzível na elevação dos preços de custo. A procura diminuiria no mercado e conseqüentemente diminuiria a soma de trabalho que a indústria proporciona. Devemos ter sempre em mente estas conseqüências inevitáveis.

Fizemos experiências com enfermos de cama, capazes de se manterem sentados. Estendemos-lhes sôbre o leito um oleado e demos-lhes parafusos a introduzir nas porcas, trabalho que é forçoso fazer-se à mão e que ocupava de 15 a 20 homens na seção de magnetos. Um homem na cama pode executá-la tão bem como na fábrica, e de modo a ganhar o mesmo salário. De fato, a produção nesta experiência excedeu de 20% ao tipo regular da produção na fábrica. Ninguém os obrigou a trabalhar; êles porém, se mostravam muito dispostos. Isto lhes matava o tempo, aumentava-lhes o apetite e apressava a convalescença.

Não nos ocupamos dos surdos-mudos, cujo rendimento é normal. Na seção de recuperação de materiais trabalham os tuberculosos, uns mil. Como são doentes de moléstia contagiosa trabalham à parte, em oficina especialmente construída para êsse fim, ao ar livre o mais possível.

Ao tempo da última estatística possuíamos 9.563 homens em condições físicas abaixo do normal. Entre êstes havia 123 mutilados dos braços, antebraços e mãos. Havia um sem as duas mãos; quatro totalmente cegos; 207 cegos de uma vista; trinta e sete surdos-mudos; sessenta epilêpticos; quatro sem pernas ou pés e duzentos e trinta e quatro sem uma perna ou pé. Os outros tinham defeitos de menor importância.

A APRENDIZAGEM TÉCNICA E A DISCIPLINA

Quanto ao tempo preciso para a aprendizagem técnica a proporção é a seguinte: 43% não requerem mais que um dia; 36 requerem de um dia até oito; 6, de uma a duas semanas; 14, de um mês a um ano; 1, de um a seis anos. Esta última categoria de trabalhos requer perícia — como a fabricação de instrumentos e a calibragem.

Uma disciplina severa rege a fábrica, mas não com regulamentos mesquinhos de justificação discutível. Para evitar arbitrariedades na dispensa de operários só o chefe da admissão é que a pode exercer — e raro a exerce. Em 1919 registraram-se 30.155 dispensas. Em 10.334 casos o motivo foi ausência não justificada por mais de dez dias. Por se recusarem a fazer o trabalho designado, ou, sem causa aceitável, exigirem transferência, 3.702; por se recusarem a aprender o inglês na escola da fábrica, 38; em vista do serviço militar, 108 e 3.000, mais ou menos, passaram para outras usinas da empresa. Os restantes saíram para se dedicarem à agricultura ou outros negócios. Mulheres, 82 foram dispensadas porque os seus maridos já lá trabalhavam — é norma nossa não aceitar mulheres cujos maridos já trabalhem. De todo êsse pessoal só 80 foram despachados; por atos fraudulentos, 56; por ordem do Departamento de Educação, 20; como indesejáveis, 4.

Exigimos que os operários executem o que se lhes ordena. Nossa organização é tão especializada, e tão intimamente se relacionam as partes, que nem por um momento poderíamos deixar ao operário liberdade de ação. Sem disciplina severa haveria uma confusão espantosa. Uma empresa industrial não pode comportar-se de outro modo. E' preciso que os homens realizem um máximo de trabalho para terem um máximo de salário. Se a cada um se deixasse fazer como bem entende, a produção se ressentiria e com ela o salário. Quem não está contente não é obrigado a ficar. A companhia observa um procedimento imparcial e justo, pois está no interesse natural, tanto dos contramestres como dos chefes de seção, que os despedidos se limitem ao mínimo. O operário tem facilidade de formular suas queixas e defender-se das injustiças. Em rigor torna-se difícil evitar que injustiças ocorram. Nem sempre os homens são justos para com seus companheiros. Os defeitos inerentes à natureza humana se

opõem muitas vezes aos nossos desígnios. Os contramestres nem sempre assimilam nossas idéias, ou as aplicam de modo correto; as intenções da companhia, porém, são sérias, e recorremos a todos os meios para pô-las em prática.

Nos casos de ausência é necessário usar de rigor. Os operários não podem entrar e sair a seu bel-prazer; é de obrigação pedir licença ao chefe, e caso alguém se ausente sem autorização prévia, examinam-se as suas razões, algumas vezes fazendo-o passar pelo gabinete médico. Quando as circunstâncias lhe são favoráveis, volta para o trabalho. Em caso contrário é despedido. As únicas informações que exigimos ao contratar um homem, são: nome, endereço, idade, estado civil, quantas pessoas deve sustentar e se já trabalhou na Companhia Ford; examina-se-lhe também o estado da vista e dos ouvidos. Nada lhe é perguntado sobre o passado; temos, entretanto, um livro onde um operário que já tenha exercido um ofício pode registrá-lo. Dêste modo, sempre que nos falta um especialista, estamos em condições de escolher outro. E' um dos meios de ascensão na nossa usina. Faltou-nos certa vez um relojoeiro suíço. Consultou-se o registro e logo foi encontrado um, empregado numa máquina de perfurar. Precisou-se também na seção de têmpera de um mestre em ladrilhos. Foi encontrado trabalhando em outra perfuradeira e é hoje inspetor-geral.

Temos pouco contato com os operários. Eles fazem o seu trabalho e retiram-se. Uma fábrica não é um salão. Mas procuramos ser justos com todos, e embora não andemos a distribuir apertos de mão (nem temos apertadores de mão profissionais), sempre cuidamos de prevenir ódios e rivalidades. Há tantas seções na fábrica, que ela forma um pequeno mundo. Há ali lugar para todos, até para os rixentos. O homem é brigão por natureza e a rixa é causa de dispensa. Achemos que é esse o melhor meio de os acomodar. Contudo os contramestres descobrem meios engenhosos de castigo, de modo que não saiam prejudicadas as suas famílias e tampouco se perca tempo em aplicá-lo.

AS BOAS CONDIÇÕES TÉCNICAS

Uma condição essencial para conseguir unir o melhor rendimento à maior humanidade na produção, é dispor de acomodações amplas, limpas e devidamente ventiladas. Nossas máquinas são colocadas muito perto uma das outras. Cada metro de espaço suporta sua parte de despesas gerais e de despesas de transporte e se as máquinas estão mais juntas ou mais afastadas de uma polegada que seja, o consumidor ganha ou perde com isso. Calculamos em cada operação o espaço de que deve dispor o operário, dando-lhe a necessária liberdade de movimentos, porque do contrário haverá desperdício. Mas se o operário e sua máquina ocupam área maior do que a necessária, também haverá desper-

dício. Daí vem que as máquinas estão mais apinhadas em nossas oficinas do que talvez em qualquer outra. Um visitante terá a impressão de que se acham montadas umas sobre as outras e no entanto estão cientificamente dispostas, não só quanto à seqüência das operações, mas ainda no dar a cada operário e a cada máquina o espaço exato de que precisam, nem uma polegada mais, nem uma polegada menos. Oficina não é jardim de recreio. Esta aproximação das máquinas requer, naturalmente, um máximo de salvaguarda e arejamento.

A proteção contra o perigo das máquinas é objeto de atenção especial. Máquina alguma, por maior que seja a sua eficiência, não serve enquanto não ofereça segurança absoluta. Não as temos perigosas, mas se algum desastre ocorre, o caso é examinado cuidadosamente, por um empregado especial, e estudam-se os meios de prevenir a repetição do acidente.

Quando construímos as nossas primeiras fábricas não sabíamos de ventilação como hoje. Nas construções recentes as colunas de suporte são ôcas, e por elas entra o ar puro e sai o viciado. Durante todo o ano mantemos a temperatura quase invariável e em parte nenhuma é necessária a luz artificial. Cerca de 700 homens estão encarregados da limpeza das oficinas e vidraças. Os ângulos escuros, que se prestam para escarrar, pintam-se de branco. Sem limpeza e higiene não pode haver gosto pelo trabalho. A negligência na limpeza está proibida em nossas fábricas tanto quanto a negligência no trabalho.

Não há razão para que o serviço numa fábrica ofereça perigo. Quando um operário é obrigado a trabalhar demais e por um espaço de tempo muito longo, o seu estado mental se presta a provocar desastres. A prevenção pois, consiste, parte, em não criar um ambiente propício, parte em prevenir as negligências, parte em estabelecer máquinas seguras. As principais causas de desastre são: 1) defeitos de construção; 2) defeitos da máquina; 3) insuficiência de espaço; 4) falta de dispositivos protetores; 5) falta de limpeza; 6) luz defeituosa; 7) ar deficiente; 8) roupa imprópria; 9) negligência; 10) ignorância; 11) fadiga mental; 12) falta de cooperação.

As causas — defeitos de máquina e de construção, falta de espaço, de ar e luz, fraqueza mental e falta de cooperação, podem ser facilmente removidas.

Nenhum operário trabalha em excesso. Nossos salários suprimem nove décimos das razões psíquicas e a técnica da instalação suprime o décimo restante. Temos, pois, que lutar contra as roupas impróprias, a negligência, a ignorância e o perigo das máquinas. Aqui a dificuldade é maior nas seções onde a transmissão se faz por meio de correias. Nas novas construções cada máquina dispõe do seu eletromotor, e não podemos prescindir das correias unicamente nas instalações antigas. Contudo, tôdas

são protegidas. Sobre as vias de transporte automáticas há pontes de modo que ninguém é obrigado a passar por um sítio perigoso. Onde haja perigo de serem os homens alcançados por estilhaços de metal, são eles obrigados ao uso de lunetas; além disto há rédes metálicas em redor de cada máquina. Também ao lado dos fornos há rédes. Em parte alguma se vêem aparelhos mal protegidos que possam rasgar as roupas. Há operários com predileção por vestes impróprias, gravatas esvoaçantes, mangas largas. Os mestres têm que vigiar e advertir os contraventores. As máquinas são ensaiadas de tôdas as maneiras antes de instaladas. Em consequência disso quase nunca se dão desastres em nossos estabelecimentos.

Não há razão para que a indústria cobre um tributo de vítimas humanas.

CAPÍTULO VIII

OS SALÁRIOS

Não é lógico dizer-se numa indústria: "Eu pago o salário corrente". Quem diz isso não diria com a mesma facilidade: "Eu não vendo produtos melhores nem mais baratos que os outros". Nenhum fabricante de bom senso admite que a compra dos materiais mais baratos seja o meio de produzir o melhor artigo. Se assim é, como ouvimos falar nos benefícios que ao país traria a diminuição dos salários, quando isto equivale a baixar o poder aquisitivo do público, com a baixa do poder aquisitivo do operário? Que valor tem uma indústria, se devido à sua má direção não proporciona aos seus cooperantes meios de uma existência honrosa? Não há questão mais vital que a dos salários, pois a maioria do nosso povo vive de salários. O tipo da vida do povo, ou seja o preço dos seus salários, determina a prosperidade do país.

Na nossa empresa o salário mínimo é hoje de 6 dólares diários, antes era esse mínimo de 5 dólares, e no começo pagávamos o que era necessário pagar. Seria imoral retroceder ao sistema do "tipo dos salários correntes" e, sobre imoral, a pior espécie de mau negócio.

OS SÓCIOS OPERÁRIOS

Consideremos as relações entre os cooperadores de um trabalho. Não é corrente chamar aos operários sócios da empresa, e contudo eles o são. Quando um homem verifica que a condução de um negócio se torna desproporcionada ao seu tempo ou força, procura auxiliares com quem dividir a gerência. Mas se se trata da produção, nega o título de sócio aos que chamou para colaborar consigo — aos operários. Todo negócio que emprega mais de uma pessoa constitui uma sociedade. Do momento em que um homem reclama a ajuda de outra pessoa — seja de um menino, admite sócio. Esse homem pode ser o proprietário único dos recursos do negócio e o gerente exclusivo de tôdas as suas operações; mas só enquanto permanece o único a gerir e a produzir é que pode pretender absoluta independência.

Não é independente quem necessita da colaboração de outrem. O patrão é sócio do seu empregado e este o é do seu patrão. E como é assim, nada mais errado do que uma das partes pretender a hegemonia. Ambas são indispensáveis. Se uma faz evidentemente prevalecer o seu interesse a outra fica prejudicada, e por fim as duas. E' loucura considerar-se o capital e o trabalho como partidos antagônicos. Não passam de associados. Quando puxam em sentidos opostos nada mais fazem do que prejudicar a sociedade de que são sócios e da qual tiram ambos a subsistência.

A única ambição de um chefe, no seu posto de diretor nato, deveria consistir em pagar salários mais elevados que os outros, e toda ambição do operário deveria consistir em tornar isto possível. Sem dúvida que há em todas as empresas homens convencidos de que o máximo do seu esforço favorece só ao patrão e nunca a si próprios. E' lamentável que este espírito exista, mas existe, e não sem certa justificativa. Se o patrão pede aos operários que lhe dêem o melhor trabalho e estes verificam que não são devidamente recompensados, é natural que relaxem.

Mas se vêem o fruto do seu esforço refletir-se na cifra do salário — prova de que o bom trabalho faz o bom salário, e então aos poucos compreendem que são sócios da empresa, cujo êxito depende da mútua cooperação.

A VERDADEIRA NOÇÃO DO SALÁRIO

“Quando deve ganhar o operário?” “Quanto deve pagar o patrão?” Questões mal postas. A pergunta deve ser: “Que é que a empresa pode suportar?” Claro que em negócio nenhuma despesa pode exceder à receita. Quando se tira água de um poço em maior quantidade do que entra, o poço se esgota. E, uma vez esgotado, padecem de sede os que dêle bebiam. E se acaso raciocinam que esgotado um poço há o recurso de ir para outro, o fim seria secarem-se todos os poços.

Há hoje um clamor por mais equitativa remuneração do trabalho, mas cumpre notar que para isto há limites. Empresa que produz 100.000 dólares não pode distribuir 150.000. O negócio em si é que estabelece os limites do salário.

Mas que é que limita o progresso de uma empresa? A empresa limita-se a si própria, quando segue falsos caminhos.

Se os operários ao invés de dizerem “o patrão deve fazer tal ou tal coisa”, disserem: “a empresa deve ser estimulada e dirigida de modo que possa fazer tal e tal coisa”, isto daria melhores resultados, porque só a empresa pode fazer os salários. O patrão nada pode fazer por si, se não contar com o surto da sua empresa. Mas que fazer quando esta permite estabelecer salários mais elevados e o patrão se opõe? Em princípio uma empresa significa subsistência para muitas vidas humanas, e não deve ser mal conduzida. E' criminoso matar uma empresa à qual

grande número de homens consagram suas energias e têm como campo da sua atividade e fonte da sua subsistência. Matar uma empresa por meio da greve ou do *lock-out* não melhora coisa nenhuma. Nada consegue o patrão com olhar para seus operários e perguntar-se até que ponto lhes poderá diminuir o salário. Também o operário nada consegue erguendo os olhos ameaçadores para o patrão, perguntando-se até que ponto poderá forçar o aumento. No final das contas, uns e outro se vêem obrigados a olhar para a empresa, perguntando-se: “Como poderemos fazer esta indústria bastante sólida e rendosa para nos proporcionar a todos uma vida segura e cômoda?”

Mas é difícil fazer que os dois grupos pensem com justeza. O vício da miopia é difícil de curar. Que fazer? Nada. Não há lei nem regra que nada possa mudar. Tudo há de vir da melhor compreensão do interesse próprio. Custará a vir, mas virá, porque uma empresa onde os operários e chefes miram os mesmos fins de utilidade geral acaba sempre por descobrir o seu caminho.

O SALÁRIO ELEVADO

Que é que entendemos por salários elevados?

Entendemos salários maiores que os de meses ou anos atrás, e nunca salários superiores ao que devem ser. De resto, os mais altos salários de hoje poderão ser considerados baixos daqui a uns anos.

Se o chefe de um negócio faz bem em procurar que sua indústria dê melhores dividendos não fará menos bem em procurar que ela proporcione melhores salários. Mas não é êle quem os proporciona. E' claro que se o pode fazer e não o faz, merece censura, mas isso não depende só dêle. Os salários só podem ser pagos se os operários os produzirem; o seu trabalho é o fator da produção do salário, embora não o único, porque uma direção má pode, pelo desperdício, anular os esforços do trabalho. Os operários por sua vez podem anular os resultados de uma boa direção. Onde se junta uma direção hábil e um trabalho honesto, é o operário que aumenta o seu salário. Ele traz à empresa a sua energia e a sua habilidade, e se o faz leal e sinceramente, tarde ou cedo virá a recompensa sob a forma do aumento de remuneração. Em tal caso o operário não só ganhou o seu salário, como teve grande parte na sua criação.

QUEM CRIA O SALÁRIO

E' preciso convencer-mo-nos de que o salário tem sua fonte na própria oficina. Se não é êle criado pelos operários não pode aparecer aos sábados dentro de um envelope. Jamais se inventará sistema que suprima a necessidade de trabalhar. A natureza o determinou assim. A ociosidade das mãos e do cérebro não se

permite a ninguém. No trabalho está a nossa saúde, a nossa honra e a nossa salvação. Longe de ser um castigo, o trabalho é a maior das bênçãos. Só ele é fonte de justiça social. O que dá mais, tem direito de receber mais. O sentimentalismo nada tem que ver com o preço dos salários. O operário que dá a uma empresa o melhor que tem em si, é o melhor operário que essa empresa possa ter. Mas não poderá fazer isto indefinidamente se não lhe fôr proporcionada a recompensa devida. O trabalhador que começa o seu serviço quotidiano com a certeza de que jamais ganhará o suficiente para pô-lo ao abrigo das necessidades, não pode executar com eficiência o seu trabalho. A ansiedade e a preocupação psejudicam-no.

Ao contrário, se um homem sente que sua tarefa não só lhe garante a subsistência mas também lhe dá margens permitindo-lhe educar os filhos e favorecer o bem-estar da esposa, não fará de melhor modo possível o seu trabalho? Não lhe dedicará o maior interesse? E trabalhará assim em seu proveito e no da empresa. O homem que não encontra satisfação no seu serviço perde a melhor parte do seu salário.

O TRABALHO DIÁRIO

Por que o trabalho quotidiano é uma grande coisa? E' a base mesma da nossa honra. E o patrão deve trabalhar constantemente com mais ardor do que nenhum dos seus homens. O patrão que toma a sério o seu dever trabalha de rijo. Nunca pode dizer: "Tenho tantos mil homens trabalhando para mim". Na realidade ele é quem trabalha para êsses milhares de homens e quanto mais ativos são êstes, mais atividade o chefe deverá desenvolver para bem dispor da sua produção. Os ordenados e salários equivalem a uma espécie de participação nos lucros, fixada de antemão apenas como base de cálculo; mas muitas vezes se verifica, no balanço anual, que essa participação podia ser mais elevada. Em tal caso o salário tem que se elevar. Todos quantos colaboram num negócio devem participar dos lucros que criam sob forma de bons salários ou bonificação adicional. Isto já principia a ser compreendido por toda a parte.

Os tempos exigem que se dê ao lado humano da indústria a mesma importância que se dá ao lado material, e é idéia que faz caminho. O problema se resume em saber se tal ajustamento se fará com largura de vista, com discernimento, com sábia prudência, que conservem a estrutura em que hoje nos mantemos, ou se se fará às cegas, de modo a arrebatar-nos os benefícios do trabalho já realizado. A indústria constitui o meio de vida do nosso país, traduz-se no seu progresso econômico e eleva-nos no conceito das nações. Não devemos expô-lo ao azar. Precisamos dar a sua parte ao elemento humano da indústria. E isto pode ser feito sem deslocação social e sem prejuízos dos interesses par-

ticulares, com grandes benefícios para todos os seres humanos. O segredo de tudo está em reconhecer que todos os colaboradores da indústria são sócios. Enquanto o homem não se bastar a si mesmo, desnecessitando da cooperação alheia, não escapará à lei desta associação.

Tais as verdadeiras bases do salário — mera participação de lucros de uma classe de sócios.

A MEDIDA DO SALARIO

Qual a medida adequada de um salário? Que tipo médio de vida pode-se esperar do trabalho? Que se pode ou deve esperar do salário? Dizer que ele deve pagar o custo da vida, é dizer nada. O custo da vida depende do rendimento da produção e do transporte, o qual por sua vez depende do rendimento da direção do trabalho. A boa direção do trabalho deve baratear a vida e produzir salários elevados. O cálculo dos salários, com base no custo da vida, não nos conduz a coisa alguma. O custo da vida é produto final que não se mantém constante quando se alteram os fatores. Quando procuramos regular o salário de acôrdo com o custo da vida, imitamos o cão que quer apanhar a própria cauda. Além disto, como estabelecer o tipo de vida que há de servir de base? Ampliemos o nosso ponto de vista e procuremos saber o que o salário é e o que devia ser.

A MISSÃO DO SALARIO

O salário faz face a tôdas as obrigações do operário fora da fábrica, e, dentro dela, às necessidades da direção e do serviço. O trabalho diário, produtivo, vale pela mais inesgotável mina que jamais se encontrou. Não é muito pedir-lhe que garanta a vida presente do operário, pois deve também pô-lo ao abrigo da miséria no ocaso da vida. Mas para cumprir tão modestas exigências será necessário conformar a indústria, a distribuição e a remuneração de modo que o produto do trabalho não entre no bolso dos que não colaboraram nêle. Para criar um sistema que seja tão independente da boa vontade dos patrões de vistas largas, como da má vontade dos de vistas curtas, é preciso aliçerçá-lo na realidade da vida mesma.

Certo, o trabalho requer a mesma energia muscular, custe um dólar o alqueire de trigo ou dois e meio, custe 12 cents, ou cinco vezes mais a dúzia de ovos. Que diferença isto faz no dispêndio de energias que um homem emprega nesse trabalho?

Se se tratasse só desse homem seria fácil calcular o custo da sua subsistência e o lucro a que ele faz jus, mas esse produtor não é um individuo isolado. E' um cidadão que contribui para a prosperidade do país. E' um chefe de família, pai talvez de filhos cuja educação depende do salário paterno. Te-

mos que levar em consideração estes fatos, e como calcular a parte que cabe à família no dia de trabalho do seu chefe? Recebe êle a paga do seu trabalho, mas qual é a dívida dêste trabalho para com o seu lar? E a sua dívida para com a sua condição de cidadão e de pai de família? O homem trabalha na oficina, mas sua mulher trabalha em casa. Sobre que sistema calcular a parte do lar no preço de custo do dia de trabalho? Deve a subsistência pessoal do operário ser considerada como o "custo" e os seus encargos de família como o "lucro"? Ou o lucro de um dia de trabalho deve ser considerado como o que lhe sobra em dinheiro, depois de satisfeitas tôdas as suas necessidades pessoais e as da família? Ou, ainda, tudo que é dispendioso com a família deve ser estritamente encarado como custo, sendo o lucro computado à parte? Isto é, depois de ter satisfeito à sua subsistência e a dos seus, depois de haver vestido, agasalhado e educado a todos, deve pretender reservas à guisa de economias? E' justo gravar o dia de trabalho de todos estes encargos? Creio que sim. Do contrário teremos de encarar a deplorável perspectiva de mães e filhos forçados a trabalhar fora de casa.

São questões que exigem estudo atento e cálculos sérios. Talvez, de tudo quanto se relacione com a nossa vida econômica, nada nos traga mais surpresa do que o cálculo exato da carga que pesa sobre um dia de trabalho.

Seria possível determinar exatamente a energia que um homem despende num dia de trabalho. Mas seria impossível determinar a reserva de energia que lhe ficou para o dia seguinte, bem como a proporção desta energia que êle não recuperará mais. Os economistas não imaginaram ainda uma amortização para a recuperação da energia operária. Mas é possível estabelecer um fundo de amortização sob forma de pensão para a velhice. A pensão, porém, não atenderia ao lucro que o trabalho deve acarretar para o operário como compensação das despesas gerais da vida, da sua fadiga e da inevitável usura de suas forças.

SALARIATO E COMUNISMO

Os salários mais elevados que têm sido pagos até hoje estão longe de ser o que deviam ser. A indústria não está suficientemente bem organizada e seus objetivos não são suficientemente claros para que possa pagar mais que uma fração do salário legítimo. E' no que temos de pensar. A solução não virá pela substituição do salariato pelo comunismo. O sistema do salariato é o único que permite recompensar, segundo o seu valor, a parte de cada um na produção. Suprimam o sistema, e a injustiça será universal. Aperfeiçoem-no, e a justiça será universal.

Com os anos muito aprendi a respeito de salários. Creio que, de lado outros considerações, o nosso êxito dependeu em parte dos salários que pagamos. Quando distribuimos altos salários,

muito dinheiro se espalha e vai enriquecer os comerciantes, os fabricantes, os varejistas, os colaboradores de tôda a ordem, e esta prosperidade se traduz por um acréscimo de procura dos nossos produtos.

A alta generalizada dos salários traria como consequência a prosperidade geral do país, caso a essa alta correspondesse aumento de produção. Do contrário sobreviria o marasmo.

A BOA ORIENTAÇÃO

Foi-nos mister algum tempo para chegarmos a uma orientação segura no problema do salário, e isso só se deu quando iniciamos a plena produção do modelo T. Antes usávamos distribuir uma quota de participação nos lucros. Em 1909 distribuimos 80.000 dólares, com base nos anos de serviço. Os homens que já tinham um ano na fábrica tiveram 5% do salário anual; os de dois anos, 7 1/2%; os de três, 10%. O inconveniente dêste sistema é que não tinha conexão direta com o trabalho diário. Os homens recebiam a sua parte muito tempo depois de feito o trabalho e o tinham como uma espécie de presente. E' desacerado que o salário se confunda com um donativo gratuito.

Além disto, os salários não eram cientificamente proporcionais às diversas espécies de trabalho. O operário do trabalho A, podia receber uma paga menor que a do operário do trabalho B, embora aquêle pudesse exigir mais habilidade e esforço físico. Muita iniquidade se introduz no cômputo dos salários quando sua base é assim encarada.

Para evitar isso, a partir de 1913 fizemos estudar, nas milhares de operações da nossa indústria, o tempo requerido para cada uma. Este estudo permitiu-nos determinar teoricamente qual devia ser a produção normal de um operário. Depois, fazendo largos abatimentos, calculamos uma média satisfatória e, tomando em consideração as circunstâncias de habilidade, fixamos uma taxa de salário que expressasse com bastante exatidão a quota de habilidade profissional e de simples esforço requerida para cada operação, e também o que se pode esperar de um homem em troca do salário. Sem êste estudo o industrial não sabe porque paga tal ou tal salário, nem o operário sabe porque o recebe. Tôdas as operações foram desta maneira estandarizadas e apreçadas.

Não temos trabalho por peças. Uns ganham por hora, outros por dia; nos dois casos exigimos um rendimento abaixo do qual o operário não pode descer. Do contrário nem êle nem nós saberíamos se o salário é justo ou não. O operário demonstra com um índice fixo de trabalho diário que tem direito a receber o salário correspondente. Os guardas são pagos pela presença e os trabalhadores pelo trabalho.

PARTICIPAÇÃO DE LUCROS

Sobre esta base anunciamos e aplicamos em 1914 um plano de participação nos lucros em que o salário mínimo era fixado em cinco dólares diários; ao mesmo tempo reduzimos as horas de trabalho a oito, e a semana a 48 horas. Esta decisão foi inteiramente voluntária. Todos os nossos aumentos de salário têm sido voluntários. Eram um ato de justiça social e ia nisso a nossa íntima satisfação. Há muito prazer em contribuir para a felicidade alheia, aliviar o fardo que pesa ao próximo, criar um estado de coisas que proporcione bem-estar e prosperidade. A boa vontade constitui a maior força da vida. Um homem determinado pode conseguir tudo o que deseja, mas terá sua vitória pouco valor se não visa o bem geral.

Estes aumentos, todavia, nunca tiveram o caráter de um dom gracioso — mas não foram vistos assim. Muitos industriais supuseram que o fazíamos porque os nossos negócios prosperavam e queríamos reclame; nossa política foi condenada porque rompíamos com o uso de pagar os mais baixos salários que o operário pode aceitar. Este uso rotineiro não tem base, e há de cair, porque de outro modo jamais aboliremos a pobreza. Se elevamos os nossos salários não foi só porque o quiséssemos e o pudéssemos, foi também para colocar nossa indústria sobre bases sólidas. Não estávamos distribuindo nada; estávamos construindo para o futuro. Uma indústria estará sempre em falso, se se baseia em salários baixos.

Poucos acontecimentos industriais foram mais comentados em todo o mundo, e menos compreendidos. Os próprios operários convenceram-se de que iam receber dali por diante 5 dólares diários, qualquer que fôsse o trabalho produzido.

Os fatos saíram um pouco diferentes. O plano era distribuir lucros; ao invés, porém, de esperar que estes se realizassem, os calculávamos antecipadamente e os juntávamos, sob certas condições, ao salário dos que já tinham seis meses na companhia. Era uma participação destinada a três categorias de homens:

- 1.º Casados vivendo com a sua família e cuidando dela.
- 2.º Solteiros maiores de 22 anos, reconhecidos como poados.
- 3.º Moços menores de 22 anos e mulheres que constituíam o único suporte de um parente inválido.

Primeiramente, ao operário cabia o salário comum que já era em média 15% mais alto que o tipo corrente. Em seguida percebia uma certa parte dos lucros. Lucro e salário eram calculados de modo a dar-lhe uma renda mínima de 5 dólares diários. A participação do lucro calculava-se sobre o número de horas de trabalho e combinava-se com o salário horário de modo a dar aos que recebiam o menor salário uma proporção maior de lucros. O pagamento se fazia às quinzenas. Um homem, por

exemplo, que ganhava 34 cents por hora, percebia uma participação de 28 1/2 cents por hora, o que perfazia os seus 5 dólares. Outro, que percebia 54 cents por hora, recebia participação de 21 cents, o que lhe dava uma renda diária de 6 dólares.

Era um sistema de participação, mas condicional. O operário e sua família tinham de conformar-se com certas regras de dignidade e civismo. Sem que visássemos nenhum patriarcalismo, qualquer coisa de paternal introduziu-se no negócio e foi uma das razões de abandonarmos o sistema. Nossa idéia era estimular a vida bem ordenada, e julgáramos que o melhor estímulo fôsse um prêmio em dinheiro. O homem que vive bem, trabalha bem. Além disso queríamos evitar a baixa do rendimento do trabalho que resulta às vezes da elevação dos salários. A experiência da guerra demonstrou que o aumento brusco de salário muitas vezes não só desperta a ganância do homem, como lhe diminuirá o rendimento útil. Se desde o começo nos contentássemos com acrescentar a participação de lucros ao pagamento do salário, provavelmente o tipo do rendimento teria baixado. O novo plano dobrava o salário da metade dos homens. A diferença podia ser tida como "dinheiro fácil". A idéia do dinheiro fácil é nociva ao trabalho. Há perigo em aumentar violentamente o salário de um homem, ganhasse ele antes um dólar ou cem por dia. De fato, se o salário de quem ganha cem dólares sobe da noite para o dia a trezentos, há mais chances de que ele faça mais tolices que um operário cujo ordenado sobe de um dólar a três por hora. Mais dinheiro na mão, mais oportunidade para fazer asneiras.

EFEITOS DE SISTEMA

No sistema acima exposto nada havia de mesquinho nas regras estabelecidas, embora pudessem às vezes ser aplicadas com mesquinhez. Cinquenta inspetores constituíam o nosso departamento social, na maioria muito sensatos, mas é impossível reunir e é o erro que dá na vista. Esperávamos que os casados, para receberem a sua parte nos lucros, vivessem com suas famílias e zelassem delas. Tivemos que reformar o mau costume, comum nos operários estrangeiros, de tomar pensionistas, considerando sua casa como um negócio a explorar e não o que deve ser, o lar. Moços menores de 18 anos recebiam sua parte quando mantinham seus pais, e obtinham-na igualmente os solteiros de boa vida. A melhor prova de benefício do sistema foi que no começo só 60% dos operários foram contemplados na participação dos lucros; ao fim de seis meses a percentagem subiu a 78; ao cabo de um ano, a 87. Ano e meio depois só se excluía do prêmio 1%.

O aumento dos salários produziu outros resultados. Em 1914, quando entrou em vigor o primeiro plano, ocupávamos 14.000 homens e tínhamos de admitir anualmente 53.000 para manter aquêle número. Em 1915 só admitimos 6.508 homens, na maioria

chamados graças ao crescimento da empresa. Se continuássemos com o primitivo índice de admissões, seríamos obrigados hoje a tomar 200.000 homens por ano, problema quase insolúvel. Bem que um mínimo de tempo seja necessário para o aprendizado em quase todas as operações da nossa fábrica, seria impossível mudar o pessoal todo o dia, toda a semana ou todo o mês. Além disso, ainda que um operário seja capaz de aprender o seu trabalho ao cabo de dois ou três dias, depois de um ano de prática é natural que trabalhe muito melhor. Desde então não mais nos preocupou o problema do renovamento do pessoal. É difícil dar a este respeito cifras exatas, porque quando não estamos em plena produção usamos um sistema rotativo, a fim de repartir o trabalho entre o maior número possível de operários. Isto dificulta distinguir entre as saídas voluntárias e as involuntárias. Não temos hoje registros das saídas. O recrutamento do pessoal nos preocupa muito pouco, e creio que não irá além de 3 a 6% ao mês.

Apesar das mudanças introduzidas no sistema, nunca nos apartamos do seguinte princípio:

“Quando quiseres que um homem consagre todo o seu tempo e energia a um trabalho, dá-lhe um salário que o ponha ao abrigo das dificuldades financeiras”.

O MELHOR NEGÓCIO

É um negócio. Os nossos lucros demonstram que pagar altos salários é o melhor dos negócios.

Havia inconvenientes no sistema de participação com base no bom comportamento. Tendia ao estabelecimento do patriarcalismo, coisa que não cabe na indústria. É velharia a beneficência que se intromete na vida privada dos empregados. Há os que necessitam conselho e auxílio; algumas vezes, mesmo, de um auxílio especial; mas isto lhes deve ser dispensado apenas por espírito de humanidade. Um sistema largo e prático de capitalização e participação nos lucros fará mais para consolidar a indústria do que todas as obras sociais exteriores.

E sem mudar nossos princípios mudamos o nosso método de pagamento.

CAPÍTULO IX

AS CRISES ECONÔMICAS

Embora as exigências da vida sejam contínuas, tanto para o patrão como para o obreiro, o trabalho só lhes vêm às semanas. Ambos apanham-no ao preço que podem — este a sua tarefa; aquele a sua encomenda. Durante os chamados tempos de prosperidade as encomendas e tarefas abundam, mas se sobrevém a maré baixa, nada vai. Este ritmo de “bom” e “mau” é constante na vida econômica. Embora nunca haja períodos em que nada falte a ninguém, ainda mesmo os períodos de crise apresentam o espetáculo surpreendente de um mundo faminto de mercadorias e de uma organização industrial ansiosa por produzir, separados um do outro por uma barreira de dinheiro. Tanto a fabricação como o trabalho aos operários vai aos arrancos. Quando muita gente quer comprar diz-se que há escassez de mercadorias. Quando ninguém quer comprar diz-se que há superprodução. Admito que sempre tivemos escassez de mercadorias — superprodução, nunca. Podemos ter em certa época muita mercadoria inútil, mas isto não significa superprodução e sim produção defeituosa. Também podemos ter grandes estoques a altos preços. Não é ainda superprodução, é má fabricação e má direção financeira. Serão os negócios bons ou maus por decretos do destino? Devemos encarar como inevitáveis as condições do mundo? Não. Nós é que o fazemos bom ou mau. O único motivo de revolver-se a terra, escavarem-se minas ou fabricarem-se coisas é que os homens precisam comer, aquecer-se, vestir-se, etc.; não há outro. Não obstante, este motivo único é pôsto de parte e tudo é feito, não para atendê-lo, mas para ganhar dinheiro — e isso porque aos poucos criamos um sistema monetário que em vez de ser um adequado instrumento de troca é muitas vezes um empecilho. Veremos isto adiante.

Se sofremos destes períodos de azar é porque dirigimos mal a produção. Se em tal ano houvesse realmente uma falha de colheitas, admito que sobreviesse a fome; mas não posso conceber que haja miséria e fome unicamente por motivo da má direção, sobretudo de má direção que implicitamente decorre duma viciosa

organização financeira. A guerra convulsionou o nosso mercado é certo, e fez o mesmo em todo o mundo, mas a culpa não é só dela. Nem teria havido guerra se os negócios fossem mais bem conduzidos. Serviu sim para revelar grande número de defeitos do nosso sistema financeiro, e, mais que tudo, mostrar como é inseguro o negócio baseado apenas no dinheiro. Não sei se o mau estado da indústria vem do mau sistema financeiro ou se é uma errada concepção da indústria que cria o mau sistema financeiro. Mas sei que embora não seja de desejar a subversão do atual sistema financeiro, é inteiramente desejável estabelecer a indústria numa base de utilidade geral. Então um melhor sistema financeiro virá, porque o atual perderá sua razão de ser.

Temos que trabalhar nesta estabilização, dando-a aos nossos próprios negócios. Agindo assim isoladamente não poderemos fazer obra perfeita, mas o exemplo será imitado e um dia veremos a inflação e sua irmã depressão postas na categoria da varíola, isto é, das doenças evitáveis. Será perfeitamente possível, com a reorganização da indústria e da finança, contrabater os perniciosos efeitos das estações sobre a indústria e fugir assim às crises de depressão. A lavoura já se reorganiza. Quando a indústria também o fizer, lavoura e indústria andarão de acôrdo, porque são na realidade gêmeas e não antagonistas. Como indicação desta solidariedade citarei a nossa fábrica de válvulas montada a 18 milhas da cidade, de modo a que os seus operários possam ser também agricultores. Com o emprêgo de máquinas a lavoura passa a exigir uma fração do tempo que consome hoje. O tempo que a natureza requer para produzir é muito maior que o que gasta o homem para semear, cultivar e colhêr. Em muitas indústrias é indiferente que o produto seja feito aqui ou ali, e a energia hidráulica permite que o seja nas regiões agrícolas. Mais facilmente do que se crê podemos ter o operário a um tempo lavrador e industrialista, alternando o trabalho de campo com trabalho de usina nas mais científicas e saudáveis condições. Esta combinação servirá a certas indústrias de estação; outras poderão basear-se numa seriação de produtos de acôrdo com o seu equipamento e as estações; outras ainda, bem estudadas, poderão amaciar a passagem de uma estação para outra.

As depressões periódicas são mais sérias porque parecem muito extensas para serem controláveis. Enquanto uma organização de conjunto não se realizar não podemos dominá-las de todo, mas cada industrial pode, em seus domínios, realizar progressos no sentido indicado, e isso contribuiria para a solução geral. A produção Ford não tem sido afetada por essas crises periódicas; sempre cresceu em linha reta exceto de 1917 a 1919, quando passou a fabricar artigos de guerra. O período de 1912-1913 foi tido como mau, embora hoje o tenham como normal, e nêle dobramos as nossas vendas; o de 1920 a 1921 é tido como

um dos piores períodos da história, mas vendemos cinco vezes mais do que no ano de 1913 a 1914. Não há nada de misterioso nisso, pois é o resultado inevitável da aplicação de um princípio que pode orientar todos os demais negócios.

CAUSAS DAS CRISES

Nosso salário mínimo é hoje de seis dólares, e os operários estão muito afeitos a eles para tornar a fiscalização desnecessária. Este salário mínimo é pago desde que o operário atinge o seu índice de produção, coisa só dependente da sua vontade. Contamos no salário a participação de lucros do operário e pagamos hoje mais do que no período de prosperidade que se seguiu imediatamente à guerra. Mas só o pagamos com base no trabalho produzido, e mostra bem como se trabalha em nossa empresa o fato de 60% dos operários receberem mais de seis dólares.

Consideremos os fundamentos da prosperidade. O progresso não se constitui numa série de arrancos. Cada passo deve ser regulado, e ninguém pode esperar progresso sem trabalhar para êle. A prosperidade, que é ela? Um período em que o maior número de pessoas se sente bem. Este bem-estar geral, e não o lucro auferido pela indústria, é que indica prosperidade. A função do industrial é contribuir para este bem-estar, e êle só serve à coletividade quando dirige sua indústria de modo a dar ao público mercadorias sempre melhores e mais baratas, e ao mesmo tempo pagar salários crescentes aos que o ajudaram a produzir. Só assim um industrial, de qualquer espécie, justifica sua existência.

Não costumo dar muito valor às estatísticas ou teorias econômicas sobre o ritmo da prosperidade e da depressão. Essas teorias têm como "prósperos" os períodos de preços altos, mas a prosperidade não pode ser avaliada pelos preços que os industriais marcam aos seus produtos.

Não dou valor a combinações de palavras. Se os preços estão acima da força aquisitiva do público, baixai-os. De ordinário a indústria parte da manufatura e termina no comprador. Se o comprador não quer ou não pode comprar o que o industrial tem para vender, o industrial arrepela-se e clama que os negócios vão mal e, pondo o carro à frente dos bois, segue seu caminho, lamentando-se. É um contra-senso.

Existe o industrial para o consumidor ou este para aquêle? Se o consumidor não quer, ou, digamos, não pode comprar, cabe-lhe a culpa? Se a culpa não cabe a ninguém então o industrial deve fechar as suas portas.

Mas que negócio jamais começou na fábrica e terminou no consumidor? Donde vem o dinheiro que põe as rodas em movimento? Do consumidor sem dúvida, e não da indústria bem

sucedida se não satisfaz ao consumidor. O consumidor pode ser satisfeito tanto pela qualidade como pelo preço e será òtamente servido se lhe derem a melhor qualidade sob o menor preço. O industrial que isto consegue consolida sua indústria e torna-se um líder. E não pode deixar de ser assim.

A ESTABILIDADE

Por que, então, espernear, esperando que os negócios voltem a ser bons? Reduza-se o preço de custo. Baixe-se o preço de venda ao nível do comprador.

Cortar nos salários é a mais fácil e preguiçosa maneira de atender a uma situação — e a mais desumana. E' fazer cair sobre o operário a culpa da direção incompetente. Cada crise não passa de um convite ao bom industrial para que ponha mais cérebro no seu negócio, superando assim, à força de inteligência, o que os outros pensam vencer pelo corte dos salários. Tocar no salário antes de examinar o que vem antes dele é procurar saída falsa. Se a boa saída fôr encontrada, o corte do salário se tornará inútil. Isto mo ensinou a experiência. No processo de reajustamento alguém tem que perder — e quem há de perder senão quem tem o que perder? Mas a expressão "perder" é falsa. Ninguém perde na realidade. Tudo se resume em largar uma parte do lucro passado por amor ao lucro futuro. Certa vez, em conversa com o ferragista duma pequena cidade, disse-me êle:

— Faço conta de perder 10.000 dólares no meu estoque — mas não chegará lá, comprênde-se. Nós ferragistas temos ganho muito. A maior parte do meu estoque foi comprado na alta, mas já vendi outros anteriores e conservo o lucro. Além disso os ... 10.000 dólares que eu disse não são daqueles bons dólares antigos. São dólares de especulação, dos que não valem cem cents. Assim, embora meu prejuízo seja grande, não é grande. E com isto o povo cá da cidade voltará a construir, em vez de ficar parado, como agora, em vista da alta dos preços.

Eis aqui um negociante avisado, pois prefere ganhar menos e favorecer o movimento dos negócios a resistir no preço alto com prejuízo de todos. Homens assim constituem a riqueza duma cidade. Vêem claro. Farão o seu balanço suportar o prejuízo do reajustamento, em vez de reduzir o salário dos seus operários, reduzindo dêsse modo a força de aquisição da cidade. Não ficam de cócoras nos seus preços altos à espera de que as coisas mudem. Compreendem o que poucos compreendem: ser da essência da prosperidade sofrer também suas perdas.

Nós também as tivemos. As vendas do nosso carro caíram, como tudo mais. Balanceamos a produção e vimos que não era possível fabricar mais barato do que o fazíamos, mas nossos preços eram superiores ainda ao que o público podia pagar. Fechamos as portas para estudar o caso. A alternativa era, ou

perder 17.000.000 de dólares no balanço, ou sofrer perda ainda maior, cessando de trabalhar. Não havia vacilação possível.

Esta alternativa se apresenta sempre nos negócios, e, ou lançamos a perda nos livros e os negócios prosseguem, ou resistimos e êles param de funcionar. Mas a perda da parada excede de muito à soma de dinheiro que ela representa, porque durante o período de inação a timidez amarra a iniciativa e, se o interregno se prolonga, não há mais coragem de recomeçar.

O BOM REMÉDIO

De nada serve esperar que as coisas melhorem. Se o industrial bem desempenha a sua função deve baixar os preços ao nível do público. Há sempre um preço que o público paga em qualquer condição do mercado e se nos esforçarmos conseguiremos alcançar êsse preço.

Nunca, porém, piorando a qualidade do produto, nem fazendo economias de míope, das que criam o descontentamento do operário. Nem ainda agitando-nos e zumbindo em tórno do caso, mas pelo aumento da eficiência da produção. Vista dêste modo, cada crise poderá ser considerada como um problema proposto à inteligência dos industriais. Atermo-nos, porém, só ao dinheiro, sem visar fins de utilidade geral, corresponde a atarmos falta de idoneidade para a função de industrial.

Com outras palavras: o preço da venda deve tomar por base o custo real, isto é, o custo da transmutação da energia humana em artigos de consumo. Tão simples fórmula, todavia, não é considerada digna de um homem de negócios. Não é assaz complicada. Negócios há que consistem em tomar das mais honrosas formas da atividade humana e pô-las a serviço de astutos especuladores que criam escasseamentos artificiais de gêneros e promovem assim a alta dos preços. E há ainda as situações de falso estímulo e de alta depressão.

A justiça econômica é constantemente violada, às vêzes com inocência. Uns querem que ao sistema industrial caiba toda a culpa dos males que pesam sobre o homem. Outros afirmam que o homem cria suas próprias condições e que nosso sistema social, econômico e financeiro é mau e porque reflete a própria índole do homem. Os industriais repugnam admitir que o que está errado no atual sistema industrial é, em parte pelo menos, consequência dos seus próprios erros, sistematizados e ampliados.

Sem dúvida, com menos falhas na natureza humana, o sistema social seria menos defeituoso. Se a natureza humana fôsse ainda pior, um pior sistema surgiria — embora não pudesse durar tanto como o atual. Mas ninguém pretende que o homem quis deliberadamente criar um sistema social defeituoso. Admitir que todos os defeitos da sociedade venham do homem, não

vale dizer que o homem organizou voluntariamente as suas próprias imperfeições. Grande parte delas cabe à ignorância e outra, não menor, à ingenuidade.

Vejamos as origens do nosso sistema industrial. Nada no comêço indicava o que êle ia tornar-se. Cada nôvo progresso era recebido com alegria. Ninguém sonhou ver o "capital" e o "trabalho" em antagonismo hostil. Ninguém pensou que o fato do sucesso trouxesse em si perigos insidiosos. Foi o desenvolvimento do sistema que fêz crescer as imperfeições latentes. Os negócios tomaram tal vulto que os chefes hoje nem podem saber o nome dos seus auxiliares — meras peças de máquina. Ninguém admite, entretanto, que êste desumano sistema fôsse deliberadamente inventado. Vem por si. Estava latente nas origens, mas invisível e imprevisível, e só um desenvolvimento assombroso podia ter-lhe dado corpo.

A idéia de indústria, que é? Não é produzir dinheiro. E' realizar uma idéia útil e multiplicá-la de modo que atenda às necessidades do maior número possível de criaturas.

Produzir, produzir; criar um sistema que eleve a produção à categoria das belas artes; pô-la em bases que lhe permitam prover à construção e expansão de mais e mais casas de trabalho onde se façam milhares de coisas úteis — esta é a verdadeira concepção da indústria. Mas é sua negação afastá-la do ideal de serviço. Homens de vista curta, porém, não percebem que a indústria transcende o âmbito do interêsse pessoal. Indústria é o processo de dar e tomar, viver e fazer viver. E' cooperação de numerosas forças e interêsses. O industrial convencido de que a indústria é um rio que deve parar logo que chega a êle, equivale ao homem convencido de que o que pára, prossegue. Êsse industrial julgará produzir riquezas, detendo a produção de riquezas.

Os princípios que dão como base da indústria a utilidade geral, fatalmente melhorarão os maus negócios e o mau sistema financeiro.

CAPÍTULO X

COMO FABRICAR BARATO?

Ninguém nega que com preços suficientemente baixos o comprador surge sempre, qualquer que seja a situação do mercado. Isto é elementar.

As vêzes, entretanto, as matérias-primas encaham, por mais que baixem de preço. Vimos isto em 1920, período em que os industriais procuravam desfazer-se dos estoques produzidos com materiais caros, restringindo assim as novas compras. Os mercados estavam em estagnação, mas não "saturados" de mercadorias. Está saturado um mercado unicamente quando os preços lhe sobrepujam o poder aquisitivo.

Preços excessivos valem por sintoma de doença nos negócios, porque são devidos a uma qualquer anormalidade. Um homem de boa saúde tem a temperatura normal; o mercado idem, quando está são. Os preços altos vêm sempre graças à especulação sôbre uma escassez de gêneros. Embora jamais haja de fato escassez de coisa nenhuma, a escassez fictícia de um ou alguns gêneros permite o surto da especulação. As vêzes nem isso é necessário. A inflação da moeda ou crédito pode determinar um aparente aumento do poder aquisitivo do mercado, desaçaimando a especulação. Mas qualquer que seja a sua causa real o público vai pagando o preço alto com receio de ficar desprovido. Uns compram levados dêste receio, outros na esperança de revender com lucro. Quando foi da crise do açúcar, muitas donas de casa, que só o compravam aos cinco quilos, passaram a comprá-lo às sacas, e por sua vez os especuladores o açambarcaram em seus armazéns. A escassez durante as guerras vem sempre desta especulação junta às compras feitas acima das necessidades usuais.

AS EXISTÊNCIAS

Por maior que seja a escassez de um produto na praça e por mais que o governo procure controlar as existências ou chamá-las para si, quem esteja disposto a pagar os preços pedidos sem-

pre o encontra na quantidade que deseja. Ninguém pode conhecer realmente a existência exata de um tal gênero num país. As melhores estatísticas não passam de aproximativas conjecturais, e o cálculo das existências mundiais ainda é mais vago. Poderíamos, com muito esforço, vir a saber qual a produção de certo artigo num dia ou mês determinado, mas isto não nos aclararia quanto à produção do dia ou mês seguinte. O mesmo com o consumo. Com grande esforço e dispêndio poderíamos vir a determinar o consumo exato de um certo artigo num dado período; mas ao ser compilada esta estatística já teria ela apenas um valor histórico, porque no período seguinte o consumo poderá dobrar ou cair à metade. O público não permanece imutável, e é nisto que erram os socialistas e comunistas e outros arquitetos de planos ideais para a regulamentação das coisas. Presumem que a sociedade pára. Também os reacionários partem de semelhante idéia. Crêem que a sociedade parou. Mas nada pára — do que muito me regosijo eu.

O consumo varia de acôrdo com o preço e a qualidade, e ninguém sabe ou pode figurar-se até onde chegará êle no futuro porque cada nova baixa atinge uma nova camada de compradores. Todos sabem disto, mas poucos agem de acôrdo. Quando um comerciante compra caro e vê a mercadoria parada, sua política é baixar os preços até que ela se escoe. Se é um homem avisado, ao invés de ir baixando aos poucos, o que põe o público de reserva à espera de novas baixas, baixa-a dumavez até nível que lhe determine a saída imediata. Momentos há no mercado em que o vendedor tem que perder, e fica êle à espera de recuperar o prejuizo com uma venda de alto lucro. E' uma ilusão. A perda se dá à custa do lucro das operações anteriores. Quem foi bastante insensato para considerar os altos lucros do período de alta como um lucro sólido e real, se achará fatalmente em embarços quando a baixa sobrevier. Apesar disto a opinião reinante é que os negócios consistem numa alternativa de lucros e perdas, e ainda que bom negócio é aquêle em que o lucro excede as perdas, donde decorre que os melhores preços para vender são os mais altos que se nos deparam. Esta é considerada a boa prática. Será? Penso que não, porque não foi isso que verifiquei.

OS ESTOQUES

Verifiquei que na compra da matéria-prima não valia a pena comprar além das necessidades imediatas. E compramos só o exigido pelo nosso programa de produção, tendo em conta o estado dos transportes nesse período. Se o transporte fôsse perfeito e a entrada de matéria-prima regular, nem necessitaríamos manter estoques. Os materiais chegariam na ordem, de acôrdo com os contratos, e sairiam dos vagões para a usina. Resultaria

disso um grande lucro, pois encurtava-se o ciclo da manufatura, e suprimia-se o empate de dinheiro em material parado. Os maus transportes é que obrigam a fazer estoques de matéria-prima. Em 1921, por ocasião da limpeza doméstica de que já falei, nossos estoques eram excessivos, não que comprássemos para especular, mas porque os transportes andavam péssimos. Quando os preços começam a subir, julga-se de boa política comprar muito para comprar pouco quando a alta estiver no auge. Por mais certo que seja isto, verifiquei que está errado. Jogar não é negócio. Se alguém comprou a dez, ficará em boa posição quando os outros forem obrigados a comprar a quinze. Numa oportunidade seguinte, fiado no sucesso anterior, comprará de nôvo por dez, mas venderá por cinco, e ficará na mesma situação em que se achava antes de fazer êsse jôgo.

Verificamos pelas estatísticas dos anos anteriores que comprar de acôrdo com tal política não é negócio. O lucro de uma operação se balanceia pelo deficit de outra, e tudo fica em agitação estéril. Por isso só compramos, ao melhor preço do momento, a quantidade precisa. Não compramos menos porque está caro, nem mais porque está barato. Afastamo-nos de tudo que é especulação, coisa, aliás, nada fácil devido ao pendor especulativo. Mas a especulação acaba matando o industrial. Dai-lhe um par de tacadas felizes: êle só pensará daí por diante em ganhar dinheiro assim, e não por meio da sua indústria, e acabará esmagado.

O caminho único é comprar só o necessário, nem mais nem menos. Êste sistema afasta da indústria o azar.

A DEMONSTRAÇÃO DOS FATOS

Delonguei-me nisto porque a nossa maneira de comprar explica a nossa maneira de vender. Em vez de dar atenção à concorrência ou à procura, nossos preços se baseiam no cálculo do que a clientela quer ou pode pagar. E nada lança mais luz no acêrto desta regra do que a relação entre as nossas vendas e o preço.

Ano	Preço	Produção
1909-1910	950 dólares	18.664 carros
1910-1911	780 "	34.528 "
1911-1912	690 "	78.440 "
1912-1913	600 "	168.220 "
1913-1914	550 "	248.307 "
1914-1915	490 "	308.213 "
1915-1916	440 "	533.921 "
1916-1917	360 "	785.432 "
1917-1918	450 "	706.584 "
1918-1919	525 "	533.706 "

(1917 a 1919 foram anos de guerra, em que a fábrica trabalhou para fins militares.)

Ano	Preço	Produção
1919-1920	575-440 dólares	996.660 carros
1920-1921	440-355 "	1.250.000 "

Os altos preços de 1921 eram relativamente baixos, considerando a inflação do momento. Mais tarde o preço era de 497 dólares, mais baixo do que parece dado o melhoramento da qualidade dos carros. Estudamos cada auto novo que aparece, a ver o que há nêles de aplicável ao nosso, e para isso o adquirimos logo que surge no mercado. Habitualmente usamo-lo por algum tempo em excursões e depois o examinamos peça por peça. Não há carro no mundo que não exista em Dearborn. Cada vez que compro um, dizem os jornais que Ford não usa o Ford. O ano passado adquiri um *Lanchester*, marca que passa como a melhor na Inglaterra. O carro ficou na nossa usina de Long Island por vários meses e um dia fui nêle a Detroit. Éramos vários e formávamos uma pequena caravana — meu *Lanchester*, um *Packard*, e um *Ford* ou dois. Eu dirigia o *Lanchester* ao passar por uma cidade de Nova Iorque e alguns repórteres vieram indagar por que não conduzia um *Ford*. — Por quê? respondi. Porque estou de férias e não tenho pressa em chegar. E' por isso que não ocupo um *Ford*.

Vê-se que temos também um estoque de anedotas *Ford*.

Nossa política é reduzir os preços, estender as operações e melhorar o artigo. A redução do preço prima sobre o resto. Jamais tivemos o custo da fabricação como algo de fixo, e reduzimo-lo sempre ao ponto que determine maior saída. Depois é que nos aplicamos a fabricá-lo por tal preço. Não me preocupo com o custo da fabricação; o novo preço obriga-o a descer.

A maneira usual é outra, é tomar o custo e determinar o preço, e, embora seja estritamente científico, êste método falha ante um exame mais largo. Que vale conhecer o custo de uma fabricação se não podeis pô-la ao alcance do público? E mais, é inútil calcular um custo se não sabemos o que êste custo deve ser. Um dos meios de descobrir o que deve ser o custo é fixar um preço de venda suficientemente baixo para forçar a fábrica à sua mais alta eficiência. O preço baixo obriga-nos mais que qualquer outra coisa ao aperfeiçoamento, à descoberta de caminhos novos no fabrico e no sistema de vender.

OS SALÁRIO ALTO

O pagamento de altos salários também contribui para a baixa do custo, tornando os operários cada vez mais industrio-

so à proporção que se vêem isentos de preocupações estranhas ao trabalho.

O pagamento de cinco dólares por dia foi um dos mais belos meios que descobrimos de reduzir o custo, e a elevação a seis dólares outro mais belo ainda. Até onde chegaremos neste caminho não sei dizer. Sempre conseguimos lucros com êste sistema e não posso prever até onde iremos em matéria de preço baixo e salário alto. O trator, por exemplo, era vendido primeiro a 750 dólares, depois a 850, a 625 e chegou a 395.

Os tratores não são feitos conjuntamente com os carros. Nenhuma fábrica seria bastante grande para comportar o fabrico de ambos. Uma usina deve dedicar-se a um só artigo, se quer obter o máximo rendimento econômico.

Para muita coisa um homem com sua máquina ao lado vale mais que sem ela. Pondo os meios de fabricar em relação com o produto a fabricar, descobrimos a máquina que mais multiplica o homem. O operário ganha em eficiência e disso lhe resulta a ampliação do seu bem-estar.

OS GASTOS INÚTEIS

Tendo êste princípio em mente pudemos atacar de cara o desperdício. Nada de inútil em nossos estabelecimentos. Não construímos belos edifícios que atestem aos passantes a nossa vitória. O interesse do capital nêles empatado e as despesas de custeio apenas serviram para aumentar inutilmente o preço de custo da manufatura. Tais monumentos à prosperidade viram às vezes monumentos funerários. Grandes escritórios administrativos poderão ser necessários, mas indicam, talvez, que há muita administração. Nós nunca tivemos necessidade de complicada administração e preferimos ser conhecidos pelo artigo do que pela casa onde êle se fabrica.

A standardização que determina largas economias para o consumidor traz tantos lucros ao produtor que êle não sabe o que fazer do dinheiro. Mas o seu esforço deve ser sincero, tenaz e ousado. Limitar-se a meia dúzia de modelos não é standardizar. Será limitar a indústria, porque quem vende na base usual de lucros (que é tomar do consumidor o máximo que possa) deve deixar-lhe ao menos que goze de uma grande variedade de artigos.

A standardização é, pois, o derradeiro estágio do processo. Partimos do freguês, depois estudamos o artigo e finalmente abordamos a manufatura, de modo que esta se torne o meio de atingir um fim de utilidade geral.

E' indispensável não perder isto de vista, mas assim não tem sido. O elemento preço não é bem compreendido. Persiste a idéia de que o preço não deve cair, embora o grande negócio — largo consumo, dependa de que êle baixe.

É também indispensável que o artigo preste os melhores serviços ao freguês, outro ponto não atendido. Considera-se de bom aviso, e nada imoral, mudanças periódicas num produto que tornem obsoletos os velhos modelos e obriguem o freguês a adquirir-los novos, ou porque não encontre mais peças de substituição ou porque o novo modelo ofereça algo de tentador. Ouvimos louvar como boa a política de levar o freguês a repetir sua aquisição, e má a de produzir artigos duráveis que evitem segunda compra.

ECONOMIA E QUALIDADE

Nossos princípios industriais mandam fazer o contrário. Não posso conceber como seja possível bem servir um cliente senão lhe dando um artigo que dure o mais possível. Desejaríamos produzir artigos de duração ilimitada e jamais fazemos mudanças inúteis que ponham fora da moda os nossos carros vendidos. Nossas peças não são somente intercambiáveis de um carro a outro do mesmo tipo como ainda de todos os tipos que fabricamos. Quem tiver um carro nosso de dez anos atrás e adquirir as necessárias peças novas pode deixá-lo moderníssimo. E como temos o firme objetivo de sempre baixar os preços, o nosso esforço é contínuo. Mas bem difícil certas vezes.

Uns exemplos ainda de economia. Nossas varreduras produzem 600.000 dólares por ano e fazemos constantemente estudos sobre a utilização dos detritos. Numa operação de recortagem sobravam discos de lata de seis polegadas de diâmetro que iam para o lixo. Esta perda incomodava os nossos homens, que afinal acharam meio de suprimi-la. Viram que os discos eram das dimensões das chapeletas do radiador, embora mais finas. Experimentaram cortar os discos de duas folhas juntas e assim obtê-las da espessura requerida e ainda mais resistentes. Sobram 150.000 destes discos por dia e com o novo sistema já aproveitamos 20.000 e esperamos descobrir aplicação para o restante.

Ganhamos dez dólares por peça nas transmissões fabricando-as em casa em vez de comprá-las.

Experimentamos fabricar parafusos com uma máquina especial e os obtivemos muito mais fortes que os adquiridos e sob menor tamanho; isto nos valeu só num tipo destes parafusos uma economia de 500.000 dólares anuais.

Costumávamos montar nossos carros em Detroit e, embora por meio de uma embalagem especial conseguíssemos embarcar cinco ou seis em cada vagão, isso exigia muitas centenas de vagões por dia. Os trens tornavam-se contínuos. Uma vez carregamos mil num só dia. Ora, isso acarretava a congestão, trazia estragos para os carros e custava muito dinheiro de fretes. Hoje só montamos em Detroit 300 ou 400 carros por dia, o bastante

para as necessidades locais. O resto sai em peças para ser montado no ponto de entrega ao freguês. Sempre que uma das nossas sucursais pode fabricar uma peça em melhor conta do que a usina central, ela a fabrica.

Na fábrica de Manchester faz-se hoje o carro inteiro, e o mesmo acontece em Cork, na Irlanda, com os tratores. Isto representa uma enorme economia de despesas e é uma indicação de como lucraria a indústria em geral, fabricando cada peça de um artigo complexo, lá onde ficasse mais econômico. Não cessamos de fazer experiências sobre todos os materiais que entram em nosso carro. Tiramos a madeira das nossas próprias florestas. Experimentamos o fabrico do couro artificial visto que consumimos cerca de 40.000 jardas por ano. Um cent aqui, um cent ali, isto dá uma soma de grande vulto no fim do ano.

A USINA DE RIVER ROUGE

O maior desenvolvimento, porém, está em River Rouge, cuja fábrica, quando completa, trará altas reduções no custo de tudo que produzimos. O trator é hoje todo feito lá. A usina está localizada à margem do rio e ocupa uma área de 665 acres — área suficiente para os futuros desenvolvimentos. Possui uma angra onde pode fazer a volta qualquer navio do lago, e com um ramo de canal e alguma dragagem podemos estabelecer comunicação com o lago por meio do rio Detroit. Consumimos muito carvão que vem diretamente de nossas minas pela estrada Detroit-Toledo-Ironton. Parte é empregado em produzir força, parte nos fornos de coque, o qual vai dali automaticamente para os altos fornos. Os gases que escapam destes fornos seguem por tubos para as caldeiras centrais onde se juntam à serradura e mais resíduos das seções carpinteiras e ao pó do carvão, transformando-se tudo em energia. Imensas turbinas a vapor, ligadas diretamente a dinamos, transformam esta energia na eletricidade que vai acionar todos os motores da usina.

Entre os subprodutos dos fornos de coque há gases combustíveis que vão por tubos às usinas e são empregados na esmaltação. Antes tínhamos de adquirir este gás. O sulfato de amônia, outro subproduto, é usado como adubo. O benzol, como combustível. Os pequenos fragmentos de coque, impróprios para os altos fornos, são vendidos aos operários e postos em suas casas por um preço muito menor que os do mercado. Nada se faz a mão. O metal fundido escorre dos altos fornos para grandes recipientes, que deslisam rumo à seção dos moldes e o despejam sem necessidade de novo aquecimento. Uniformizamos assim o nosso aço, além de outras vantagens.

O que tudo isto significa em matéria de economia não o sabemos ainda. A usina é muito nova para nos dar as informações precisas. Mas economizamos de todos os lados, nos trans-

portes, na força motriz, no gás, na fundição, na renda dos subprodutos. As despesas consagradas a estes melhoramentos foram a mais de 40.000.000 de dólares.

Até que ponto chegaremos é coisa que depende das circunstâncias. Ninguém pode fazer, realmente, senão conjeturas a respeito do futuro custo de produção. O mais avisado é reconhecer que o futuro nos reserva mais progressos do que o passado os realizou, e que cada nôvo dia que passa melhora os métodos do dia anterior.

O PROGRESSO DA PRODUÇÃO

Mas, quais serão os efeitos dêste progresso na produção? Com a produção assim barateada, tão abundante, não ficará o mundo saturado de mercadorias? Chegaremos a um ponto em que, qualquer que seja o preço, o comprador não quererá possuir mais do que tem? E se o fabrico aperfeiçoado emprega cada vez menos operários, que se tornarão êstes? Em que trabalharão para viver?

Examinemos isto. Já falei de muitas máquinas e métodos que diminuem o emprêgo de homens e parece-me que estou a ouvir esta objeção:

— “Sim, é uma bela coisa do ponto de vista do proprietário. Mas êsses pobres homens a quem se suprime a ocupação, que dizem êles?”

A pergunta parece razoável, mas é curioso que ainda haja quem a formule. Onde e quando alguém viu de fato operários privados de trabalho porque se aperfeiçoam os métodos industriais? Perderam-se para a vida os boleiros das velhas diligências, quando entrou a estrada de ferro? Devíamos ter impedido o surto das estradas por amor à classe dos boleiros? Não empregam as estradas maior pessoal que as diligências? Devíamos ter impedido o advento dos táxis de praça porque isto tiraria o pão da boca dos cocheiros de carros? Compare-se o número de táxis ao de carros e ver-se-á quantos lugares novos se abriram. O advento da sapataria mecânica fechou inúmeras oficinas de sapataria manual. Mas quando era êste o sistema dominante, sômente as pessoas remediadas podiam calçar-se; a maior parte dos operários andava descalça no verão. Hoje, todos se calçam e a sapataria tornou-se uma grande indústria. Não! Tôdas as vezes que conseguirdes fazer que um homem produza por dois, aumentareis a riqueza do país de tal sorte que logo surge um emprêgo, e melhor, para o homem deslocado. Se tôdas as indústrias se transformassem do dia para a noite, então sim, tornar-se-ia um problema dispor da mão-de-obra disponibilizada, mas isso não se dá. A transformação vem gradual e lentamente. Em

nossa emprêsa surge sempre um lugar para cada homem deslocado em virtude de um aperfeiçoamento qualquer, e o que acontece na nossa, acontece em tôdas as indústrias. Há hoje muitíssimo mais homens empregados na indústria do aço do que quando nela tudo se fazia à mão. E tem de ser assim. Sempre foi e sempre será assim. Quem não vê isto, é que não enxerga um palmo adiante do nariz.

A SUPERPRODUÇÃO

No que toca à saturação do mercado ouvimos constantemente dizer:

— “Não chegareis um dia à superprodução, quando houver mais carros do que gente para usá-los?”

Creio possível chegarmos algum dia a um ponto em que a produção será tão grande e tão barata que a superprodução se fará realidade. Mas, no que nos concerne, esta idéia não me inspira receio, antes me traz viva satisfação. Nada me parece mais belo do que um mundo onde todos tenham tudo de que precisam. Meu só receio é que êste estado de coisas demore muito a vir. Quanto à nossa indústria, por exemplo, está muito longe ainda. Não posso saber quantos carros nossos uma família quererá usar. Mas sabemos que os agricultores que a princípio só usavam um carro, hoje já usam dois, fora o caminhão. E esta classe de compradores anos atrás não existia para a indústria de automóveis — no tempo em que os pontífices do negócio calculavam o limite da venda possível pelo número dos milionários do país. Talvez em breve futuro, ao invés de se conduzirem os operários à fábrica em auto-ônibus, será mais barato que cada um vá no seu próprio carro. E' o que já acontece com os vendedores volantes. Com muita acuidade o público se dá conta das suas necessidades de consumo, e desde que só fabricamos peças que, montadas, viram autos e tratores, os meios de fabrico de que dispomos apenas bastam para a manutenção de dez milhões de carros. O mesmo acontecerá em qualquer outra indústria. Não há pois que temer tão cedo a saturação, se os preços forem o que devem ser. A resistência do público aos preços elevados é o verdadeiro estimulante da indústria, e se queremos fazer bom negócio devemos baixá-los constantemente, sem prejuízo da qualidade. A redução do preço força-nos a descobrir mais inteligentes e econômicos métodos de produção. Grande parte da descoberta do que é “normal” na indústria depende da inteligência da direção no aperfeiçoar os métodos de fazer. Se um homem reduz seu preço de venda a um nível tal que lhe absorve o lu-

cro ou mesmo lhe traz prejuízo, ver-se-á obrigado a descobrir o meio de fabricar mais aperfeiçoadamente — tirando o lucro disto, e não da redução aos salários ou do aumento dos preços.

Não é boa política tirar o lucro do operário ou do comprador. O bom lucro vem da boa direção. Não inferiorizar o produto, não baixar o salário, não sobrecarregar o público. Pôr cérebro nos métodos, mais cérebro, mais cérebro ainda. Fazer melhor, sempre melhor do que antes — e assim satisfazer e beneficiar os dois sócios da indústria — produtor e consumidor.

E isto pode ser feito sempre.

CAPÍTULO XI

DINHEIRO E MERCADORIA

O objeto principal da indústria é produzir e se ela não se afasta de tal diretriz a parte financeira torna-se uma questão secundária, lá da contabilidade. Minhas operações financeiras sempre foram muito simples. Desde o começo adotei o sistema de comprar e vender à vista, mantendo larga reserva em caixa e ganhando todos os descontos e juros dos depósitos. Para mim um banco é apenas um lugar seguro e cômodo de guardar dinheiro. Dez minutos que empreguemos em nos ocupar de negócios dos nossos concorrentes são dez minutos que o nosso perde. Os minutos que gastamos em negócios bancários também os perde a produção. A fábrica é que deve financiar a empresa, nunca o banco.

Não digo que um industrial não deva entender de finanças, mas acho preferível que entenda pouco, pois se entende muito começará a refletir que é mais fácil tomar dinheiro emprestado do que ganhá-lo e depois emprestará de novo para saldar o primeiro empréstimo — e em vez de industrial, virará jogador. Se foi hábil, vencerá por algum tempo, um dia, porém, escorrega e cai.

INDÚSTRIA E BANCOS

Não há confundir indústria com negócio bancário e penso que os industriais se metem muito com bancos e os banqueiros se metem muito com a indústria. Isto desvia a ambos dos seus verdadeiros objetivos, com prejuízo mútuo. O capital tem de vir da fábrica e não do banco. Na nossa indústria o verifiquei, a certa ocasião em que necessitamos seriamente de fundos, a fábrica no-los deu em mais larga soma do que os bancos no-los poderiam emprestar.

Com a finança temos mantido sempre relações negativas. Anos atrás tivemos que negar o boato que a Ford Motor Company dependia da Standard Oil Company; e aproveitamos o ensejo para contestar outras ligações que nos atribuíam. O ano pas-

sado deliciaram-se todos com o boato de que andávamos pela Wall Street, à caça de dinheiro. Não perdi tempo em desmentir. Em vez disso, demonstrei que não precisávamos de dinheiro. Desde então cessaram os rumôres das nossas relações com a Wall Street.

Não somos contrários aos empréstimos em geral nem aos banqueiros, mas o somos contra tudo que tenda a fazer o empréstimo substituir o trabalho. Somos contra o banqueiro que vê na indústria um melão a talhar. Faz-se mister conservar o dinheiro no seu lugar, saber que destino dar-lhe e como pagar os empréstimos.

PAPEL DO DINHEIRO

O dinheiro na indústria é apenas uma ferramenta. É uma parte da maquinaria. Numa ocasião difícil tanto faz que tomeis emprestados 100.000 tornos ou 100.000 dólares. Mais tornos remediaram tanto o vosso caso como mais dinheiro. O remédio estará apenas em mais cérebro, mais reflexão e coragem avisada. Indústria que mal usa o que já possui, continuará a mal usar o que tomou de empréstimo. O remédio é suprimir a doença interna, feito o que a indústria começará a produzir o seu próprio dinheiro, tal o corpo que, recuperada a saúde, volta a elaborar sangue puro.

A facilidade de tomar dinheiro impede de ir à raiz do mal. O dinheiro alheio torna-se um narcótico para o amor-próprio e favorece a indolência. Há muitos industriais que têm preguiça de envergar o macacão do operário e ir examinar onde está o mal, ou então o orgulho não lhes permite admitir algo de errado no que conceberam. Mas as leis da indústria são como as da gravidade e quem as infringe lhes experimenta a força.

Tomar empréstimos para expansão é uma coisa; tomá-los para remediar efeitos da má administração ou do desperdício é outra. O remédio aqui não é o dinheiro. Só a economia corrige o desperdício e só a inteligência corrige a má administração. O dinheiro de nada serve num e noutro caso. Muito industrial terá agradecido à sua estrêla o tê-lo feito atravessar uma crise que lhe mostrasse que o melhor capital está no cérebro e não no crédito bancário. Os que em tais casos recorrem a empréstimos, lembram o bêbado que procura corrigir com um novo "drink" os efeitos do primeiro. Nada consegue senão agravar as suas dificuldades. Apertar-se é mais avisado do que tomar capital novo a 7%.

AS DOENÇAS DA INDÚSTRIA

São as doenças internas de um negócio que exigem maiores cuidados. "Negócio", no sentido comercial, consiste sobretudo em

satisfazer as necessidades do público. Se produzis o que o público precisa e lhe vendeis por preço que o não onere, fareis negócio tão duradouro como o que mais o seja.

O público compra o que lhe presta e não o onera com tanta facilidade como bebe água.

Mas os processos de fabricar o vosso artigo exigirão um constante cuidado. As máquinas gastam-se. Os homens tornam-se arrogantes, desperdiçados e negligentes. Indústria não passa de uma associação de homens e máquinas para uma fabricação, e ambos necessitam de reparos e substituições. As vèzes são dirigentes que necessitam de ser restaurados, embora sejam os últimos a reconhecê-lo. Quando uma indústria empaca em maus métodos, quando adoce por falta de atenção, quando dirigentes se repoltreiam a cômodo, como se suas fábricas pudessem caminhar por si, quando a empresa se transforma numa pepineira de que podem viver e deixe de ser um rude trabalho de todos os momentos, nesse dia as dificuldades começam a acumular-se. E um dia os seus chefes terão de levantar muito cedo e encontrarão pela frente mais trabalho do que o supunham. Sobrevirá a necessidade de dinheiro. Poderão tomá-lo. É fácil, e os prestamistas acodem pressurosos.

A TENTACÃO DO EMPRÉSTIMO

Eis a mais sutil das tentações a que se expõe um industrial môço. Esse recurso, porém, só consegue agravar o que está errado e coçar a doença. Torna-se mais avisado um homem girando com dinheiro alheio do que com o seu? Não é a regra. Contrair empréstimos em tais circunstâncias equivale a hipotecar uma propriedade que desaparece.

O bom momento de tomar dinheiro é quando não precisamos dêle. É quando o dinheiro não é chamado para desempenhar a tarefa que compete ao cérebro. Se o negócio está em excelentes condições e necessita expansão, o empréstimo se justifica. Mas se está em más condições em virtude de má direção, havemos que curá-lo dessa doença interna e não usar extremamente cataplasmas emolientes.

Minha política financeira resulta do meu sistema de venda. Penso que é preferível vender muito com pequeno lucro, a vender pouco com alto lucro. Isto além de facilitar as compras a grande número de pessoas, permite dar a muita gente trabalho bem pago. Permite ainda estabelecerem-se programas fixos, eliminar as estações mortas e prevenir o desperdício que é manter uma fábrica a meia produção. Isto redundando em trabalho contínuo, e vem da falta de trabalho contínuo a maioria das perturbações financeiras da indústria. Mas os curtos de vista confundem redução de preços com redução de dividendos.

E' difícil fazer-nos entendidos dos que possuem uma visão estreita dos negócios. Certa vez, quando eu estudava um abatimento de 80 dólares em carro, objetaram-me que as entradas iam com isso reduzir-se de 40 milhões de dólares, calculada a produção em 500.000 carros. E' claro que se só vendêssemos 500.000 carros a objeção procederia, mas é uma objeção apenas aritmética, nada tendo que ver com o negócio, pois sem redução, as vendas não crescem e o negócio não adquire estabilidade.

BAIXA DE PREÇOS

Um negócio que não cresce está condenado a decair, e um negócio que decai está sempre precisando de novo capital. O sistema antigo procurava manter os preços tão altos quanto o público pudesse pagar. Modernamente procura-se fazer o contrário. Os banqueiros e legistas raramente podem apreciar este fato, pois confundem inércia com estabilidade. Não compreendem que os preços possam ser baixados voluntariamente. Eis porque é desastroso metê-los na direção de uma indústria. A redução dos preços avoluma os negócios e nos permite dispor de fundos. Mas isto, quando olhamos o lucro como um depósito devemos inverter na indústria para expandi-la e melhorá-la. No nosso caso, graças à brevidade do ciclo do negócio e ao grande volume das vendas, os lucros têm sido grandes. O lucro parcial por artigo é mínimo, mas o total é enorme. Este lucro não é constante e as reduções de preços reduzem-no por certo tempo, mas as inevitáveis economias feitas na produção erguem-no de novo. Todos os nossos lucros não são distribuídos como dividendos. Sempre insisti na distribuição de pequenos dividendos e a empresa está hoje livre de acionistas que não se conformam com tal política.

O acionista deve ser escolhido entre os que ativamente colaborem na empresa e a considerem como instrumento de utilidade social e não máquina de fazer dinheiro. Quando se conseguem grandes lucros — e a isto conduz fatalmente o trabalho que visa a utilidade geral — parte deve ser invertida no próprio negócio, para que cresça ainda mais em utilidade, e parte deve caber aos compradores. Certo ano os nossos lucros excederam de tal modo aos nossos cálculos que voluntariamente devolvemos 50 dólares a cada comprador de um carro. Vimos que sem o querer sobrecarregáramos o comprador.

Minha política em matéria de preço já nos levou aos tribunais; queriam compelir-nos a distribuir maiores dividendos. Perante os juizes fiz este depoimento onde estão os nossos princípios ainda em vigor hoje:

"A meu ver, é preferível vender grande número de carros com pequena margem, do que poucos com margem larga. Isto habilita um maior número de pessoas a comprar e gozar de um

carro e abre lugar a maior número de operários bem pagos. Tais são os fins que visio. Mas eu não os realizaria, e falharia completamente, se ao mesmo tempo não proporcionasse um lucro razoável a mim e a meus associados.

Esta política eu a considero sã em vista dos resultados. De ano para ano conseguimos colocar nosso carro ao alcance dum maior número de compradores, proporcionamos trabalho a núcleos cada vez maiores de operários e ao mesmo tempo aumentamos os nossos lucros numa proporção jamais sonhada.

Tôda vez que, sem prejuízo da qualidade, se diminui o preço de um carro, cresce o número de compradores. Homens que pagariam por êle 360 dólares, recusam-se a pagá-lo 440. Tínhamos 500.000 compradores na base de 440 dólares, e calculo que na base de 360 teremos 800.000 fregueses; menos lucro por unidade, mais negócios, mais operários utilizados: um lucro total acima de quanto podíamos esperar. Ora, eu julgo que não nos é lícito auferir lucros tão grandes. Lucro razoável, sim; excessivo, não! Baseado nisso me impus a regra de diminuir os preços à medida que a produção o permite, repartindo a diferença entre os compradores e os operários, e ao mesmo tempo assegurando surpreendentes lucros para nós".

Certo que tal política não vai com a idéia corrente de que uma empresa deve visar apenas a maior distribuição possível de dividendos. Por isso não quero sócios dos que não concorrem para desenvolver a utilidade do negócio. Minha ambição é empregar mais e mais homens e propagar na medida do possível os benefícios do nosso sistema. Queremos ajudar os homens a construir vidas e lares. Para isto é necessário que a maior parte dos lucros se integre na empresa. Eis a razão de não haver lugar entre nós para o acionista que só vê dividendos.

Se algum dia fôsse questão abolir os dividendos ou diminuir os salários, eu aboliria os dividendos. Não é provável tal caso, pois já vimos que o salário baixo não é produtivo, visto como diminui o poder aquisitivo do público. Se a qualidade de chefe induz responsabilidades, está em primeiro lugar o dever de proporcionar aos seus operários uma existência folgada. Além dos lucros e solvência da empresa, a sua direção financeira deve atender à soma de dinheiro que volta ao público sob forma de salários. Não há caridade nisto. Pagar salários justos não é caridade. E' uma precaução, porque nenhuma empresa pode ser estável se não fôr dirigida de modo que permita ao operário produzir muito para ganhar muito.

A SIGNIFICAÇÃO DO SALÁRIO E DO CAPITAL

O salário tem algo de sagrado — representa lares, famílias e destinos. Devemos, portanto, encará-lo muito a sério. Nas fô-

lhas de pagamento o salário não passa de cifras; mas na vida, êle é o carvão, o pão, o berço das crianças, a escola — conforto doméstico e contentamento. Mas não é menos sagrada a missão do capital empregado em prover os meios de fazer o trabalho produtivo. Se privássemos dêles a indústria, ninguém se beneficiaria. A fábrica que dá trabalho a milhares de operários é tão sagrada como o lar. A fábrica é o esteio de tôdas as belas coisas que o lar representa. Se queremos que o lar seja feliz devemos fazer que a fábrica proporcione um trabalho abundante. Os lucros da fábrica só se justificam quando se aplicam a melhorar a condição dos lares operários, ou quando proporcionam mais trabalho aos homens. Coisas muito diversas — empregar todo o lucro na formação de uma fortuna pessoal e estabelecer uma base mais segura para a indústria, melhores condições de trabalho, melhores salários e uma oportunidade sempre crescente de proporcionar trabalho aos homens.

Capital assim empregado não pode ser dirigido levemente. Está todo a serviço do bem geral, embora um só homem o administre.

COMO DISTRIBUIR OS LUCROS

Os lucros se subordinam a três aplicações: à empresa, para conservá-la progressiva, estável e vigorosa; aos operários, de cuja cooperação êles surgiram; e finalmente à coletividade. Uma empresa próspera, beneficia aos três sócios: diretor, produtor e comprador.

O industrial, ao ver que seu lucro é excessivo, deve ser o primeiro a reduzir os seus preços. Infelizmente não é o que se dá. Pelo contrário, passam para as costas do consumidor tôda a carga dos custos exagerados e ainda lhe impõem sobretaxas. Tôda a filosofia se resume neste lema: "Aproveita a ocasião". Os especuladores e os exploradores são os elementos perniciosos da indústria. Nada de bom há que esperar dêles. Não possuem visão. Não enxergam além do livro caixa.

Tal classe prefere diminuir os salários de 10 a 20% a reduzir os lucros. Mas o verdadeiro homem de negócios atende aos interesses da coletividade e contribui para a sua estabilização.

Sempre tivemos por norma ter à mão um forte capital (o líquido anual nos últimos tempos tem sido superior a \$50.000.000), que depositamos em vários bancos. Não o emprestamos, mas estabelecemos convenções de crédito que nos permitem, se necessitarmos, levantar nos bancos somas elevadíssimas. As disponibilidades da nossa caixa tem-nos dispensado de lançar mão desse recurso — que permanece como reserva para qualquer emergência. Não alimento preconceito contra o empréstimo bancário em si. Só não quero correr o risco de ver o controle do

meu negócio e o ideal de utilidade a que me devotei em mãos alheias.

O EQUILÍBRIO DA PRODUÇÃO

Considerável parte da gestão financeira consiste em triunfar da irregularidade das entradas, sempre na dependência das estações. A entrada do dinheiro deve ser contínua e é preciso trabalhar com regularidade para trabalhar com proveito. Uma parada traz enormes perdas: perda do trabalho dos operários, perda do trabalho das máquinas, perda no futuro sobre as vendas, restringidas pelo aumento de preço que a parada da produção determina. Foi uma das dificuldades com que lutamos. Era-nos impossível produzir carros para guardá-los durante o inverno, quando as vendas são muito menores que na primavera e verão. Como e onde armazenar meio milhão de carros? E se o pudéssemos, como embarcá-los na quadra favorável? E o dinheiro necessário para esse armazenamento?

O trabalho por estações representa um peso para o operário e os melhores homens recusam-se a trabalhar assim. O trabalho contínuo pelo ano afora assegura à fábrica um pessoal mais apto, dá ao fabrico uma organização permanente e melhora de contínuo o produto.

E' força que a fábrica produza, que os vendedores vendam e que os revendedores comprem durante o ano todo, se queremos auferir o máximo dos lucros. Se o revendedor está afeito a só comprar em certas temporadas, é necessário educá-lo e provar-lhe que a utilidade do carro é a mesma o ano inteiro e não só em estações. E enquanto esta educação se faz, é necessário que a fábrica produza e o revendedor compre por antecipação.

Fomos os primeiros que na indústria de automóveis resolvemos este problema. A venda de *Fords* é todo um comércio. No tempo em que só se fabricava sob encomenda e 50 carros por mês constituíam uma grande coisa, era prudente contar com o pedido antes de iniciar o trabalho. E era a regra.

Breve percebemos não ser possível trabalhar assim, nem ser viável construir uma usina bastante vasta para atender a todos os pedidos que afluíam de março a agosto. Iniciamos então uma verdadeira campanha para demonstrar que o *Ford* não era um objeto de luxo para o verão, mas um artigo indispensável em qualquer época do ano. Convencemos também os revendedores de que deveriam prover-se no inverno para o consumo do verão, beneficiando-se de uma entrega mais pronta. A propaganda surtiu efeito. Por tôda a parte se servem hoje dos nossos carros tanto no inverno como no verão. O público verificou que êles correm perfeitamente sobre a neve, gelo ou lama e cresceram as vendas do inverno, com vantagens para todos. Não há mais alti-

baixos na fábrica; a produção vem sendo uniforme, exceto em época de balanço.

REGULARIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

Para conseguir uma fabricação contínua e um constante fluxo de entradas, o nosso cuidado é extremo. Mensalmente traçamos planos da produção de modo que o número de carros em trânsito corresponda ao número de pedidos. Se o ritmo não fôr bem conservado, ou ficamos abarrotados de carros ou não podemos atender aos pedidos. Quando é necessário produzir peças correspondentes a 4.000 carros diários um pequeno erro no cálculo das encomendas prováveis congestiona os armazéns, com prejuízo de milhões. O balanceamento das operações é pois muito delicado.

Para realizar um bom lucro total com a nossa pequena margem de lucros parciais é preciso um giro muito rápido. Fazemos carros para vender, não para armazenar e um mês de demora nos armazéns significa um prejuízo enorme. O programa geral de fabricação é feito para um ano, sendo consignado o número mensal de carros a construir, porque é um sério problema regular a chegada da matéria-prima em harmonia com as necessidades do fabrico. O armazenamento de produtos manufaturados não é tão prejudicial como o de matéria-prima. Há que ser um entra-e-sai contínuo. E às vezes nos vemos em apuros. Há alguns anos incendiou-se a Diamond Manufacturing Company, que nos fabricava peças de radiadores. Tínhamos de nos mover depressa ou suportar grandes prejuízos. Reuniram-se os chefes de tôdas as seções, modeladores e desenhistas, e trabalharam de 24 a 48 horas seguidas na construção de novos modelos. A Diamond alugou nôvo edifício e fez vir máquinas em trens expressos. Fornecemos-lhes o mais que era necessário e em vinte dias pôde ela recomeçar as suas expedições. Apesar de possuímos uma existência suficiente para oito dias, o incêndio nos trouxe um atraso nas remessas de 10 a 14 dias.

Pecapitulando: o banco está na fábrica. Este princípio nunca nos falhou, e no momento em que todos nos julgaram estranhalados pela falta de dinheiro, sua aplicação demonstrou de modo conclusivo quanto é melhor que a financiação venha de dentro do que de fora.

CAPÍTULO XII

O DINHEIRO, SENHOR OU ESCRAVO?

Em dezembro de 1920 os negócios marcavam passo. Mais fábricas de autós fechadas do que abertas, e as fechadas já nas mãos dos banqueiros. Maus rumôres corriam a respeito de várias empresas, inclusive a nossa. Propalou-se que a Ford Motor Company não só necessitava de dinheiro como não podia encontrá-lo. Tantos boatos costumam correr a nossa respeito que não me incomodo em desmenti-lo; mas daquela vez precisavam-se as circunstâncias e afirmava-se que eu abandonara a política contrária aos empréstimos, e diariamente rodava pela Wall Street, de chapéu na mão, à procura de dinheiro. Dizia-se ainda que ninguém mo queria emprestar e que eu teria de liquidar e retirar-me da ativa.

UM PROBLEMA FINANCEIRO

Em verdade tínhamos diante de nós um problema. Havíamos em 1919 tomado de empréstimo 70 milhões de dólares para adquirir as ações da Ford Motor Company que estavam fora das nossas mãos e restava-nos amortizar 33 milhões. Montava a 18 milhões de dólares o impôsto sobre a renda que tínhamos de pagar a breve prazo e a 7 milhões a parte beneficiária habitual que tínhamos de distribuir entre os nossos operários. Em suma, de 1.º de janeiro a 18 de abril de 1921, necessitávamos da soma de 58 milhões de dólares, e só possuíamos 20 milhões em caixa. Nosso balanço era conhecido do público, e assegurava-se que para reunir os 38 milhões que nos faltavam seríamos forçados a recorrer ao empréstimo. Não é fácil, realmente, reunir tal soma sem recorrer aos bancos. A nossa empresa oferecia tôdas as seguranças para um empréstimo. Dois anos antes havíamos levantado 70 milhões de dólares; tôdas as nossas propriedades estavam livres de ônus, não tínhamos dívidas comerciais, e em qualquer época um empréstimo à nossa empresa seria uma boa operação bancária.

estava sob a influência de Londres todo o crédito mundial; a libra esterlina era a medida do intercâmbio universal.

Há dois métodos diversos de reforma: um, operando de baixo; outro, operando de cima. Este é o caminho mais suave; o outro está sendo experimentado na Rússia. Se quisermos adotar o método que opera de cima, será necessário uma ampla visão social, um altruísmo sincero e ardente, sem mistura com o egoísmo astucioso.

RIQUEZA E DINHEIRO

A riqueza do mundo não consiste nem pode ser representada pelo dinheiro. O ouro não tem valor em si mesmo. Não tem mais valor que a ficha numerada que recebemos do criado ao deixarmos nosso chapéu no vestiário. Mas pode ser manipulado como signo de riqueza, de modo a dar aos que o possuem ou aos que o dominam o controle sobre o crédito que é necessário aos produtores de riquezas reais, e o comércio de dinheiro, instrumento de permuta, é um negócio muito lucrativo. Mas a conversão do dinheiro num artigo comercial que é preciso adquirir antes que a riqueza real possa se movimentar, proporciona aos especuladores e usurários um meio de sobrecarregar a produção com uma taxa nociva. O poder que os controladores do dinheiro exercem sobre as forças produtoras se acentua ainda mais se refletirmos que, apesar do dinheiro ser dado como a riqueza real do mundo, há sempre mais riqueza do que há dinheiro. E a verdadeira riqueza se vê obrigada a converter-se em escrava do dinheiro, donde resulta o paradoxo de um mundo a regorgitar de riqueza e que sofre miséria.

Estes fatos não são meramente financeiros, dos que se resumem em cifras e são postos de lado. Tocam de perto os destinos e a sensibilidade humana. A miséria no mundo é causada, não pela falta de bens, mas pela retração do dinheiro. A rivalidade comercial entre os povos — mãe dos ódios e das guerras — eis uma das significações humanas destes fatos.

Miséria e guerra, dois grandes males evitáveis, são galhos da mesma árvore.

Vejamos se é possível entrar em melhor caminho.

CAPÍTULO XIII

POR QUE SER POBRE?

Das causas que dão origem à pobreza, as mais importantes são controláveis. O mesmo se pode dizer dos privilégios. Penso que a abolição da pobreza e dos privilégios é perfeitamente executável, e não se discute se isso é coisa desejável. Pobreza e privilégio são estados contrários à ordem natural, mas o remédio não virá das leis e sim do trabalho.

Por pobreza entendo a falta de alimentação suficiente, de moradia e vestuário a uma pessoa ou família. Diferenças de grau existirão sempre, já que os homens, mental ou fisicamente, não são iguais. Todo sistema corretivo baseado na idéia de que os homens são ou devem ser iguais, é antinatural e portanto irrealizável. Um nivelamento por baixo é tão impossível como indesejável. Tal sistema não faria mais do que aumentar a pobreza, fazendo-a passar de exceção a regra. O ato de forçar um indivíduo eficiente a tornar-se ineficiente não aumenta a eficiência dos ineficientes. Somente a abundância pode abolir a pobreza e estamos hoje tão adiantados na técnica da produção que podemos vislumbrar o dia em que a produção e a distribuição, feitas em bases científicas, darão a cada indivíduo o que lhe compete.

ERRO DOS IDEÓLOGOS

Erram os socialistas ao afirmar que inevitavelmente a indústria esmagará o operário. Pelo contrário, a indústria moderna tende a melhorar a situação do operário e do mundo. O que nos falta é um conhecimento suficiente da organização metódica. Melhores resultados podem e devem vir da iniciativa individual e da inteligência de uma avisada direção. O governo, visto que é essencialmente negativo, não pode favorecer de modo eficaz um programa realmente construtor. Pode apenas dar um auxílio indireto, aplainando o caminho, removendo os obstáculos e deixando de ser um peso morto para a comunidade.

CAUSA DA POBREZA

A causa da pobreza penso que está no mau ajuste entre a produção e a distribuição, tanto na indústria, como na agricultura. Imenso é o desperdício causado por êste mau ajustamento, e faz-se mister que uma direção inteligente e dedicada ao bem público faça cessar tamanho desperdício. Enquanto os chefes industriais derem mais valor ao dinheiro do que ao bem público, o mal subsistirá. Só o poderão vencer as inteligências de largo descortínio e nunca os homens de vista curta. Êstes pensam antes de mais nada no dinheiro, e não percebem o desperdício. Consideram o trabalho pelo bem público como preocupação altruística, ao invés de considerá-lo a coisa mais prática do mundo. Não são capazes de ver ao longe, e compreender que uma produção oportunista, realizada com o mero objetivo de ganhar dinheiro, é a menos lucrativa. O trabalho que visa ao bem público também pode estabelecer-se em bases altruísticas mas não é o melhor. O sentimentalismo nunca é prático.

Não é que as emprêsas não possam distribuir com equidade uma parte das riquezas que criam, mas o desperdício é tão grande que nada resta para os colaboradores na produção, não obstante os altos preços por que são vendidos os produtos, com cerceamento do consumo.

A VOZ DOS FATOS

Tomemos alguns exemplos. O vale do Mississipi não é carbonífero; mas é atravessado por uma corrente de energia potencial de milhões de cavalos, qual o rio Mississipi. Entretanto, quando os seus habitantes marginaes precisam de energia ou calor, adquirem carvão extraído a centenas de quilômetros e que por isso lhes chega por um preço muito acima do que vale como calor ou energia. Se não podem adquirir êste carvão caro, abatem árvores, privando-se assim de um dos fatores da conservação da força hidráulica. Até há bem pouco tempo não lhes ocorria servirem-se da fonte de energia à mão, que, a um custo mínimo, daria calor, luz e força para abastecer toda a população do vale.

A ECONOMIA ESTREITA

O remédio contra a pobreza não está na economia individual mas no aperfeiçoamento dos métodos de produção. As idéias de "economia", "poupança", são idéias gastas. A palavra economia representa um temor. As grandes e trágicas dissipações impressionam o espírito de maneira muito materialista; sobrevém uma violenta reação contra a extravagância e a idéia de economia apodera-se dos cérebros. Mas isso é substituir um

mal maior por um outro menor, não é transpor a ponte que leva do êrro à verdade.

A economia é a regra dos cérebros entorpecidos. Certamente que é preferível à dissipação, mas é duvidoso que valha mais do que o uso moderado da riqueza. As pessoas que se orgulham da economia, apregoam-na como virtude. Haverá, porém, nada mais lamentável do que um ser mesquinho que passa os belos dias da sua vida acumulando rodela de metal? Merece elogios o cortar nas necessidades da vida até ao sabugo? Todos conhecemos a classe dos "econômicos", que poupam até o ar que respiram, até as palavras de aprovação que às vezes deixam escapar. E' gente que encaranga de corpo e alma.

Tal economia equivale a um desperdício porque malbarata o suco, o sabor da vida. Porque há duas espécies de desperdício, a do pródigo que esbanja a sua energia vital na desordem e a do indolente que a deixa perder por falta de uso. Um economizador em excesso corre o risco de ser classificado entre os indolentes. A dissipação costuma ser uma reação contra a economia excessiva, como esta é uma reação prática contra aquela.

Tudo é dado ao homem para que seja usado; o mal só está no abuso, que é um dos pecados mais graves que possamos cometer na vida corrente. Abuso é o termo próprio; fala-se de dissipação mas a dissipação não passa de uma fase do abuso. Toda dissipação é abuso; todo abuso é dissipação.

E' aceitável que se elogie o hábito de economizar, porque é desejável que todos tenham suas margens e é um desperdício não tê-las. Mas não exageremos. Ensinamos às crianças a guardar dinheiro. Como tentativa de impedi-las de gastar inútil e egoisticamente, está bem. Mas não é exercer uma influência positiva sobre a criança, não é orientá-la de maneira útil e segura no emprêgo pessoal do seu dinheiro. E' preferível ensiná-la a bem usar e bem empregar o dinheiro. Bem usar e bem empregar o dinheiro quer dizer aumentar o seu valor. A maior parte das pessoas que juntam alguns dólares fariam melhor em colocá-los em si mesmas ou em algum trabalho útil; em seguida poderiam pensar em pôr de lado uma parte da renda resultante. Não estareis economizando se vos estais tornando menos produtivos. Estais diminuindo o capital, estais aviltando o valor investido pela natureza no vosso cérebro.

O BOM USO DO DINHEIRO

O princípio do uso é o verdadeiro guia. O uso é positivo, ativo, vivificante. O uso é o fogo aceso. O uso aumenta a riqueza. A pobreza pode ser evitada sem mudança das condições gerais. A alta dos salários, a alta dos preços, a alta dos lucros, todas as altas que têm por objeto fazer afluir mais dinheiro para aqui ou ali são meras tentativas desta ou daquela classe

para livrar-se do fogo, sem atenção à sorte do próximo. Há a crença absurda de que, se temos o dinheiro na mão, estamos livres da tempestade. O operário julga-se capaz de afrontá-la, se consegue aumento de salário. Os capitalistas se crêem capazes da mesma coisa, se obtêm maiores lucros. E' comovente a fé que os homens têm na onipotência do dinheiro. O dinheiro é muito útil nos tempos normais, mas não tem outro valor senão o que a produção lhe confere, e se ressentido dos abusos de que ela sofre. O culto de que êle é objeto como equivalente à riqueza real destrói o seu valor.

INDÚSTRIA E LAVOURA

Uma idéia arraigada é a do conflito entre a indústria e a lavoura. Não existe conflito. E' um contra-senso afirmar que os homens deveriam voltar aos campos, já que estão superpovoadas as cidades. Se todos o fizessem, a agricultura deixaria de ser uma profissão lucrativa. Não menos errado seria se todos afluíssem às cidades industriais. Se o campo se despoeva, de que serviriam as usinas? Deve existir reciprocidade entre a indústria e a agricultura. O industrial ministrará ao agricultor tudo o de que êle precisa para o bom desempenho do seu ofício e o agricultor, bem como todos os produtores de matéria-prima, fornecerão ao industrial tudo quanto êste precisa para ser um bom industrial. Depois, com os transportes qual mensageiros, teremos um sistema são e estável, baseado no bem comum. Se moramos em pequenos centros, onde a vida é menos tensa e onde os produtos dos campos e jardins se possam obter sem a interferência de larga série de intermediários, então haverá pouca pobreza ou agitação.

Vejamos o caso do trabalho intermitente. Tomemos as construções como exemplo típico desta classe de trabalho. Que enorme desperdício de energia, deixar inativos durante o inverno os operários construtores, à espera da época das construções! Que desperdício de capacidade profissional significa a entrada dos operários construtores para as fábricas, durante o inverno, e a permanência dêles aí durante o período de construções, pelo receio de, no inverno próximo, não conseguirem de novo collocar-se na fábrica! Se o operário lavrador pudesse abandonar a fábrica para o trabalho da sementeira, cultura e colheita nas épocas próprias (trabalhos que ocupam uma pequena parte do ano), e se o operário construtor pudesse abandonar a fábrica para atender ao seu ofício nas estações propícias, como isto lhes melhoraria a vida! Se cada primavera e verão, e por três ou quatro meses todos saíssem para a vida ao ar livre tão saudável! Não se falaria mais em *chômage* ou paralisação.

Também no campo há as temporadas mortas. O lavrador viria às fábricas trabalhar na produção de artigos de que necessita no campo. A fábrica também tem as suas épocas mortas.

Os operários iriam para os campos participar na produção de gêneros alimentícios. Todos escapariam assim às temporadas mortas, alternando-se a vida artificial com a natural.

VIDA NATURAL

Um dos benefícios desta política seria dar-nos uma noção mais justa da vida. A variedade de ocupações não só é benéfica do ponto de vista material, como ainda contribui para arejar o cérebro e melhorar o discernimento. Grande parte da inquietação de hoje resulta do nosso modo de ver, acanhado e parcial. Se nosso trabalho fôsse mais variado, e se vissemos a vida por maior número de aspectos, se nos dêsemos conta dos serviços que mutuamente se prestam os vários fatores da produção, muito ganharíamos em equilíbrio. O trabalho ao ar livre durante certo tempo só traz benefícios.

Nada disto é impossível. O que é bom e desejável nunca é impossível. Para tanto basta um pouco de espírito de união, um pouco menos de cupidez e um pouco mais de atenção para a vida.

Os ricos gostam de embalar-se por três ou quatro meses em doce ócio em alguma estação da moda. Ainda que o pudesse, a maior parte do povo americano não empregaria assim o seu tempo. Mas poderia sair em times para trabalho ao ar livre conforme as estações.

E' indiscutível que muito do mal-estar contemporâneo tem por causa o afastamento da vida natural. Homens que anos a fio se ocupam dos mesmos misteres, sem ver raio de sol, nem gozar da bela amplidão dos horizontes, é natural que vejam negra a vida. E disto tanto sofre o capitalista como o operário.

Que é que os impede de levar vida normal e saudável? Seria incompatível com a indústria que os diversos ofícios e profissões sejam desempenhados aos turnos pelos mais indicados? Dirão que a produção seria prejudicada com a retirada periódica dos operários. Mas temos que olhar o caso de um ponto de vista mais amplo. Consideremos o aumento de energia destes operários, após três ou quatro meses de trabalho nos campos, e ainda o barateamento da vida conseqüente a êste último afluxo periódico à lavoura.

A EXPERIÊNCIA

Como disse em capítulo anterior, já demos início a esta combinação da indústria com a agricultura, conseguindo ótimos resultados. Em Northville, perto de Detroit, possuímos uma fábrica de válvulas, que apesar de pequena atinge elevada produção. A organização da fábrica é muito simples, por tratar-se do fabrico de um só produto, o que nos dispensa de reunir ope-

rários peritos porque a perícia compete tôda aos maquinismos. Os habitantes da região trabalham na fábrica durante parte do ano, e nos meses restantes fazem agricultura, que ali não requer grande esforço, graças aos aparelhos mecânicos. A fôrça motriz é fornecida pela água.

A 15 milhas de Detroit, em Flat Rock, está em construção outra fábrica de dimensões maiores. Construimos uma barragem no rio, barragem que serve simultaneamente de ponte para a estrada de ferro Detroit-Toledo-Ironton e está franqueada ao público. Vamos estabelecer ali a nossa fábrica de vidro. As águas represadas servem de via fluvial para muita da matéria-prima que consumimos, e também nos fornecem energia por meio de um estabelecimento hidrelétrico.

Como a fábrica se acha situada em pleno campo, não há que recear aglomerações nem nenhum dos inconvenientes do excessivo amontoamento humano. O operário, além do emprêgo na fábrica, tem à sua disposição terras de cultura, espalhadas por 15 ou 20 milhas; graças ao automóvel em que se conduz à fábrica as distâncias se anulam, podendo fazer as duas coisas. Realizamos assim a combinação da indústria com a agricultura, com ausência absoluta dos males da concentração.

Acho sem fundamento a crença de que um país industrial deve concentrar as suas indústrias. E' necessidade que apenas corresponde a uma das fases do desenvolvimento industrial. A medida que fazemos progressos na fabricação, principalmente nas peças, podem estas ser produzidas em melhores condições. E estas melhores condições, se o são para os operários, são-no também para a produção. As margens de um rio pequeno não se poderia montar uma grande fábrica. Pode-se porém montar uma pequena fábrica ou uma série de pequenas fábricas; cada uma delas fabricando uma só parte, pode-se produzir o todo mais barato do que o produziria uma grande fábrica. Há exceções na fundição do ferro. Em tal caso, como em River Rouge, nós queremos combinar a produção do metal com a sua moldagem sem perder a menor parcela de energia. Mas isto exige o emprêgo de um grande capital e a aglomeração de muita fôrça humana num só ponto. Conjuntos desta ordem, todavia, constituem exceções e não embaraçam a idéia de descongestionar a centralização da indústria.

DESCENTRALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

A indústria será descentralizada. Não há cidade que, se fôsse destruída, se erguesse de acôrdo com o plano primitivo, fato que demonstra não ser satisfatória a construção atual das cidades. Uma cidade tem uma função a desempenhar e sem dúvida as aldeias não seriam habitáveis se não existissem as cidades. A concentração humana tem ensinado aos homens segredos que o isolamento rural jamais lhes desvendaria.

A higiene, a iluminação, a organização social são frutos da experiência urbana. Por outro lado, foi nas cidades que se originaram todos os males de que sofre a sociedade contemporânea. Vemos as pequenas comunidades viverem de acôrdo com as estações, afastadas da extrema pobreza e da opulência, sem nenhuma das violentas crises de agitação ou conflitos que atormentam os grandes aglomerados. Há qualquer coisa de feroz e ameaçador nas cidades de um milhão de habitantes, ao passo que a algumas léguas de distância vivem felizes aldeias que só pelos jornais conhecem a inquietação dos grandes centros. Uma grande cidade é uma massa inerte. Tudo de que ela necessita deve ser levado para lá. Interrompa-se o transporte e as cidades paralisar-se-ão, passando a viver das reservas dos seus armazéns. Mas os armazéns não produzem. A cidade é impotente para nutrir-se, vestir-se, aquecer-se. Suas condições de vida e trabalho são tão artificiais que o instinto chega a revoltar-se contra essa monstruosidade.

E, finalmente, o custeio das cidades vai-se tornando esmagador. E' uma taxa que tira tudo dos moradores.

Os políticos acham tão fácil contrair empréstimos que têm lançado empréstimos até aos extremos limites. Nestes últimos anos os gastos da administração municipal crescem de um modo alarmante. Uma grande parte destes gastos resulta do serviço de juros; o dinheiro tomado foi convertido em coisas improdutivas, como tijolo, pedra, cimento ou em comodidades urbanas como serviço d'água, esgotos, etc., tudo feito a preços absurdos. O ônus que acarreta a manutenção de tais obras, as despesas de policiamento, etc., são maiores que as vantagens decorrentes da vida coletiva. A cidade moderna foi pródiga, está hoje próxima da bancarrota, e amanhã deixará de existir.

A provisão gradual de uma grande soma de energia barata e adequada fará mais que qualquer outra coisa para o equilíbrio da vida e para a supressão do desperdício, causa da miséria. A fonte de energia não será uma só. Uma usina de eletricidade a vapor, situada à bôca de uma mina, será o mais conveniente para esta comunidade. Energia hidrelétrica o será para aquela outra. Mas cada comunidade deverá ter sua estação central de energia barata — considerando-a tão necessária à sua vida como a estrada de ferro ou a água canalizada. Tôdas estas fontes de energia poderiam ser adaptadas ao bem comum, se as despesas exigidas pela organização do capital necessário não se opusessem.

NOVA VISÃO DO CAPITAL

Penso que temos de rever nossas idéias sôbre o capital. O capital que emana da própria empresa e se aplica em fomentar o trabalho e crescer o bem-estar do operário, que se converte sempre em novas oportunidades de trabalho e ao mesmo tempo reduz o custo geral da vida: um capital assim, mesmo nas mãos

de um só homem, não constitui um perigo para a humanidade. E' um fundo de reserva do trabalho que um só indivíduo maneja e dirige em benefício de todos. O diretor de tal capital não o olhará como coisa sua. Nenhum homem o poderia reunir sem o concurso dos outros. E' o produto coletivo da organização que êle dirige. A idéia dêste homem pode ter criado esta fôrça coletiva — mas não a realizou só. Cada trabalhador é parte na criação. Nenhum negócio deve restringir-se às necessidades do momento ou do interêsse dos que nela tomam parte. Tem que pensar na sua continuidade, tem que olhar para o futuro. Os melhores salários devem ser pagos. A todos que nêle tomam parte é necessário garantir uma vida folgada, seja qual fôr o papel representado. Mas para que a emprêsa possa sustentar a todos que nela tomam parte, é preciso que uma renda seja outorgada a alguém. O verdadeiro e honesto industrial considera esta renda como um depósito, e pouco importa que tal renda vá ter aqui ou ali, a estas ou àquelas mãos; só importa o uso a lhe ser dado.

Capital que não cria constantemente mais e melhor trabalho é tão estéril como a areia. Capital que não melhora constantemente as condições e a remuneração do trabalho foge à sua mais alta missão. A mais alta missão do capital não é produzir mais dinheiro, e sim fazer o dinheiro prestar mais serviços à vida. Se em nossas indústrias não concorremos para solver o problema social, não estamos realizando o nosso principal dever. Não estamos trabalhando para o bem comum.

Rio de Janeiro, 1931, 11-3-38
 1943, 22-3-46

CAPÍTULO XIV

O TRATOR E O APROVEITAMENTO AGRÍCOLA

Nosso trator *Fordson* foi pôsto em circulação um ano antes do tempo, em virtude da crise alimentar que em consequência da guerra flagelou a Inglaterra. Tôda a nossa produção inicial, salvo as máquinas de ensaio e experiência foi expedida para lá. Envia-vamos ao todo, no período crítico de 1917 a 1918 em que os submarinos desenvolviam a sua maior atividade, 5.000 tratores. Todos chegaram, e os funcionários do governo britânico declararam que sem o seu concurso a Inglaterra ter-se-ia embaraçado para vencer a crise.

Foram êstes tratores, dirigidos na maioria por mulheres, que serviram para arrotear os parques e campos de golfe das velhas casas britânicas, de modo a cultivar-se tôda a superfície do reino sem necessidade de desfalcas o efetivo dos combatentes nem diminuir o trabalho das usinas.

Em 1917, época da entrada dos norte-americanos na guerra, a comissão inglesa de abastecimento percebeu que, com a ação dos submarinos alemães, cuja obra de sossôbro crescia diariamente, a já fraca marinha mercante tornar-se-ia insuficiente para o transporte das tropas americanas e de material necessário a essas tropas e às demais, bem como para abastecer a população civil da Inglaterra. Foi então que se iniciou a expatriação das famílias dos colonos ingleses, e surgiu o projeto de produzirem-se víveres no próprio país. A situação era muito séria. Não havia na Inglaterra animais suficientes para o arroteamento dos campos, de modo a limitar a importação de víveres. A aplicação da fôrça mecânica à agricultura era apenas conhecida; as propriedades agrícolas inglesas não exigiam o emprêgo de poderosas máquinas agrícolas, por serem de pequena extensão e disporem de mão-de-obra abundante e barata. Várias fábricas produziam tratores, mas além de serem pesadas máquinas movidas a vapor, não era possível intensificar-lhes o fabrico porque tôdas as fábricas se ocupavam no preparo de munições, e mesmo que o fôsse não convinham ao caso em vista do pêso, das dimensões e de só poderem ser conduzidos por mecânicos.

Na nossa fábrica de Manchester já tínhamos montado vários tratores construídos na América e o Ministério da Agricultura