

A Organização do Trabalho Rural

EDGARD DE VASCONCELOS

11

O pequeno rendimento do trabalho em muitas de nossas propriedades agrícolas está, quasi sempre, na adoção de métodos inadequados, ou de práticas que já não correspondem mais às exigências do momento. Bem observado, o trabalho de nossas fazendas, em quasi todos os ramos de atividade, se encontra profundamente *desorganizado*. Por desorganização entendemos, sobretudo, a falta de ajustamento do homem às funções que desempenha, ou o emprego de processos anti-econômicos de produção. A falta de uma orientação segura por parte dos agricultores, na maneira de aproveitar do melhor modo possível o esforço do homem e a sua capacidade de trabalho, é que dá como resultado essa *desorganização*, tão prejudicial à economia de nossas fazendas.

Para aumentar o nível de produção de uma fazenda, muitas vezes, não é necessário introduzir máquinas *que façam o trabalho de muitos homens*, ou novos métodos de aproveitamento da terra. Uma simples revisão nos processos de trabalho, às vezes, é o suficiente para duplicar, ou triplicar a sua produção. E isto sem exigir mais esforço do homem rural, e em alguns casos mesmo, até diminuindo a sua fadiga. Em geral, o nosso agricultor é muito cioso da sua administração, e acredita que a organização e funcionamento de sua fazenda seja o *nec plus ultra* da perfeição. Alguns teem, é verdade, uma larga experiência, ou uma grande intuição sobre a maneira de dispor o trabalho e de executá-lo, mas, nem por isso, ficam isentos dos erros, que só a análise científica pode revelar. A experiência que resulta do erro pôde ser boa, mas não é a melhor. Por muito tempo este critério predominou nas diversas formas de atividade do homem, hoje, porém, foi inteiramente substituída pela organização científica do trabalho. Nenhuma empresa, por mais modesta que seja, pode ficar à margem destas grandes transformações, que se vem operando, no terreno da produ-

ção. Antigamente, pouca ou nenhuma importância se dispensava à organização. Hoje ela constitui elemento tão importante, na produção, como o capital, a natureza, ou o trabalho. Sem ela, as iniciativas estão condenadas irremediavelmente à falência, ou ao fracasso. Sem uma boa organização, isto é, sem uma organização baseada em dados obtidos pela análise científica do trabalho, jamais qualquer empresa poderá vencer, na concorrência, as suas congêneres, que adotam semelhantes processos. Por esta razão, o imperativo da hora presente é a organização, em moldes científicos. Olhar com indiferença ou com ceticismo essas medidas renovadoras constitui, portanto, uma atitude anti-patriótica. Os grandes países produtores do mundo, quer no terreno industrial, quer no terreno agrícola, devem, sobretudo, a sua expansão a estas normas, que vieram revolucionar, por completo, o velho regime de trabalho. As indústrias americanas e as suas atividades agrícolas, cada dia, nos oferecem exemplos eloquentes das excelências desta nova organização. Os «records» de produção, que, a cada momento, exibem aos olhos do mundo, nada mais são do que a consequência lógica de uma organização admirável, que ali, dia a dia, se aperfeiçoa.

Chegou, portanto, o momento de introduzirmos em nossas fazendas esta organização, de modo a podermos elevar o seu nível de produção, ainda hoje, tão baixo quando, comparado ao de outros países do mundo, menos dotados de recursos do que nós. Precisamos de nos convencer de que o nosso trabalho não compensa, em produção, o esforço que geralmente expendemos. O homem rural brasileiro se esfalta, geralmente, num trabalho duro e penoso, sem contudo tirar dele resultados compensadores, ou que, pelo menos, justifiquem o dispêndio de suas energias. Em geral, trabalha-se demasiadamente em nossas fazendas, mas o resultado desse trabalho fica, quase sempre, muito aquém de todas as expectativas. Para explicar esse baixo nível de produção, muitos preferem pôr em jogo uma série de fatores, nós ao contrário preferimos encará-lo, apenas, nos termos de uma má organização do trabalho.

Como dissemos linhas acima, o trabalho de nossas fazendas se acha profundamente desorganizado, e isso vem exigir de nós duas atitudes distintas: uma de caráter puramente educativo e outra de caráter técnico. No primeiro caso somos obrigados a estudar os defeitos de nossa organização agrícola, afim de podermos impor ao homem rural novos métodos de trabalho. Para isso teremos que realizar um duplo esforço isto é, um no sentido de combater os métodos errados, e outro no de impor métodos racionalizados. Isso

significa que a mudança da técnica de trabalho, em nosso meio rural, representa uma *tarefa educativa e ao mesmo tempo de treinamento técnico*. Acostumados a velhas práticas de trabalho, dificilmente o homem muda de atitude, principalmente depois que atingiu uma certa idade. Daí a natural resistência que às vezes encontramos, por parte de alguns fazendeiros, com relação aos métodos, de comprovado valor, que preconizamos. Por mais evidentes que sejam as demonstrações feitas, dificilmente se conformam com qualquer modificação introduzida em seu regime de trabalho. É exatamente contra esta *atitude mental* que devemos opôr a força de nossos argumentos e dos resultados práticos, por nós obtidos, no que diz respeito à organização do trabalho. Tanto no meio urbano, como no meio rural, os princípios são os mesmos e podem apresentar idênticos resultados. Isso de se dizer que só a cidade pode ter trabalho organizado é uma verdadeira heresia. A fazenda, mais do que qualquer outra empresa, pode e deve ter o seu trabalho organizado, segundo preceitos científicos. E é isso, precisamente, o que mais nos preocupa no momento.

Agora, perguntar-me-eis: Como é que se deve organizar o trabalho da fazenda, segundo estes preceitos científicos? A resposta, embora não seja simples, pode, contudo, ser dada em termos muito precisos. Para isso é necessário que o fazendeiro leve, primeiramente em conta, os dois termos da questão: a) *a tarefa a ser realizada*; b) os homens que deverão realizá-la.

No estudo *da tarefa a ser realizada* pode o fazendeiro, com a experiência que possui, decompôr o trabalho em suas fases, até chegar à operação mais simples, ou mais elementar.

Nesta análise do trabalho, é de toda conveniência fazer uma espécie de catálogo, ou de mapa das fases elementares de que se compõe a tarefa. Feito isso, poder-se-á medir, com extrema facilidade, o tempo mínimo em que cada uma dessas operações pode ser praticada por um bom trabalhador, ou por um operário treinado. Além disso, a análise da tarefa pode conduzir o fazendeiro a uma compreensão mais exata, ou mais perfeita, da necessidade da *divisão do trabalho*, afim de que cada trabalhador só realize um certo número de operações possíveis, dentro de um determinado espaço de tempo.

Um dos motivos por que o trabalho é, frequentemente, pouco rendoso, entre nós, está precisamente nesta falta de compreensão do valor da *divisão do trabalho*. Nas fazendas, o agri-

cultor, em geral, pouca ou nenhuma atenção costuma dispensar a este assunto. No entanto, o baixo nível de produção da sua propriedade pode resultar, às vezes, desse fenômeno simples. Ora, todos nós sabemos que, dentro de um determinado número de horas, um homem só pode realizar, com perfeição ou com eficiência, um certo número de operações. Quando se lhe quer dar trabalho superior às suas forças, ou à sua capacidade o resultado é quasi sempre, o mesmo. isto é, *perda de esforço, perda de tempo, perda de dinheiro*. Quando o fazendeiro acumula o seu empregado de trabalhos, exigindo dele uma série de providências na fazenda, o resultado é que todas, ou pelo menos algumas dessas providências, são mal tomadas. Daí a necessidade de dividir a tarefa, inteligentemente entre os seus servidores, a fim de que todos possam dar o máximo de sua eficiência na execução ou cumprimento das ordens do chefe. A vida numa propriedade agrícola, geralmente se desenvolve como o funcionamento de u'a máquina, em que cada peça deve, a tempo e a hora, desempenhar, com precisão, o seu papel. Desde que uma destas peças deixe de cumprir a sua missão, no tempo exato, ou na forma esperada, todo o maquinário fica prejudicado. Cada empregado, na fazenda, deve, pois, realizar uma operação certa dentro de um tempo determinado, e de maneira própria. Si o homem que tira o leite às vacas é o mesmo que lava as vasilhas, pega o animal no pasto e conduz o leite à cidade para ser entregue à freguezia, acumulando tantos trabalhos, pelo menos um deles tem de sair mal feito.

Ora são as vasilhas que saem mal lavadas, ora é o leite que se entorna, ora, finalmente, é a entrega que é feita muito tarde, descontentando assim a freguezia, que necessita do produto pela manhã. Si as vasilhas são mal lavadas, corre o proprietário *ainda o risco* de entregar leite fermentado na praça, desagradando os seus freguezes ou consumidores. Com a repetição desses pequeninos fatos, ou incidentes, vai ele perdendo, a pouco e pouco, o mercado, e isso geralmente o obriga a diminuir na produção do leite, *por falta de consumo*. O que houve não foi diminuição de consumo, foi antes, diminuição nas boas condições de apresentação do produto. No entanto, uma simples revisão no serviço de leite da fazenda pode, às vezes, operar verdadeiro milagre no mercado. Mas, infelizmente, muitos de nossos agricultores não querem ou não podem compreender estas cousas simples. Se este serviço de leite for distribuído inteligentemente entre diversas pessoas, na fazenda, cada um só realizará um certo número de operações, e isso virá con-

correr grandemente para o melhoramento do produto e para o aumento de sua cotação no mercado.

Além disso, a *divisão da tarefa* em suas fases elementares virá orientar visivelmente o fazendeiro na colocação dos empregados em lugares mais convenientes ou mais adequados. Como sabemos, numa fazenda trabalham, ordinariamente, indivíduos de ambos os sexos e de todas as idades. De acordo com o sexo, ou com o idade, existem operações, que devem ser destinadas a determinados indivíduos. Assim, o fazendeiro, conhecendo as fases de que se compõe o trabalho, poderá com facilidade dar a cada um a função mais compatível com as suas condições pessoais, de modo a obter sempre um resultado compensador, sem nunca sacrificar demasiadamente o operário. Este ajustamento do homem à sua função própria, no trabalho rural, é uma das condições fundamentais do bom êxito de qualquer empresa agrícola. No entanto, pouco se tem feito até aqui, neste sentido, em nossas propriedades rurais.

De acordo com a sua capacidade física, habilidade ou condição, deve o operário ser encaminhado a certas funções, sob pena de ficar ele sempre aquém do trabalho que deve e pode realizar.

Desse modo, uma vez feita a análise da tarefa a ser realizada, cumpre ao fazendeiro completar o seu trabalho por uma *observação do pessoal da fazenda*. Não vamos ao absurdo de exigir aqui, do nosso agricultor, um conhecimento profundo de psicologia aplicada ao trabalho. Mas há cousas que ele pode e sabe fazer, no sentido de aproveitar convenientemente o homem. Pela prática que possui de tratar as pessoas, geralmente ele sabe que um indivíduo tem «geito» para fazer uma certa cousa, e não tem «geito» para fazer outras. Pois bem, o ajustamento do homem à sua função própria consiste, apenas, nisto, isto é, no aproveitamento dos indivíduos em lugares para os quais demonstrem *habilidade* e *interesse*. O estudo da habilidade e do interesse é cousa que qualquer fazendeiro pode realizar, diariamente, em sua propriedade, e em contato direto com os seus empregados.

Chamamos a atenção dos nossos agricultores, sobretudo, para o *interesse* do empregado. Se um determinado indivíduo está interessado num certo trabalho, deve o fazendeiro dar-lhe todas as oportunidades de aí manifestar a sua atividade, ainda mesmo que, inicialmente, apresente ele pouca habilidade ou pouco «geito» em praticá-lo. O fator interesse é importantíssimo e, frequentemente, acaba suprimindo a falta de prática, ou de preparo técnico do empregado. Além

disso, o interesse pelo trabalho diminui sensivelmente a fadiga do operário. O trabalhador que realiza, contrariado, uma tarefa, cansa-se muito mais rapidamente do que aquele que a pratica com interesse, ou com prazer.

Assim sendo, em todas as atividades da fazenda, pode o agricultor organizar o trabalho, segundo este critério. Pelo exame da tarefa a ser realizada e pela observação atenta do pessoal, no que diz respeito à habilidade e à capacidade física, muito poderá fazer o fazendeiro em benefício da produção, não só com relação à quantidade, mas também à qualidade. E é dessas cousas simples que está dependendo, em muitos casos, a renovação dos métodos antiquados e anti-econômicos ainda hoje usados em nossos domínios rurais. A adoção dessas medidas preliminares que hoje preconizamos constitui, portanto, o primeiro passo dado no sentido da *racionalização do trabalho rural* e do aumento de nossa produção agrícola. Que daqui por diante, cada fazendeiro tenha sempre a atenção voltada para as fases do trabalho de sua fazenda e para os requisitos de natureza individual dos seus empregados. Observando a capacidade física e mental do trabalhador e procurando colocá-lo na função adequada, de conformidade com esses requisitos, é que conseguirá aproveitar inteligentemente os seus recursos e os seus esforços, no sentido de levantar economicamente a sua propriedade. E é estimulando, por todos os meios, a atividade cooperativa, através da divisão racional do trabalho que se chegará à organização ideal para as nossas propriedades agrícolas. Mas, para isso, necessário se torna uma assistência contínua do agricultor, em todas as fases do trabalho, realizado por seus empregados. Pois, existe entre eles, como tendência natural, um certo pendor pela ação individual, pelo trabalho isolado e independente. Contra isso, porém, deve reagir energicamente o fazendeiro, porque semelhante atitude de trabalho é prejudicial, não só ao indivíduo que a assume, mas principalmente à produção, que se torna diminuta, como já tem sido, largamente, provado pelos grandes economistas. Toda organização do trabalho rural deverá, portanto, visar este resultado final: aumentar a cooperação entre os trabalhadores. E todos os esforços, neste terreno, que não conduzirem a este ponto serão infrutíferos e inúteis. Organizemo-nos, portanto, em moldes de trabalho cooperativo. E' da união inteligente de nossas pequeninas forças que estão dependendo os grandes empreendimentos da lavoura nacional. O imperativo da hora presente é, pois, organizar o trabalho rural para integrar a fazenda brasileira no ritmo da vida moderna.