

# De Zlín para o mundo: o *sistema Bata* de gerenciamento do trabalho

From Zlín to the world: the Bata system of work's management

Vinícius de Rezende\*

**Resumo:** Neste artigo, interpreto o *sistema Bata* quanto aos métodos de gerenciamento do trabalho formulados e postos em prática em Zlín, Checoslováquia, nos anos 1920, e difundidos por meio da internacionalização da produção e da venda de calçados, iniciada na década de 1930. A análise empírica da transferência dos princípios gerenciais originais para outras localidades centrou-se nos casos do Brasil e do Chile, entre as décadas de 1940 e 1970. A partir de diferentes fontes, apresento os significados do rígido controle do tempo de trabalho – baseado na planificação, na “autonomia das oficinas” e no regime salarial com prêmios condicionados à execução dos planos diários de produção – e seus impactos sobre os trabalhadores de uma das maiores produtoras mundiais de calçados do século XX.

**Palavras-chave:** racionalização do trabalho; capitalismo monopolista; totalitarismo empresarial.

**Abstract:** In this article, I interpret the Bata system in terms of the work's management methods formulated and put into practice in Zlín, Czechoslovakia, in the 1920s, and spread through the internationalization of shoe production and sales that began in the 1930s. The empirical study of the transfer of the original management principles to other locations focused on the cases of Brazil and Chile between the 1940s and 1970s. Using different sources, I present the meanings of the rigid control of working time – based on planning, in the “autonomy of workshops” and in a wage system with premiums conditioned on the execution of daily production plans – and their impacts on the workers at one of the world's largest footwear producers in the 20th century.

**Keywords:** rationalization of work; monopoly capitalism; corporate totalitarianism.

---

\* Doutor em História Social pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), professor do Departamento de História e do Programa de Pós-Graduação em História da Universidade Federal da Bahia (UFBA), pesquisador de pós-doutorado no IFCH-Unicamp. E-mail: vdrezende@yahoo.com.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1941-6458>.

## Introdução

A PARTIR DAS últimas décadas do século XIX, intensificaram-se as transformações na administração empresarial e nos processos produtivos, inseridas no movimento histórico mais amplo de desenvolvimento do capitalismo monopolista. Este se caracterizou pela concentração econômica e a formação de grandes grupos industriais – muitos deles associados ao capital financeiro –, que controlaram a produção e o comércio nos seus respectivos setores e tentaram eliminar a concorrência por meio de trustes, cartéis e oligopólios. As empresas passaram a contratar maior número de gestores profissionais, como parte dos aperfeiçoamentos para superar as práticas improvisadas e amoldadas a partir da empiria. No chão de fábrica, vivenciou-se o alvorecer da racionalização do trabalho, caracterizada, em linhas gerais, por uma série de experimentos que resultaram em métodos de trabalho e sistemas gerenciais para reduzir ao máximo as porosidades do trabalho, tornando a força de trabalho mais produtiva.

A concepção e, sobretudo, a generalização dos métodos racionais de gestão e controle da força de trabalho variaram entre os diversos segmentos produtivos e de país para país. Além disso, raramente os sistemas de gerenciamento foram integralmente replicados nas múltiplas atividades e setores produtivos que se desenvolveram no século XX; eles passaram por adaptações, aperfeiçoamentos e modificações, a partir das especificidades locais, das necessidades empresariais e das reações dos trabalhadores às modificações do trabalho. Não obstante, a produção industrial seguiu a tendência de formação de grandes indústrias, verticalização da produção e edificação de prédios projetados para comportar milhares de trabalhadores, empregados para a produção em massa de mercadorias seriadas, trabalhando majoritariamente em linhas de montagem e executando tarefas parceladas sob intensa fiscalização.

O pioneirismo da racionalização do trabalho, que sustentou o capitalismo monopolista pelo menos até os anos 1970, coube, em grande medida, às indústrias dos Estados Unidos. O processo alargou-se durante o entreguerras e consolidou-se globalmente após a Segunda Guerra Mundial. Os automóveis tornaram-se objeto de desejo e consumo de milhões de pessoas e o principal símbolo do poderio das fábricas racionalizadas e da sociedade de consumo, demandando que diariamente milhares de pessoas labutassem por horas a fio no interior das colossais montadoras. As indústrias automobilísticas difundiram técnicas, tecnologias e métodos gerenciais para diversos segmentos produtivos, e o *fordismo* tornou-se o principal expoente de um modo de vida e um modelo de dominação social, caracterizados pelo consumismo associado ao disciplinamento da força de trabalho dentro e fora das fábricas,<sup>1</sup> com o fim de criar um

1 Cf., entre outros, MEYER III, Stephen. **The Five Dollar Day**. Labor management and social control in the Ford Motor Company, 1908-1921. Albany: State University of New York Press, 1981. BEYNON, Huw. **Trabalhando para Ford**. Trabalhadores e sindicalistas na indústria automobilística. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

“novo tipo de homem”, adaptado psicofisicamente às novas condições de trabalho e à vida urbana.<sup>2</sup>

Várias indústrias foram inspiradas por Henry Ford, entre as quais a *Bata Shoes Company*, uma das maiores fabricantes mundiais de calçados no transcorrer do século XX. Fundada em 1894, na cidade de Zlín, Checoslováquia – na época, parte do Império Austro-Húngaro –, a empresa constitui objeto de estudo privilegiado para a análise da racionalização do trabalho, pois, ao longo das primeiras décadas do século passado, desenvolveu um conjunto de métodos de produção e técnicas de gestão denominado *sistema Bata*, que não se limitou a repetir os princípios da “administração científica” de Frederik Taylor. A companhia combinou mecanização, fragmentação do trabalho e fabricação em linhas de montagem com a pretensa “autonomia das oficinas” e métodos de remuneração que estimulavam a maior produtividade possível por parte de cada trabalhador e do coletivo. Em adição, erigiu um amplo aparato assistencial para atender os trabalhadores, com moradias e infraestrutura de lazer, prática esportiva, recreação e saúde.

No início de 1930, a *Bata* iniciou um plano de mundialização da produção e comercialização de suas mercadorias, com a instalação de unidades produtivas, redes de lojas e cidades industriais em vários países da Europa, da Ásia, da América e da África. Dessa maneira, o *sistema Bata* foi globalmente difundido a partir de uma perspectiva transnacional, que idealmente deveria resultar em sua replicação nas diferentes localidades onde se erigiram companhias com o propósito de fazer trabalhar milhares de pessoas sob os métodos de controle originalmente formulados no país de origem.

Ao iniciar a pesquisa a respeito da *Bata*, tomei como fontes as biografias dos três principais dirigentes da organização: o fundador Tomas Bata, seu meio irmão e primeiro sucessor Jan A. Bata e o filho e herdeiro Thomas J. Bata.<sup>3</sup> Anthony Cekota e Francisco Archanjo escreveram o que se pode chamar de hagiografias dos irmãos Bata, caracterizadas por reproduzir o discurso oficial da organização e propagar os ideais desses industriais como arquétipos para a posteridade, ao enaltecer suas realizações e louvar a genialidade e a benevolência deles. Segundo Archanjo, a *Bata* era uma organização sem similar, que vivia pelos e para os operários, construindo um “socialismo à moda Bata”, que fixava nos trabalhadores a necessidade de capitalizar e cooperar com a empresa.<sup>4</sup>

O elogio irrestrito, conjugado ao culto à personalidade dos Bata, não se restringiu aos seus biógrafos oficiais. Desde o final dos anos 1920, diferentes escritores se entusiasmaram com o *sistema Bata* e atuaram como propagandistas. Um exemplo foi Hyacinthe Dubreuil,

2 GRAMSCI, Antonio. Americanismo e fordismo. In: **Cadernos do cárcere**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2023. p. 259-306.

3 CEKOTA, Anthony. **Entrepreneur Extraordinary**. The biography of Tomas Bata. Rome: EIS; Ontario: T.H. Best Printing Co., 1968. ARCHANJO, Francisco Miguel. **“O mundo compreenderá”**. A história de Jan A. Bata – o rei do sapato. Rio de Janeiro: Ed. Aurora, 1952. BATA, Thomas J.; SINCLAIR, Sonja. **Bata**: shoemaker to the world. Toronto: Stoddart, 1990.

4 ARCHANJO, op. cit., p. 27, 69.

sindicalista francês e membro da *Confédération générale du travail* (CGT) nos anos 1910 e 1920.<sup>5</sup> Entusiasta da mecanização e da organização racional do trabalho, Dubreuil escreveu vários livros, entre eles, *L'exemple de Bata*, fruto de suas reflexões após visitas realizadas a Zlín. Para o autor, a *Bata* era um bem nacional, que pertenceria mais à nação checoslovaca do que ao seu proprietário jurídico; a propriedade pessoal seria “muito mais teórica do que real”, já que se tornara um empreendimento essencialmente coletivo que redistribuiria seus rendimentos para se fortalecer. Com relação ao sistema de gerenciamento, afirmou que promovia a “libertação universal do espírito de iniciativa e de invenção do pessoal a todos os níveis”.<sup>6</sup> Entre outros proselitistas, Milan Zelany considera o *sistema Bata* como uma das experiências mais bem-sucedidas de administração industrial do século XX.<sup>7</sup> Seria “sem dúvidas o mais completo e mais moderno e bem-sucedido” modelo de gerenciamento, organizado como um “organismo vivo”, capaz de aprender e adaptar-se.<sup>8</sup>

Em sentido contrário, a organização *Bata* também foi objeto de análises críticas, que problematizaram o discurso oficial e os inúmeros textos elogiosos. O livro *Der unbekannte Diktator Thomas Bata*, de Rudolph Philipp, foi uma das primeiras denúncias da exploração extrema resultante do sistema de gerenciamento da empresa, que forçaria os trabalhadores a longas e extenuantes jornadas de trabalho, ao transferir todo o risco do empresário para os ombros dos trabalhadores.<sup>9</sup> Em língua checa, críticos de esquerda interpretaram a tentativa de controle absoluto do *sistema Bata* sobre todos os aspectos da vida dos trabalhadores como uma forte versão do “fascismo corporativo”.<sup>10</sup>

Mais recentemente, pesquisadores de diferentes áreas e nacionalidades têm estudado os diversos aspectos da fundação e da internacionalização da *Bata*. Não tenho a pretensão de realizar um exaustivo balanço bibliográfico, mas posso afirmar que a reprodução acrítica da história oficial da empresa tem sido problematizada. Zachary Doleshal, por exemplo, considera que a *Bata* arquitetou na Checoslováquia um projeto de controle social que resultou na constituição de uma identidade distinta, com seus próprios símbolos, heróis e discurso; forjou uma ideologia – o “*bataísmo*” – que foi parte do objetivo de desenhar, construir e controlar cidades em nível transnacional, a partir da réplica de Zlín, que se tornou uma “cidade empresarial totalitária”.<sup>11</sup>

5 Uma síntese da trajetória e do pensamento de Dubreuil, que nos anos 1940 tornou-se membro do conselho de administração e acionista da *Bata*, pode ser encontrada em GATTI, Alain. **Chausser les hommes qui vont pieds nus**. Bata-Hellocourt, 1931-2001. Enquête sur la memoire industrielle et sociale. Metz: Editions Serpenoise, 2004. p. 321-324.

6 DUBRIEL, Hyacinthe. **L'exemple de Bat'a**. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante. Paris: Grasset, 1936. p. 162, 164 (tradução minha).

7 ZELANY, Milan. Foreword. In: BATA, Tomas. **Knowledge in action: the Bata system of management**. (Reflections and Speeches). Amsterdam: IOS Press, 1992. p. V.

8 ZELANY, Milan. **Human systems management: integrating knowledge, management and systems**. Singapore: World Scientific Publishing, 2005. p. 289-290 (tradução minha).

9 PHILIPP, Rudolf. **Der unbekannte Diktator Thomas Bata**. Berlin: Agis-Verlag, 1928. p. 41-42.

10 Um balanço sintético da historiografia checa sobre a *Bata* pode ser conferido em: DOLESHAL, Zachary Austin. **Life and Death in the Kingdom of Shoes: Zlín, Bat'a, and Czechoslovakia, 1923-1941**. Dissertation (Doctorate in Philosophy) – The University of Texas at Austin, 2012. p. 13-14.

11 DOLESHAL, op. cit., p. 237.

Por sua vez, Lionel Jacquot pontuou seis elementos constituintes do regime hegemônico de mobilização da força de trabalho pela *Bata*: o confinamento na cidade fabril, a educação e o treinamento dos “batamen” (gestores), a disciplinarização dos corpos, o alistamento da força de trabalho, a pacificação das relações sociais e o governo da população. Esses elementos resultaram numa “configuração híbrida singular de paternalismo e taylorismo, misturada com inovações sociais, organizacionais e gerenciais”, que originou uma “instituição total na qual aqueles que lá trabalhavam e viviam não poderiam – como diz o famoso *slogan* publicitário – dar um passo sem a *Bata*”.<sup>12</sup>

Em conjunto com as interpretações críticas, é relevante apontar as iniciativas de pesquisas transnacionais sobre a história da *Bata* e de seus trabalhadores. Um dos exemplos mais recentes dessa abordagem foi realizado por pesquisadores que analisaram a difusão do aparelho de bem-estar social da organização para países da Europa, da Ásia, da África e da América. De acordo com os autores, a *Bata* se distinguiu de outras empresas paternalistas em função do alcance e da intenção de disseminar Zlín como um padrão global, fundamentado na harmonia social. No entanto, condições naturais, econômicas, sociais e políticas díspares demandaram adaptações no ambicioso plano de construção de *idades Bata* mundo afora.<sup>13</sup> O artigo representa uma importante contribuição, mas a análise referente à *Bata* na África e na América Latina é pouco desenvolvida.

Nos últimos anos, tenho pesquisado a história da *Bata* e de seus trabalhadores na América Latina. Até o momento, restringi a análise ao Brasil e ao Chile, entre os anos 1940 e 1970. Os primeiros resultados da pesquisa foram publicados no artigo “Totalitarismo empresarial”,<sup>14</sup> no qual analisei o projeto de controle social da organização aplicado nos dois países. A partir do cruzamento de diferentes fontes, demonstrei que a empresa aspirou a forjar comunidades que se tornassem corpos sociais coesos e homogêneos, compostos por famílias operárias disciplinadas, ordeiras e altamente produtivas. Fundou escolas industriais em Batatuba, Brasil, e em Peñaflores, Chile, para formar seus próprios gestores a partir do sistema educacional formulado em Zlín, que combinava: trabalho direto na produção e estudos; internatos; rígido controle dos horários de trabalho e de repouso; código disciplinar austero; composição de hinos de louvor ao trabalho; concursos para avaliar a frequência, o desempenho e a higiene pessoal; eleição de capitães de turmas e de julgadores para fiscalizar e punir os próprios companheiros; e controle financeiro.

Nas unidades produtivas e nas vilas operárias construídas nos dois países – com dimensões diminutas quando comparadas aos domínios da *Bata* na cidade de origem –,

12 JACQUOT, Lionel. Faire marcher les salarié-e-s. La fabrication des corps et l'enrôlement des subjectivités à l'usine de chaussures de Bata-Hellocourt. *International Social Sciences & Management Journal*, n. 4, p. 1-25, p. 23, 2021 (tradução minha).

13 BALABAN, Milan; PERUTKA, Lukáš; PAYE, Simon; SAVIĆ, Dalibor; HERMAN, Jan. The Social Welfare System in Bata Company Towns (1920s–1950s): Between Transnational Vision and Local Settings. *International Review of Social History*, v. 68, issue 1, p. 1-28, 2023.

14 REZENDE, Vinícius de. Totalitarismo empresarial: uma análise do sistema Bata no Brasil e no Chile (1940-1970). *Revista Mundos do Trabalho*, Florianópolis, v. 12, p. 1-33, 2020.

a organização tentou controlar não apenas o tempo de trabalho, mas também o tempo fora da fábrica. Havia a determinação de que os moradores das casas de propriedade da empresa cuidassem de sua manutenção e cultivassem jardins; publicava-se jornais e revistas que propagavam o discurso oficial da empresa e enalteciam os benefícios de um modo de vida regrado e saudável; havia incentivos para combater o alcoolismo; gestores e industriais participavam de festas e eventos variados fora dos espaços produtivos; foram construídos clubes esportivos e montadas equipes de várias modalidades. O esporte teve papel central no controle social: demandava comprometimento e disciplina por parte dos esportistas, era uma forma de lazer sob os domínios da organização e promovia a identificação das comunidades operárias com a *Bata*. A empresa estabeleceu, ainda, as premiações por tempo de serviço para estimular a composição de um quadro de funcionários estável.<sup>15</sup>

Com o propósito de interpretar o significado desse modelo transnacional de formação de comunidades operárias erigidas sob o ideal de harmonia e paz social, propus a noção de totalitarismo empresarial, que defino como um projeto de dominação social com a finalidade de alcançar o controle total sobre os trabalhadores e seus familiares nas fábricas e nas vilas operárias, idealizadas como espaços de disciplinamento e condicionamento psicossocial por meio do controle dos tempos de trabalho e de ócio.

Neste artigo, tenho como objetivo analisar o *sistema Bata* quanto aos seus métodos de gerenciamento do trabalho. Pretendo interpretar as principais características da organização do trabalho formulada e posta em prática em Zlín e sua difusão para as companhias fundadas em outros países. Assim, trato do controle do tempo de trabalho pela *Bata*, de sua propagação e dos impactos sobre os trabalhadores. A exposição terá duas partes: a primeira versa sobre o desenvolvimento do sistema na Checoslováquia, tendo como fontes os textos escritos por Tomas Bata, as biografias e as publicações de escritores que visitaram as instalações nos anos 1920 e 1930;<sup>16</sup> em seguida, a partir do diálogo com a historiografia sobre a *Bata* em outros países, da pesquisa dos folhetos, jornais e revistas publicados pela organização e dos depoimentos de ex-gestores e de ex-trabalhadores, abordo os métodos de gerenciamento no Brasil e no Chile.

15 Segundo Gramsci, “constituir um quadro orgânico e bem articulado de operários fabris qualificados [...] jamais foi tarefa simples” e uma vez constituído, seus membros se beneficiam de um “salário de monopólio” e de relativa estabilidade, pois “seria antieconômico dispersar os elementos de um todo orgânico constituído com esforço [...]”. GRAMSCI, op. cit., p. 298.

16 BATA, op. cit., 1992. CEKOTA, op. cit. BATA; SINCLAIR, op. cit. PHILIPP, op. cit. INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. **Studies on industrial relations**. Geneva, 1930. DUBRIEL, op. cit.

## Fazer de todos os trabalhadores “empresários independentes”?

A PEQUENA EMPRESA dos irmãos Anna, Antonin e Tomas Bata<sup>17</sup> foi fundada, em 1894, com capital advindo da herança deixada pela mãe. De acordo com Cekota, desde o início eles imprimiram um caráter distinto ao seu negócio em relação à fabricação de sapatos sob encomenda feita por artesãos. Combinavam o próprio trabalho, com a contratação de costureiras e os serviços de sapateiros externos: os dois irmãos se encarregavam da administração, do planejamento, do corte e das vendas; empregavam cerca de uma dezena de costureiras na manufatura; e sapateiros externos remunerados por produção realizavam a montagem e o acabamento dos calçados. Sob esse arranjo, fabricavam dois tipos de calçados: chinelos e botas de feltro para o inverno.<sup>18</sup>

Em 1897, a empresa desenvolveu um novo modelo de calçado que representou um salto na produtividade e nas vendas. O sapato *batovka* tinha o cabedal (parte superior) feito predominantemente de lona (tecido grosso de algodão) e utilizava couro apenas no bico, no calcanhar, na área dos ilhós e na sola. Era um sapato leve, respirável, confortável e custava cerca de um quarto do valor de um sapato tradicional de couro, mas era feito para durar apenas uma temporada.<sup>19</sup> O novo modelo de calçado resultou em economia de insumos e de tempo, pois a lona era um material mais barato do que o couro e era padronizada, o que diminuía o tempo de fabricação. O estilo e o preço reduzido o tornaram um sucesso de vendas e foi o primeiro produto de fabricação em larga escala da *Bata*.<sup>20</sup>

Nos anos seguintes, a empresa cresceu significativamente e, em 1900, mudou-se para uma nova instalação, adquiriu sua primeira máquina a vapor para a geração de energia e máquinas para a fabricação de calçados, empregava em torno de 120 trabalhadores e já figurava entre as oito maiores fábricas de calçados da Checoslováquia. O sucesso dos negócios e o fascínio representado pelos Estados Unidos fizeram com que, em 1904, Tomas Bata realizasse sua primeira viagem ao país, acompanhado por três funcionários, com a finalidade de conhecer e trabalhar em indústrias calçadistas do lugar que transformou o setor com a divisão do trabalho, a separação das seções produtivas, o desenvolvimento de maquinário e o sistema de arrendamento de máquinas pela *United Shoes Machinery Corporation*. Eles trabalharam entre cinco e seis meses na região da Nova Inglaterra.<sup>21</sup>

Ao escrever acerca da experiência nos EUA, Tomas Bata relatou que gostou, em especial, das pessoas. Proveniente de uma sociedade aristocrática, ele enalteceu os valores dos estadunidenses, que “não se afundavam em preconceitos sobre honra ou desonra no

17 Airmã cuidava da casa e, em pouco tempo, Tomas assumiu sozinho a direção do negócio devido à convocação do irmão mais velho para o serviço militar obrigatório. Em 1908, Antonin morreu vítima de tuberculose, e Tomas, que havia adquirido sua parte pouco antes, tornou-se o único proprietário da empresa. CEKOTA, op. cit., p. 21, 23, 77.

18 CEKOTA, op. cit., p. 20-22.

19 Ibidem, p. 27-28, 37-38.

20 Imagem do *batovka* pode ser vista em: <https://thebatacompany.com/about-us/history/>.

21 CEKOTA, op. cit., p. 47-55. BATA, op. cit., p. 19-20.

trabalho”. Qualquer trabalho era honesto e por meio dele as pessoas poderiam caminhar para a independência. “Só se via mangas arregaçadas e alegria no trabalho.”<sup>22</sup> Tampouco existiam dúvidas morais sobre um indivíduo poder ou não acumular riquezas. Em termos do maquinário, não encontrara muitas novidades, pois se manteve bem-informado por meio das correspondências com fabricantes de máquinas; o *layout* produtivo mostrara-se interessante; e o que realmente o impressionou foi a velocidade dos trabalhadores, que em algumas máquinas alcançavam performances até dez vezes superiores ao desempenho dos trabalhadores da Checoslováquia.

A capacidade de produção e a produtividade elevada foram as principais motivações para ele buscar nos EUA os paradigmas de aprimoramento dos processos produtivos de sua fábrica. A diferença de performance entre os operários estadunidenses e os europeus devia-se ao fato de os primeiros se aperfeiçoarem na operação de uma única máquina. Tomas Bata chegou aos EUA orgulhoso de ser capaz de realizar qualquer tarefa na fabricação de calçados, mas compreendeu que nunca “conseguiria dominar todo o trabalho com a perfeição de desempenho que era então normalmente exigida na América”.<sup>23</sup> Ao voltar para a Checoslováquia, estava decidido a expandir a produção e as vendas. Era necessário construir uma nova fábrica, comprar mais máquinas, ampliar a oficina mecânica e “mudar as pessoas” e seus hábitos de trabalho para que se tornassem sapateiros especialistas. Em síntese, ele queria “introduzir em Zlín o sistema americano de trabalho”.<sup>24</sup>

A empresa continuou a expandir sua capacidade produtiva e iniciou o planejamento da produção. O empresário não estava satisfeito com o sistema administrativo corrente, que inviabilizava calcular com precisão os custos reais e utilizar plenamente o tempo de trabalho contratado. Por isso, em 1905, a partir de cálculos dos pedidos e dos prazos de entrega, foram introduzidos os “planos” diários de trabalho. Seria algo inédito no setor calçadista do país, mas ainda bastante incipiente diante das múltiplas variáveis da fabricação de calçados. Apenas cerca de duas décadas depois a planificação foi plenamente consolidada.<sup>25</sup>

Em 1906, foi inaugurado um novo prédio, construído especificamente para comportar o setor produtivo e inspirado nas fábricas da Nova Inglaterra. Não obstante, a empresa enfrentou uma greve de trabalhadores, cujo desfecho foi a demissão dos grevistas, e a transferência para a nova fábrica ocorreu com redução de pessoal.<sup>26</sup> Em 1911, a *Bata*

22 BATA, op. cit., p. 19 (tradução minha). Para Gramsci, o americanismo exigia a não existência do “parasitismo social” que grassava nos países da “velha Europa”. O fato de a América não ser sufocada por uma “camada de chumbo” parasitária (aristocracia) seria uma das razões de sua “formidável acumulação de capitais” e do nível de vida popular superior. Em conjunto, a “vocaçao laboriosa” do povo americano seria um dos traços que mais surpreendiam o europeu médio. GRAMSCI, op. cit., p. 263, 267-268, 291-292.

23 BATA, op. cit., p. 20 (tradução minha).

24 CEKOTA, op. cit., p. 59-62.

25 Ibidem, p. 64-68.

26 Segundo Cekota, a greve resultou das disputas entre as diferentes correntes sindicais – social-democratas, nacionalistas e católicos –, da indisciplina generalizada após o início da sindicalização, da recusa da empresa em demitir um trabalhador que escreveu contra o sindicato e da solicitação de 20% de aumento salarial. Tomas Bata não aceitou negociar, demitiu os grevistas, não readmitiu ninguém que participou da greve e rompeu relações com os social-democratas. Ibidem, p. 69-73.

tomou um empréstimo bancário para aumentar a produção. Decidido a reduzir os custos de fabricação, Tomas Bata viajou novamente aos EUA com o desígnio de expandir a oficina mecânica e fabricar suas próprias máquinas, o que o levou a adquirir maquinário e ferramentas para metais em Cincinnati.<sup>27</sup>

A Primeira Guerra Mundial assinalou um período de significativa expansão da empresa. Com a eclosão do conflito, em 1914, Tomas Bata conseguiu um contrato para o fornecimento de calçados para o exército e organizou um consórcio dos fabricantes de Zlín. Para lidar com as dificuldades para a obtenção regular de matérias-primas, a companhia construiu um curtume, uma serraria, uma estação para a extração de tanino e uma pedreira para obter material de construção. Também, iniciou as atividades de abastecimento privado de produtos de subsistência para os trabalhadores, o que motivou a compra de duas fazendas.<sup>28</sup> Durante a guerra, a fábrica funcionou sob supervisão militar e, em 1917, a produção diária alcançou os dez mil pares e o número de trabalhadores chegou a cinco mil. Segundo Tomas Bata, as primeiras lojas foram abertas nesse período, para controlar e unificar os preços e se contrapor aos comerciantes que não aceitavam reduzi-los numa conjuntura em que a demanda era grande e a oferta limitada.<sup>29</sup>

Os primeiros anos após o fim da guerra foram marcados por sérias dificuldades econômicas para a República Checoslovaca, que se formou depois do esfacelamento do Império Austro-Húngaro. Em 1919, para conter a forte inflação que assolava o país, foram adotadas medidas como a desvalorização cambial e o bloqueio de depósitos bancários. Para a *Bata*, que crescera significativamente durante os anos de guerra, a crise econômica e as medidas governamentais resultaram no aumento das dívidas provenientes dos empréstimos. Além disso, ocorreu nova greve de trabalhadores e a crise do país levou à redução da produção, à demissão de funcionários e ao fechamento de algumas lojas da rede aberta no ano anterior.<sup>30</sup> Em meio às várias dificuldades, Tomas Bata foi novamente para os EUA e, ao longo de sua estadia, visitou empresas que lhe causaram admiração por conta dos sistemas de gerenciamento do trabalho e da prestação de serviços aos trabalhadores: a indústria automobilística *Ford* e a indústria calçadista *Endicott Johnson*.

No complexo industrial da *Ford* em River Rouge, Tomas Bata encantou-se com a exatidão da linha de montagem a ditar o ritmo de trabalho; com os salários elevados; com os produtos padronizados, de boa qualidade e preços acessíveis; e com o complexo centralizado de fábricas interligadas entre si para a realização de praticamente todas as

27 CEKOTA, op. cit., 89-91.

28 Ibidem, p. 116-126.

29 BATA, op. cit., p. 24-25.

30 De acordo com Cekota, a crise econômica e o retorno dos soldados agravaram o desemprego e fizeram crescer a influência dos socialistas. Na *Bata*, em abril de 1919, os trabalhadores da oficina mecânica iniciaram uma greve, sob a liderança de um grupo de esquerda. Com a adesão de representantes dos operários de calçados e do pessoal dos escritórios, além de aumento salarial, exigiram o *controle operário* sobre a produção, o sistema de tarifas, o seguro saúde, o refeitório e o armazém de alimentos. A greve teria sido solucionada com a mediação da *Central Association of Czechoslovak Industrialists* de Praga. CEKOTA, op. cit., p. 132-142.

atividades necessárias para a fabricação de automóveis. No setor calçadista, ele visitou a empresa de George F. Johnson, que conhecia por meio de panfletos. Instalada no estado de Nova York, era uma das maiores fabricantes de calçados do mundo e notabilizada pela construção de uma rede assistencial para os trabalhadores, com residências, escolas, biblioteca, parques, campos esportivos, hospital e clínica odontológica.<sup>31</sup>

Em agosto de 1922, a *Bata* adotou uma medida crucial para combater a crise agravada pela revalorização da moeda checa e a consequente dificuldade para exportar seus produtos: determinou a redução de 50% do preço das suas mercadorias, aliada ao corte dos salários em 40%, contrabalançado pelo compromisso de fornecer aos funcionários alimentos e artigos de uso pessoal por metade dos preços de mercado de maio daquele ano. Num texto endereçado aos “colaboradores”, Tomas Bata afirmou que estava diante de uma encruzilhada e que teria que “parar a produção e demitir todos os empregados – como muitas fábricas fizeram – ou ajustar os nossos custos de produção às novas circunstâncias”.<sup>32</sup> Notas publicitárias sobre o corte de preços foram publicadas nos jornais e circulou nacionalmente um cartaz com um punho a esmagar a palavra “custos elevados”: as ações resultaram num enorme sucesso de vendas.<sup>33</sup>

As medidas para superar a depressão econômica não se restringiram aos cortes de preços e de salários. Englobaram transformações do controle do tempo de trabalho e foram decisivas para a consolidação da *Bata* e de seu sistema administrativo, concebido em sintonia com o movimento internacional de racionalização. Em 1924, a *Bata* realizou as primeiras experiências de produção com grupos reduzidos de trabalhadores a operar como uma unidade independente e com salários acrescidos de prêmios por desempenho. Em abril daquele ano, Tomas Bata dirigiu-se aos trabalhadores que participariam da experimentação e explicou-lhes que a oferta da “participação nos lucros” não era motivada pela “necessidade de distribuir dinheiro entre as pessoas por bondade do nosso coração”. O propósito era “reduzir ainda mais os nossos custos de produção e permitir que os trabalhadores ganhem mais enquanto fabricam sapatos mais baratos”. Os trabalhadores poderiam aumentar a própria renda se usassem “todas as suas capacidades físicas e mentais” e se dedicassem à redução do desperdício de matéria-prima. E não deveriam temer a perda do emprego com o aumento da produtividade, porque a empresa almejava expandir em dez vezes sua capacidade produtiva.<sup>34</sup>

Anthony Cekota ressaltou que o objetivo era aproveitar o “poder cerebral” dos trabalhadores e conquistar seus corações, para que cada pessoa cuidasse dos interesses da empresa como se fossem os seus próprios. Para promover a “participação inteligente”

31 CEKOTA, op. cit., p. 146-150. Sobre a *Endicott Johnson*, cf. ZAHAVI, Gerald. **Workers, managers, and welfare capitalism: the shoeworkers and tanners of Endicott Johnson, 1890-1950**. Urbana: University of Illinois Press, 1988.

32 BATA, op. cit., p. 30-33.

33 Ibidem, p. 34-35. CEKOTA, op. cit., p. 159-170.

34 BATA, Tomas. The profit sharing of workers. *In*: BATA, op. cit., p. 41-42 (tradução minha).

de todos, foi montado um grupo de 40 a 50 trabalhadores que produziu como uma pequena fábrica, seguindo planos de trabalho diário elaborados pela administração. Os planos diários foram agrupados numa estimativa semanal; preparou-se um orçamento a ser publicizado entre os participantes, contendo todos os custos da produção e 10% de lucro; no final da semana, a estimativa foi comparada com os resultados e avaliou-se o desempenho de cada trabalhador. Esse sistema de gestão “revolucionou a empresa calçadista e foi descrito por vários termos como ‘descentralização interna’, ‘autonomia das oficinas’ e ‘autogestão das oficinas’”. O cumprimento da estimativa semanal de produção resultaria no recebimento de um prêmio,<sup>35</sup> que foi chamado de “lucro”, porque todos conheciam sua natureza e significado. O capataz receberia maior porcentagem, seguido pelos trabalhadores que exerciam tarefas determinantes para a qualidade e o rendimento do trabalho.<sup>36</sup>

Além dos incentivos financeiros para estimular os trabalhadores a pensar em formas de reduzir perdas e produzir mais e melhor, havia um forte caráter disciplinar e o objetivo de combater a rotatividade da força de trabalho. Tomas Bata especificou quais trabalhadores não estavam habilitados à “participação nos lucros”: todos que fossem *empregados a menos de um ano* ou tivessem menos de 20 anos de idade – com exceção dos jovens que comprovassem sustentar a família – e aqueles que a empresa considerasse “indesejáveis”.<sup>37</sup> Portanto, a direção definia quem se enquadrava no padrão de funcionário “desejável”: ser colaborativo e disciplinado dentro e fora do trabalho. A respeito da faixa etária, Philipp comparou a *Bata* e a *Ford*, onde a idade mínima de 22 anos era um dos requisitos para participar do *five dollar day*,<sup>38</sup> e afirmou que a *Bata* empregava um número enorme de trabalhadores com menos de 20 anos, o que fazia com que em Detroit houvesse pelo menos três vezes mais trabalhadores elegíveis do que em Zlín.<sup>39</sup>

Em agosto de 1924, Tomas Bata discursou no *International Congress in Scientific Management of Work*, em Praga, e apontou que um dos principais obstáculos ao progresso da produção era o fato de demandar a participação plena de todos os empregados, algo difícil de conseguir nas grandes fábricas. O *salário por peça* estimulava o incremento da produtividade, ao “recompensar um inovador por pequenas melhorias na produção” e

35 O pagamento de prêmios, ou bônus, parece ter sido recorrente no período. Na indústria automobilística, por exemplo, Robert Dunn aponta que, na segunda metade dos anos 1920, 70% dos salários baseavam-se no pagamento por peça ou em algum sistema de bônus individual ou por equipe. DUNN, Robert. **Labor and automobiles**. New York: International Publishers, 1929. p. 128.

36 CEKOTA, op. cit., p. 173-174, 257 (tradução minha).

37 BATA, Tomas. The profit sharing of workers. In: BATA, op. cit., p. 42.

38 A respeito do programa de participação nos lucros da *Ford* (1914), Francesca Maltese afirmou que resultou de uma estratégia consciente para induzir os trabalhadores a aceitar as novas relações de produção por meio da *criação de uma oferta excedente de mão de obra*, que serviria para pressionar os empregados a se adequarem ao trabalho. A propaganda a respeito dos “altos salários” fez com que Detroit fosse inundada por pessoas com a esperança de conseguir emprego. Em adição, a empresa integrou grande número de trabalhadores negros, o que ajudou a aumentar ainda mais o excedente total de força de trabalho disponível. Cf. MALTESE, Francesca. Notes for a study of the automobile industry. In: EDWARDS, Richard C. et al. (ed.). **Labor market segmentation**. Lexington: D.C. Heath, 1975. p. 89-91. Robert Dunn destacou que Henry Ford tinha interesse nas longas filas de desempregados nos seus portões e, por isso, nada fazia para informar corretamente as pessoas que viam Detroit como um Eldorado. Cf. DUNN, op. cit., p. 68, 109.

39 PHILIPP, op. cit., p. 244.

ajudá-lo “a tornar-se um pequeno empresário através dos lucros provenientes da sua própria produção”. Não obstante, o trabalhador por peça receava que os salários baixassem à medida que seu método aperfeiçoado se generalizasse. Para superar essa situação, o industrial deveria “compreender que deve reinvestir os lucros resultantes de métodos de produção melhorados e dividi-los igualmente entre empregados, clientes e empresa”.<sup>40</sup>

A estratégia operária de estabelecer cotas informais de produção sob o regime de trabalho por peça foi um dos problemas com que Frederik Taylor lidou e que resultou na proposição da remuneração por meta, que consistia num salário mais elevado para quem alcançasse as cotas estabelecidas pela gerência, o que ele chamava de um “pagamento justo” por um “dia de trabalho justo”.<sup>41</sup> Assim, o sistema de remuneração da *Bata* compartilhava as preocupações originais da “administração científica do trabalho”, mas tinha um elemento suplementar, pois, associado à “autonomia das oficinas”, visava desenvolver o “espírito empreendedor” dos trabalhadores e os incentivava a pensar em formas de incrementar a própria produtividade.

Um aspecto de grande importância na “participação nos lucros” posta em prática pela *Bata* foi o modo de pagar os gestores e os trabalhadores. Segundo Cekota, no início o “lucro” não era pago a cada semana. O valor era depositado numa conta e a empresa pagaria juros de 10% ao ano aos participantes (a taxa bancária era de 4%). Depois, os trabalhadores passaram a receber os prêmios semanalmente, mas o pessoal da gerência continuou com os depósitos sob juros. Eles podiam solicitar o resgate, mas o pedido não era bem-visto, porque “o montante dos seus depósitos junto à empresa era sempre considerado como uma evidência da habilidade do indivíduo em gerir sua propriedade”. O propósito seria desenvolver nos empregados um senso de copropriedade e estimular a preocupação para com os interesses da empresa, que almejava “transformar trabalhadores sem um tostão em capitalistas”.<sup>42</sup> Nas palavras de Tomas Bata: “nós desejamos que todos os nossos trabalhadores tornem-se parceiros financeiros da nossa empresa.”<sup>43</sup> Para além da pretensa benevolência de contribuir para que todos superassem a condição operária, essa estratégia resultava do interesse de vincular os participantes à empresa<sup>44</sup> e possibilitava que esta aumentasse seu capital de giro ao reter uma parte dos salários.

A propósito do novo sistema salarial da empresa, Dubreuil elencou a existência de três categorias de funcionários. A primeira era composta pelos chefes de equipe, que geriam o trabalho dos subordinados e recebiam uma parte maior da premiação, equivalente ao dobro do valor pago ao trabalhador mais bem-remunerado. Em contrapartida, eles arcavam com

40 BATA, op. cit., p. 81 (tradução minha).

41 TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1989.

42 CEKOTA, op. cit., p. 174-175 (tradução minha).

43 BATA, op. cit., p. 42.

44 Dunn aponta que, nos anos 1920, a General Motors, entre outras, tinha um plano de poupança e de investimentos e estimulava os trabalhadores a adquirirem ações para se tornarem “capitalistas”; na Ford, o plano de investimentos visava ligar psicologicamente os trabalhadores à companhia, parte das estratégias para diminuir a rotatividade. DUNN, op. cit., p. 151, 161.

quaisquer perdas aplicadas às suas equipes, mas o montante a ser descontado não poderia ultrapassar a metade do valor recebido na semana anterior. A segunda categoria englobava os trabalhadores cujas funções influenciavam no desempenho geral da equipe e eles recebiam salários-base acrescidos dos prêmios, o que resultava numa remuneração total baseada na produtividade e no cumprimento dos planos semanais. A terceira categoria era composta pelos “ajudantes”, que desempenhavam tarefas acessórias e recebiam salários fixos. Sem detalhar os afazeres dos trabalhadores dessa categoria, o autor enalteceu o fato de a empresa lhes assegurar uma remuneração “relativamente medíocre”, mas com “total segurança” e apontou que isso evidenciaria o temor infundado de que a organização científica eliminasse os indivíduos incapazes de alcançar alto rendimento.<sup>45</sup>

Uma vez que os estímulos financeiros para incrementar a produtividade e cumprir os planos de produção poderiam resultar na execução de trabalho malfeito, foi instituído o pagamento de multas por má qualidade. Segundo Philipp, parte dos salários dos chefes era retida compulsoriamente e o crédito era usado como garantia para se descontar as perdas da oficina. O trabalhador que trabalhou por último era o responsável pela qualidade e considerado culpado se em vez de rejeitar um artefato com defeito, continuasse a trabalhar nele. Porém, se não fosse possível descobrir o responsável por alguma falha, o chefe imediato arcava com as multas. A obrigatoriedade de todos pagarem uma compensação fazia com que fossem muito rigorosos no controle de qualidade. Porém, o rigor dos fiscais variava de acordo com as encomendas: em tempos de entregas urgentes, raramente um produto era rejeitado, mas em tempos de estagnação das vendas, o percentual de produtos defeituosos disparava e consumia a “participação nos lucros”.<sup>46</sup>

A formatação final do sistema resultou na planificação da produção para períodos de seis meses. O calendário anual de planejamento da empresa tinha 253 dias úteis e, por conseguinte, 253 planos de trabalho, subdivididos em planos de departamentos, de oficinas e em planos individuais. Para evitar atrasos, caso uma oficina não cumprisse seu plano de produção, ela pagava uma multa. De acordo com Philipp, se uma oficina ficasse parada por conta de atrasos da oficina que a antecedia no processo de fabrico, a faltosa deveria creditar sua conta na conta da oficina prejudicada.<sup>47</sup> “Consequentemente, os distúrbios na produção sistemática dos departamentos eram realmente raros.”<sup>48</sup>

Outro componente do regime salarial da *Bata* foi a promoção regular de concursos entre as oficinas e os departamentos, destinados a avaliar a produtividade das equipes e a qualidade das mercadorias. Essa prática foi instituída desde a conjuntura de cortes de preços e de salários em 1922. Numa fala do industrial destinada aos trabalhadores da seção

45 DUBREUIL, op. cit., p. 108-115.

46 PHILIPP, op. cit., p. 211-214.

47 PHILIPP, op. cit., p. 226.

48 BATA, op. cit., p. 58 (tradução minha).

de corte, em setembro daquele ano, ele asseverou que “competir no trabalho é nobre. [...] O objetivo da nossa competição é aumentar a produtividade dos trabalhadores, incrementando ao mesmo tempo seus rendimentos e nível de vida”. A administração visava fabricar tantos pares de calçados quanto produziam as fábricas estadunidenses, o que requeria “bons equipamentos técnicos, boa organização e boa exploração do tempo pelos trabalhadores”.<sup>49</sup> No final dos anos 1920, as competições estavam consolidadas no *sistema Bata*, que, para Philipp, consistia numa corrida em que as oficinas competiam entre si: eram informadas semanalmente sobre o próprio desempenho e o das outras oficinas e apenas aquelas que cumprissem 100% do planejamento recebiam um bônus semanal. A competição também englobava a avaliação da qualidade.<sup>50</sup>

Todos esses elementos compuseram o sistema administrativo da companhia, cujos fundamentos eram a planificação, o estabelecimento de metas, a descentralização, a delegação de responsabilidades e o desenvolvimento gerencial.<sup>51</sup> Ainda em 1924, o experimento original com algumas dezenas de trabalhadores foi generalizado e resultou numa forma de administração em que cada oficina era considerada e gerida como se fosse um negócio separado, comprando, vendendo ou prestando serviços. “Os empregados<sup>52</sup> operavam suas pequenas unidades como se fossem suas.”<sup>53</sup> Em síntese, a empresa era composta por departamentos e oficinas com pretensa independência econômica a fabricar sob um regime salarial vinculado ao cumprimento do planejamento:

1. Cada departamento é gerido por um diretor responsável por sua produção, lucro e perdas.
2. Um orçamento econômico independente com contabilidade semanal aberta de lucros e déficits.
3. Participação dos empregados, nomeadamente os capatazes, e diversos outros operários nos lucros das oficinas.
4. Cada funcionário do departamento é pessoalmente responsável por seu próprio trabalho.
5. Esforço coletivo de toda a oficina para realizar as tarefas lucrativas.<sup>54</sup>

Essa estrutura administrativa teria possibilitado que a empresa alcançasse assiduidade e tornasse cada trabalhador responsável pela qualidade e preocupado com as economias de tempo, de energia e de material. Isso seria decorrente da suposta transformação da mentalidade dos funcionários, que nas palavras de Tomas Bata representariam “empresários independentes dentro da nossa empresa”.<sup>55</sup>

49 Ibidem, p. 38 (tradução minha).

50 PHILIPP, op. cit., p. 255-256.

51 CEKOTA, op. cit., p. 181-182.

52 Diferentemente do Brasil, existia em vários países uma diferença jurídica entre o pessoal da administração e da gerência, chamados empregados, e os operários.

53 CEKOTA, op. cit., p. 182-183 (tradução minha).

54 BATA, op. cit., p. 55-56 (tradução minha).

55 Ibidem, p. 53 (tradução minha).

Para demonstrar a pretensa condição empresarial dos funcionários, Dubreuil detalhou que cada oficina tinha uma contabilidade própria e “comprava” todos os materiais necessários para a realização das atividades que lhe competia, pagava a força motriz e remunerava os trabalhadores e o “patrão”. Concluído o trabalho, o “produto” era “vendido” para a oficina que a sucedia. O chefe da oficina se encarregava dessas transações e isso o colocaria na condição de um “empresário individual”. Não obstante, o autor reconheceu que a “autonomia das oficinas” era relativa: uma empresa de grandes dimensões demandava uma coordenação central e os valores das transações entre os chefes correspondiam à execução de 100% do programa semanal. Havia uma pequena margem para os chefes discutirem os valores do que compravam e vendiam entre si, a partir de questões como a qualidade. Mas as transações eram feitas sem dinheiro, consistindo apenas em operações contábeis, e os pequenos ganhos não influenciavam significativamente o preço final dos artefatos, restando apenas o “estímulo psicológico”.<sup>56</sup>

Os fatores psicológicos tinham importante função nas relações de trabalho da *Bata*. No artigo “Minha filosofia econômica”, de 1930, Tomas Bata afirmou que seu trabalho consistia em tornar seus trabalhadores mais eficientes para poder servir de forma mais eficaz aos clientes. Para isso, o propósito era “formar homens”, visto que as maiores perdas na indústria e no comércio resultavam da “atitude psicológica equivocada dos empregadores em relação ao valor dos seus colegas de trabalho e dos seus clientes”. Para superar essa realidade, teria inventado um sistema voltado a desenvolver uma “base psicológica e moral como em qualquer instituição de ensino”.<sup>57</sup> Portanto, o *sistema Bata* pretendia modificar as atitudes comportamentais e mentais dos trabalhadores, por meio dos incentivos financeiros e de uma ideologia centrada na superação dos antagonismos de classes, que tentava incutir nos trabalhadores a ideia de que seus interesses eram idênticos aos dos capitalistas.

De acordo com Friedmann, o sistema de gerenciamento desenvolvido em Zlín era o mais significativo equivalente europeu aos experimentos de Hawthorne,<sup>58</sup> dedicados à melhoria das relações de trabalho por meio dos fatores psicológicos. A *Bata* estava atenta à necessidade de se tomar as “precauções necessárias para evitar que o operário tenha a impressão de estar enquadrado em um sistema hierárquico e rígido, para satisfazer-lhe o máximo possível o desejo de iniciativa e de comunicação direta com seus superiores”. Além disso, as “oficinas autônomas”, o papel das equipes, o “jogo” comercial e as condições de “participação nos lucros” seriam demonstrações de se estar diante de “uma organização

56 DUBREUIL, op. cit., p. 85-86, 89-91 e 96-103.

57 BATA, op. cit., p. 90.

58 A respeito das “relações humanas” ou “relações industriais” cf. BREEN, William J. Social science and state policy in World War II: human relations, pedagogy and industrial training, 1940-1945. **The Business History Review**, Cambridge, v. 76, n. 2, p. 235-237, 2002. GABOR, Andrea. Fritz Roethlisberger e Elton Mayo. Dois criativos desajustados que inventaram as “relações humanas” (e puseram a Harvard Business School no mapa). In: **Filósofos do capitalismo**: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 104-151.

técnica muito estudada, mas também de um grande esforço para transformar as relações psicológicas entre os membros de uma grande fábrica”, com o fim de integrar o indivíduo e renovar “a atitude mental do operário frente ao trabalho que lhe é confiado”.<sup>59</sup>

Retomando as afirmações de que a *Bata* converteu os trabalhadores em “empresários independentes”, um contraponto foi elaborado por Philipp, que apontou que Tomas Bata se inspirou nos pontos de venda de calçados da empresa para desenvolver o sistema de “autonomia das oficinas”. Para o autor, em vez de um chefe de oficina ser um arrendatário que trabalhava com capital emprestado, como propagava Tomas Bata, sua situação lhe colocava numa posição semelhante à de um gerente de uma sucursal que tinha que assumir toda a direção e todo o risco. Logo, deveria ser interpretado como um comissionado, que recebia salários de acordo com a produção e complementados (frequentemente diminuídos) por comissões arriscadas. Os chefes não seriam em hipótese alguma “empresários independentes”, já que um assalariado não se torna sócio da empresa dando-lhe, voluntária ou involuntariamente, parte do seu salário a uma taxa fixa de juros.<sup>60</sup>

A elevação da eficiência de todas as oficinas demandou ao menos seis anos e o ápice do desenvolvimento do *sistema Bata* foi alcançado com a introdução da esteira mecânica nas diversas seções produtivas (1927) e a verticalização da produção, com as construções de um dos maiores curtumes da Europa, dezenas de fábricas de calçados, fábrica de meias, fábrica de máquinas, fábrica de formas e de saltos de madeira, cartonagem etc.<sup>61</sup> Em 1928, 6.000 funcionários fabricavam 75.000 pares de calçados por dia. O sistema de gerenciamento englobou toda a cadeia produtiva verticalizada e a rede de lojas. Em conjunto com as transformações da infraestrutura produtiva e do gerenciamento do trabalho, foi construída pouco a pouco uma ampla rede de serviços de bem-estar aos funcionários. Era uma forma de estimular a lealdade e a identificação dos trabalhadores para com a empresa, mas também – com a cobrança de aluguéis e a venda de refeições e de diversos produtos – permitia reaver parte dos salários.<sup>62</sup>

Diante do exposto, é possível compreender que os incentivos financeiros e as penalidades constituíram duas faces da mesma moeda, e que os altos índices de produtividade decorreram de inovações tecnológicas e gerenciais. A base do funcionamento da organização eram as oficinas “autônomas” e, segundo Tomas Bata, deveriam “assemelhar-se a uma família e o encarregado deve ser o seu centro. Seus membros deveriam até mesmo morar próximos uns dos outros para que pudessem se ajudar não apenas no trabalho, mas na vida cotidiana”. Isso possibilitaria educá-los desde jovens, para evitar que os seus rendimentos e a sua saúde fossem comprometidos por “paixões”

59 FRIEDMANN, Georges. **Problemas humanos del maquinismo industrial**. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1956. p. 435, 440-441 (tradução minha).

60 PHILIPP, op. cit., passim.

61 CEKOTA, op. cit., p. 178, 267.

62 BALABAN, op. cit., p. 11.

como beber e fumar.<sup>63</sup> Esse exemplo do pensamento totalitário de Tomas Bata evidencia como o disciplinamento foi projetado para ocorrer dentro e fora das unidades produtivas e possibilitar o pleno domínio empresarial sobre os trabalhadores.

## **Não cumprir a meta diária era um “pecado mortal”**

Os PLANOS DE INTERNACIONALIZAR a produção de calçados foram postos em prática nos anos 1930. Dados organizados por Balaban e outros indicam que a companhia comprou terras na Alemanha e na Iugoslávia em 1930, as fábricas foram construídas em 1931 e, no mesmo ano, iniciaram-se as atividades produtivas. Tomas e Jan Bata “reconheceram as predisposições estruturais desfavoráveis da Checoslováquia para a expansão da sua própria empresa”: a posição geográfica no interior do continente e distante do mar, “a falta de recursos naturais e o não acesso aos grandes mercados devido às políticas protecionistas introduzidas em resposta à Grande Depressão”.<sup>64</sup> Nos anos seguintes, a construção de fábricas e a produção em outros países expandiu-se significativamente. Tomas Bata faleceu em 1932 e Jan Bata assumiu a direção da empresa. Segundo Archanjo, a organização tinha 16 mil funcionários e fábricas na Checoslováquia e em alguns países da Europa. Sob a nova direção, entre 1932 e 1938, o número de assalariados ultrapassou os 80 mil, com 80 fábricas, seis mil lojas em mais de 40 países e 20 cidades *Bata*.<sup>65</sup> Estudos recentes apontam a construção de mais de 30 cidades industriais em 16 países.<sup>66</sup>

Conforme mencionei na introdução, foram necessárias adaptações no projeto de construção das cidades industriais da organização e a maior parte das comunidades operárias teve dimensões diminutas. Outro elemento desse processo, bem menos estudado, foi a difusão do sistema gerencial para as sucursais. Cekota afirmou que, desde o início da fundação de plantas fabris em outros países, constatou-se que o “sistema de ‘autonomia industrial’ funcionava com perfeição em todos os lugares e entre pessoas de várias raças”; por isso, “foi este sistema, tanto quanto os homens que o implementaram, que ajudou a organização *Bata* em todos os países fora do mundo comunista”.<sup>67</sup>

A América Latina foi um dos territórios de propagação das companhias *Bata*, sob a direção inicial de Jan Bata. O industrial saiu da Checoslováquia, em 1939, devido aos desdobramentos da ocupação nazista, foi para os Estados Unidos e depois fixou residência no Brasil. Thomas J. Bata foi para o Canadá no mesmo ano e pelo mesmo motivo.<sup>68</sup>

63 BATA, op. cit., p. 49 (tradução minha).

64 BALABAN, op. cit., p. 8, 13-14 (tradução minha).

65 ARCHANJO, op. cit., p. 18, 55-56.

66 BALABAN, op. cit., p. 1.

67 CEKOTA, op. cit., p. 179 (tradução minha). Um exemplo de companhia *Bata* a operar sob os fundamentos do sistema original foi a unidade francesa, instalada em Hellocourt. De acordo com Gatti, nos anos 1960, o sistema remuneratório pouco mudara e os gestores sublinhavam que ele era a base da coesão social da empresa. Apenas nos anos 1980, em decorrência de escolhas econômicas desastrosas por parte dos administradores, as remunerações caíram para o nível do salário-mínimo legal. Cf. GATTI, op. cit., p. 301-302.

68 De acordo com Doleshal, em função do avanço nazista, Jan Bata buscou locais no exterior para acomodar

Tal como ocorrera em vários países europeus,<sup>69</sup> no Canadá e nos Estados Unidos, grupos de industriais calçadistas no Brasil e no Chile temeram a concorrência da gigante monopolista e se articularam para tentar barrar sua instalação ou conseguir medidas protecionistas por parte dos governos nacionais. No Chile, os industriais se organizaram em torno de um comitê para denunciar a ameaça de destruição que suas empresas sofriam.<sup>70</sup> No Brasil, diferentes veículos de comunicação noticiaram o alvoroço de empresários do estado de São Paulo, quando de uma visita de Jan Bata, em 1940, e as tentativas de boicote aos planos de instalação de uma filial da multinacional no país.<sup>71</sup>

O *lobby* dos industriais nos dois países latino-americanos não teve sucesso. No Chile, os “batamen” enviados da Checoslováquia para a instalação de um complexo produtivo iniciaram suas atividades no primeiro semestre de 1939, e a produção de calçados começou em setembro, na cidade de Peñaflor. No Brasil, em 1941, Jan Bata participou diretamente da instalação de uma fábrica, de um curtume e da construção da vila operária Batatuba, no município de Piracaia, no estado de São Paulo. Além disso, em 1939, ocorreu a fundação de uma companhia *Bata* no Peru, com sede em Lima;<sup>72</sup> e, em 1940, foi inaugurada uma companhia na Bolívia, em Quillacollo, cidade próxima a Cochabamba.<sup>73</sup>

A análise do sistema de gerenciamento do trabalho das companhias sediadas no Brasil – SAPACO – e no Chile – CATECU e SOINCA<sup>74</sup> – possibilitou entender com mais detalhes suas características e os impactos sobre os trabalhadores. As primeiras evidências localizadas a respeito do tema datam do primeiro semestre de 1942, registradas nas duas publicações internas da companhia no Brasil: *O bom vendedor Bata* e *Novidades de Batatuba*. O primeiro jornal era uma publicação destinada aos vendedores da rede de lojas *A Imperatriz*, adquirida pela *Bata*, e trouxe no seu número inaugural o resultado de um concurso realizado para avaliar o desempenho dos vendedores em

---

grandes grupos de funcionários; objetivava reorientar a administração da empresa para a América do Norte e a participação na Feira Mundial de Nova Iorque (1939-1940) fez parte das ações para expandir as operações no continente. Porém, a organização sofreu séria oposição dos calçadistas da Nova Inglaterra e sua sede teria sido transferida para o Canadá em função do *lobby* dos concorrentes dos Estados Unidos; além disso, Jan Bata teria financiado um adversário de Franklin Roosevelt e se recusado a apoiar publicamente a resistência checoslovaca e a denunciar o protetorado nazista; por isso, teve seu visto revogado, foi colocado na lista de possíveis simpatizantes do nazismo e emigrou para o Brasil. DOLESHAL, op. cit., p. 223-234.

69 Desde os anos 1920, ocorreram manifestações contra a *Bata* na Europa. Em 1936, foi aprovada na França uma lei destinada a proteger a indústria e o comércio de calçados, conhecida como “lei anti-Bata”. Cf. GATTI, op. cit., p. 127-159.

70 Cf. análise sobre o caso chileno em REZENDE, op. cit., p. 10-12.

71 Por exemplo: PRODUZ mais por dia do que todas as fábricas de calçados de São Paulo mensalmente. **Folha da Noite**, São Paulo, 24 abr. 1940. AMEAÇADA de superprodução a indústria paulista de calçados. **Folha da Noite**, São Paulo, 15 maio 1940. ARRASTAR de sapatos. **O Diário de São Paulo**, São Paulo, 13 set. 1940. UMA CAMPANHA injusta. **O Diário de São Paulo**, São Paulo, 16 set. 1940. Ver também, STANINGHER, Lillian Pires. **Batatuba**: vila industrial da Companhia de Calçados Bata no interior de São Paulo – 1942. 2018. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) – Universidade Estadual de Campinas, 2018. p. 101-118.

72 Disponível em: <http://world.tomasbata.org/americaperu/>.

73 ANTEZANA, Rafael Peredo. **La provincia de Quillacollo**. Ensayo Monográfico. Cochabamba: Editorial Canelas, 1963. p. 219.

74 SAPACO (Sociedade Anônima para o Comércio S.A.); CATECU (Manufacturera de Caucho, Tejidos y Cueros S.A.); e SOINCA (Sociedad Industrial de Calzado S.A.). A SOINCA foi o segundo complexo industrial construído pela *Bata* no Chile, nos anos 1960, na cidade de Melipilla. Era composta por um curtume e uma fábrica de calçados.

alcançar as metas de vendas semanais estipuladas pela direção. O vencedor foi elevado à chefia da seção de vendas a varejo e apresentado como um exemplo a ser seguido. A promoção serviu de propaganda para afirmar que a empresa selecionava seus gestores por méritos: “Só os que têm vontade e capacidade podem chegar aos cargos de responsabilidade. [...] Nenhuma proteção, nenhuma amizade pode elevar o homem no nosso trabalho. O seu êxito unicamente é que decide sua carreira.”<sup>75</sup>

O discurso meritocrático foi recorrente nas publicações da empresa e buscava estimular os funcionários a se dedicarem plenamente ao trabalho com a contrapartida de receber salários elevados, prêmios e poder ascender na hierarquia interna da organização. No mesmo número do jornal, foi publicado um artigo do checo Jan Klatil, um dos diretores da companhia no Brasil, explicando que o objetivo do concurso foi “conhecer o conjunto de vendedores, os mais qualificados e capazes. [...] Os grandes homens e seus sucessos nasceram sempre de concursos”.<sup>76</sup> Além disso, informou-se que as vendas triplicaram e que novos concursos seriam realizados periodicamente.

O jornal *Novidades de Batatuba* também divulgou no seu primeiro número informações a respeito da replicação, no Brasil, do sistema gerencial desenvolvido em Zlín. Foi exposto, no topo da primeira página, o montante salarial pago na semana 21 aos 549 “colaboradores” da SAPACO; logo abaixo, uma tabela com os dados da produção das onze oficinas em operação: quatro colunas traziam a produção prevista, a produção realizada, a porcentagem e a posição ocupada por cada oficina na disputa com as demais durante a semana 22; outras quatro colunas traziam os mesmos dados, mas equivalentes ao total produzido desde o início das atividades. Na segunda página, foram publicados os nomes e as fotos do trabalhador, da trabalhadora e do “batador” – aluno da Escola Industrial de Batatuba – que receberam os salários mais altos da semana.<sup>77</sup> Portanto, as oficinas operavam sob o sistema de “autonomia” e havia um concurso que avaliava o desempenho de cada uma delas e a porcentagem do planejamento realizada. A finalidade da competição entre as oficinas era:

Formar uma equipe das oficinas num “team” quase esportivo.

Se têm diante de si uma luta, os jogadores compreendem a solidariedade do jogo. Perdendo um a luta, todos perdem. [...]

É verdade: cada qual só possui um par de mãos. Mas cada par de mãos é de capacidade diferente. Uns sabem utilizá-las com mais êxito que outros.

Como pode cada um servir a sua oficina e ajudar a atingir o sucesso?

**As seções da fábrica são dirigidas individualmente.** Se uma seção impede as outras, todos sofrem.<sup>78</sup> (grifos meus).

75 **O bom vendedor Bata.** *Batatuba*, n. 1, p. 1, 1 mar. 1942.

76 KLATIL, Jan. Porque iniciamos os concursos das lojas. *Ibidem*, p. 2.

77 **Novidades de Batatuba**, *Batatuba*, n. 1, p. 1-2, 6 jun. 1942.

78 O CONCURSO. **Novidades de Batatuba**, *Batatuba*, ano I, n. 1, p. 4, 6 jun. 1942.

Na sequência do texto, afirmou-se que todos observaram a falta de solas e o Sr. Carlos foi responsabilizado por não as ter “comprado” a tempo de abastecer sua oficina, mas ponderou-se que a culpa também recaía sobre a oficina mecânica que estava atrasada há um mês na tarefa de concluir a máquina de cortar solas. A partir desse exemplo, os trabalhadores foram estimulados a cobrar os mestres das outras oficinas para evitar que atrasos de terceiros atrapalhassem seus desempenhos. Dessa forma, além de estimular a formação de equipes coesas, os mestres de oficinas e os trabalhadores eram instigados a se autofiscalizar constantemente. Ao mesmo tempo, a competição estimulava a dedicação ao trabalho, por realçar os ganhos salariais e a possibilidade de ascensão hierárquica.

O concurso deve dar-nos melhor compreensão da organização. Deve apontar os homens de capacidade, os moços sapateiros, os mestres das oficinas futuras. Queremos progredir. Todos os nossos mestres do presente começaram como operários nas oficinas que hoje dirigem. Em 6 meses precisaremos de mais responsáveis do que temos em operários hoje. Esse concurso nos dará indicações de quais são os homens nos quais podemos confiar as posições elevadas. O concurso é uma luta e um jogo. Honra aos vencedores, ganho e reconhecimento, enquanto mesmo os vencidos ganham [ao] menos uma experiência e salários elevados.<sup>79</sup>

Por conseguinte, desde o início das atividades produtivas no Brasil, nos anos 1940, a companhia operou sob os pilares do sistema de gerenciamento original: planejamento, “autonomia das oficinas”, regime salarial relacionado à produtividade e realização de concursos. Não encontrei menções à “participação nos lucros”, mas verifica-se que o pagamento por tarefas foi combinado com estratégias motivacionais para fazer com que cada funcionário assumisse maiores responsabilidades e fiscalizasse o desempenho dos outros.<sup>80</sup> No caso do pagamento por tarefas, era uma estratégia fundamental em conjunturas de limitações tecnológicas que impossibilitavam ditar externamente o ritmo de trabalho ou em seções produtivas cujas características inviabilizavam o emprego de linhas de montagem.<sup>81</sup> As fontes escritas não cobrem todo o período em estudo e, por isso, não foi possível verificar se as competições entre as oficinas ocorreram até os anos 1980 (quando a SAPACO decretou falência<sup>82</sup>) e se a produção permaneceu sob os princípios originais. Nas entrevistas realizadas, as informações obtidas dão conta de que os depoentes trabalharam como tarefeiros no corte, na costura e na montagem manual e como horistas no curtume, na produção de solados de borracha e em diferentes etapas da fabricação de calçados.<sup>83</sup> Não consegui entrevistar chefes de seção

79 Ibidem.

80 A automobilística Chevrolet, por exemplo, pagava bônus de produtividade a grupos de trabalhadores com o propósito de fazê-los pressionarem-se uns aos outros para cumprir as metas. Sob esse sistema, seriam comuns casos em que os próprios trabalhadores excluíaam aqueles que não conseguiam seguir o ritmo de trabalho da equipe. Cf. DUNN, op. cit., p. 130.

81 Cf. REZENDE, Vinicius de. O controle do ritmo de trabalho: salário por peça X salário por tempo. In: **Vidas fabris: trabalho e conflito social no complexo coureiro-calçadista de Franca-SP (1950-1980)**. São Paulo: Alameda/Fapesp, 2017. p. 151-161.

82 Jan Bata e Thomas Bata disputaram judicialmente a direção mundial da organização e o segundo saiu vitorioso, tendo a *Bata* do Brasil funcionado sem fazer parte da organização global.

83 Depoimentos de Domingos Batista Alves de Oliveira, Batatuba, 16 dez. 2014; Nair Batista Alves de Oliveira, Batatuba, 16 dez. 2014; Sérgio Bueno Moscardini, Batatuba, 17 dez. 2014; Sonia Moscardini Bueno,

e gerentes para saber se eles tinham alguma forma de “participação nos lucros”. Tampouco obtive informações a respeito da manutenção ou supressão do sistema de seções produtivas com contabilidades próprias durante todo o período de funcionamento da empresa em Batatuba.

No caso da companhia no Chile, as notícias publicadas na revista *Bata Noticias Chile* demonstraram que os concursos foram utilizados nas unidades produtivas do país ao longo de todo o período analisado. Em julho de 1970, por exemplo, noticiou-se que seria realizado um mês de competições para avaliar o grau de desenvolvimento dos sistemas de gestão. A competição era parte das estratégias para incrementar a produção e a produtividade, visava “estimular e entusiasmar todos os Empleados e Operários a obter maiores níveis de Qualidade, Eficiência e Ordem na produção de calçados, desenvolvendo e incentivando o espírito de rivalidade amistosa entre os homens, departamentos e seções”.<sup>84</sup> Para tanto, cinco elementos seriam avaliados no decorrer da competição:

A QUALIDADE, podemos dizer sem nos equivocarmos, é nossa retribuição, nossa demonstração de lealdade ao cliente. [...]

A EFICIÊNCIA [que] se obtém das técnicas, do sistema, das ciências etc., que a cada dia vai descobrindo rotas de superação a fim de que o homem trabalhe menos e renda mais, e o mais importante, para que alcance um melhor nível de condições de vida. [...]

ORDEM, que se traduz com o conhecido ditado: “Cada coisa em seu lugar e um lugar para cada coisa.”

LIMPEZA, no aspecto de manutenção de ferramentas, máquinas e nos lugares de trabalho, tudo isso para se obter eficácia na realização de execuções perfeitas.

DISCIPLINA como norma para um comportamento condizente com as regras do trabalho, do cumprimento, do sentido de responsabilidade.<sup>85</sup>

As premiações seriam em dinheiro e os chefes vencedores receberiam retribuições quatro vezes maiores que os subordinados. A significativa diferença entre os valores demonstra que os primeiros eram os elementos centrais do modelo gerencial do *sistema Bata*, visto que eram os responsáveis por assegurar o cumprimento dos planos de produção por meio da fiscalização da produção, da qualidade, da ordem, do asseio, da cooperação e da pontualidade.<sup>86</sup> Décadas antes, ao noticiar os vencedores do concurso de 1942, na SAPACO, o *Novidades de Batatuba* listou os nomes dos mestres de oficinas. O destaque em todas as notícias sobre os concursos

---

Batatuba, 16 dez. 2014; e Teresa Pedroso Alvoni e Durval Alvoni, Batatuba, 17 dez. 2014. Os entrevistados eram provenientes de famílias de trabalhadores rurais; ingressaram na SAPACO com idades variadas, sendo comum o início da atividade laboral ainda na adolescência, e a maioria permaneceu até o encerramento das atividades. Continuavam a morar nas casas de propriedade da massa falida, pagavam aluguel, não tinham recebido as verbas rescisórias e aguardavam o desfecho judicial do processo de falência. Por conseguinte, os relatos foram marcados pela nostalgia combinada com a preocupação de virem a ser removidos das casas em que residiam há mais de três décadas.

84 COMPETENCIA: calidad, eficiencia, orden, limpieza, disciplina. **Bata Noticias Chile**, Peñaflor, ano I, n. 1, jul.1970 (tradução minha).

85 Ibidem (caixa alta no original).

86 EDITORIAL – Las competencias, un estímulo a la constante superacion. **Bata Noticias Chile**, Peñaflor, ano II, n. 8, p. 3, mar.-abr. 1971.

no Brasil e no Chile foi sempre dado aos responsáveis por controlar o tempo de trabalho alheio. Os trabalhadores eram retratados como auxiliares que possibilitavam o sucesso dos superiores hierárquicos; evidência de que a propalada participação dos operários na gestão era limitadíssima.

No que diz respeito à planificação da produção, os depoimentos de ex-gestores da *Bata* apontaram que foi parte fundamental da administração mundialmente, mas sua extensão temporal foi adaptada em relação aos anos 1920, quando eram formulados planos para seis meses de produção e vendas. Os calendários operacionais passaram a ter *planos de oito semanas*. O checo Josef Murer – gestor de alto escalão do Departamento de Custos e que atuou por 40 anos ininterruptos em companhias *Bata* de vários países – advertiu que trabalhavam efetivamente com uma programação confirmada para quatro semanas, e que as outras semanas eram uma projeção que poderia ser ajustada de acordo com as necessidades do mercado. A programação confirmada era dividida em planos semanais, os *cinco planos*, detalhadamente formulados pelo setor administrativo.

Semanalmente se reuniam os representantes de cada um dos departamentos. O mais importante era as vendas, os dois canais de vendas: varejo e atacado; produção; modelagem, que era muito importante também. E decidiam o que era necessário produzir de acordo com a necessidade das vendas. Porque tudo estava baseado nas necessidades das vendas. E aí se determinavam quais artigos iam produzir. [...]

Determinado o que era preciso fabricar, se determinava como se produzia. O Departamento de Custos determinava quais materiais iam ser necessários, quantos operários eram necessários para cada artigo e para cada oficina separada. E se determinava o dinheiro respectivo para se produzir esses artigos.

Rezende: O chefe de uma oficina comprava a produção do chefe da outra?

Não, não, não. Era somente simbólico. O chefe de uma oficina tinha um assistente que “comprava” os materiais dos depósitos ou armazéns. O Departamento de Compras comprava os couros, os têxteis, a borracha... E as oficinas “compravam” o que lhes era designado. A autonomia era muito limitada, porque tinham designado até o último peso que podiam gastar. E a tolerância era pequeníssima.<sup>87</sup>

Portanto, o chefe de oficina recebia o planejamento detalhado e devia segui-lo à risca. O sistema advindo dos anos 1920 e que se difundiu para os países em que foram instaladas unidades de produção consistia em cada oficina ser administrada como uma fábrica autônoma. O chefe da oficina de corte recebia a programação e a quantidade de material que deveria retirar no depósito e essa retirada era simbolicamente considerada uma relação de compra e venda; as peças cortadas eram então “vendidas” para a oficina de costura e assim sucessivamente. Conforme explicou Maurício Ovalle, funcionário da CATECU até o encerramento das atividades produtivas nos anos 2000, “comprar’ é uma palavra que usamos na Bata, mas pode perfeitamente ser outro nome. A questão é que de acordo com a requisição

87 Depoimento de Joseph Murer ao autor. Peñaflo, 27 ago. 2018.

eu tenho que te entregar o material que me corresponde. Não é que eu vou comprar com dinheiro, pois não tenho o dinheiro para comprar”.<sup>88</sup>

A principal vantagem advinda do sistema denominado “autonomia das oficinas” residia no controle mais preciso de cada etapa do processo, ao possibilitar identificar com maior precisão qual oficina apresentava perdas de insumos elevadas ou produtividade abaixo do planejado. Se o chefe de uma oficina precisasse retirar mais matéria-prima no depósito para cumprir a produção determinada, ou se não entregasse o número exato de peças à próxima oficina, ou se precisasse de mais tempo para cumprir a meta, a ineficiência seria imediatamente identificada. O mesmo se aplicava às unidades que produziam os insumos para a fabricação de calçados, pois a estratégia de ser o menos dependente possível de fornecedores externos foi parte estruturante da mundialização da organização.

Desse modo, o modelo de gestão que resultou dos experimentos dos anos 1920, que se difundiu e se manteve ao longo da maior parte do século XX, consistiu na montagem de grandes oficinas produtivas que realizavam etapas específicas da fabricação e eram administradas como unidades autônomas. Conforme relatou Patrício Zunica, ex-gestor da *Bata* Chile, era um sistema formulado para exercer um rígido controle da força de trabalho:

**O que era imperdoável pelos checos era você não cumprir a produção diária que estava determinada. Esse era um pecado mortal.** [...] As pessoas muitas vezes chegavam no dia seguinte antes da hora, sem que ninguém lhes dissesse nada, sem pagamento extra, para trabalhar e terminar a produção que ficou pendente do dia anterior. Porque era um orgulho, era um orgulho poder cumprir a meta diária de produção. [...] Resultava de um sentimento de compromisso, que hoje não existe, entre o trabalhador e a empresa.

Ovalle: E havia outro fator importante que era o econômico. Se você cumpria o plano de produção semanal ganhava um bônus.<sup>89</sup> (grifos meus).

As palavras de Zunica ecoam o discurso da empresa disseminado desde os anos 1920, ao associar o trabalho fora da jornada regulamentar a um suposto “orgulho” e “compromisso” de cumprir as metas estabelecidas. Maurício Ovalle destacou o fator econômico por detrás das horas extraordinárias e outros depoimentos trouxeram maiores subsídios para se compreender a questão, como o de Jaime Arancibia Gonçalves, que trabalhou na *Bata* Chile de 1953 até o fim das atividades produtivas:

Todo mundo gostava de ganhar 100% e se não... E se um parava e a esteira parava, os outros começavam a brigar: “Ah, a gente vai perder o 100% por causa disso.” [...] “Ele não se preocupou com nada.” [...]

Cinco planos era 100%, que eram 5 mil pares.

Rezende: Mas, então, como era a remuneração? Havia um salário base?

Com quatro planos você recebia 78%, mas com o quinto plano você recebia 100% do salário, ou seja, não rebaixava o que ganhava, mas ganhava 78% com o quarto plano. Então convinha o quinto plano e ganhar mais 22%.<sup>90</sup>

88 Depoimentos de Patrício Zunica e de Maurício Ovalle ao autor. Peñaflo, 24 ago. 2018.

89 Depoimentos de Patrício Zunica e de Maurício Ovalle ao autor.

90 Depoimento de Jaime Arancibia Gonçalves ao autor. Peñaflo, 10 ago. 2018.

Como se constata, uma das formas assumidas pelo sistema de remuneração originalmente chamado de “participação nos lucros” foi a de um regime salarial que condicionava o recebimento do soldo semanal integral ao cumprimento dos cinco planos de produção. Para Jorge Benitez, funcionava “mais como uma ‘multa’ do que como um ‘incentivo’”, devido ao operário ter de intensificar o próprio trabalho para evitar a queda da remuneração. “Dessa maneira, a luta por alcançar o plano diário se transformava no centro da experiência de trabalho.”<sup>91</sup> Outros depoimentos indicaram que essa prática foi dominante nas unidades produtivas do Chile durante todo o período de produção de calçados no país.<sup>92</sup> Ou seja, o recebimento de 100% do salário, ou dos prêmios por produção, dependia do desempenho do coletivo e era uma forma de remuneração distinta do simples pagamento por peça,<sup>93</sup> ao estimular a fiscalização entre os próprios trabalhadores, já que a falha de um resultaria em perda salarial para todos da equipe.

O relato da ex-trabalhadora e ex-delegada sindical chilena Violeta Manzo aponta que os trabalhadores também podiam desenvolver estratégias horizontais para entregar os *cinco planos*. O ritmo de trabalho ditado pela esteira na oficina em que ela trabalhava, aliado ao autoritarismo do chefe, fazia com que algumas trabalhadoras abandonassem o posto de trabalho para ir ao banheiro chorar, o que agravava o acúmulo de serviço na linha de produção. Na condição de representante dos trabalhadores, ela reuniu os companheiros:

Então depois inventaram de fazer um concurso das oficinas, porque a meta era sempre cinco planos por semana e cada plano trazia 1.100 pares diariamente. Então, inventaram que iam dar um prêmio de 14.000 pesos para a seção que ganhasse, e uma refeição, baile... Então juntei meu povo e disse a eles: “Aqui não temos chance de vencer, mas se nos unirmos, tem um ditado que diz: a união faz a força”. E, por exemplo, uma aparadora tem seis caixas e não podia dar conta daquelas seis caixas, porque ela começava a chorar, porque era o salário dela. Ela chorava e ia ao banheiro e perdia mais tempo. E depois chegava outra para consolá-la e perderiam muito tempo. Então eu disse: “Olha, vamos fazer alguma coisa. Aquela que tem mais de três caixas no seu posto e aquela que está atrás, se pode e é capaz de ajudá-la, a ajude a se pôr em dia.”<sup>94</sup>

A pressão para o cumprimento dos *cinco planos* era intensificada durante os períodos de competições, mas foi uma prática cotidiana. As oficinas que conseguiam manter 100% de produção recebiam o reconhecimento público por meio de cerimônias comemorativas e da publicação do feito nos veículos de comunicação da empresa.<sup>95</sup>

91 BENÍTEZ S., Jorge Esteban. “**De lo concedido a lo conquistado**”: paternalismo, conflicto y acción sindical en la fábrica de calçados CATECU-BATA de Peñaflores (1953-1973). 2018. Dissertação (Mestrado em História) – Faculdade de Humanidades, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, 2018. p. 28 (tradução minha).

92 Depoimento de Maria de Cristina Pilar Pino Rios ao autor. Peñaflores, 27 ago. 2018; e depoimento de Pedro Velasquez Contreras ao autor. Peñaflores, 25 set. 2018.

93 Na França, Gatti aponta que, a partir de 1947, se estabeleceu um sistema salarial com bonificações sob os mesmos princípios: eram pagos 100 francos para a execução de quatro planos semanais e entre 200 e 300 francos se entregassem os cinco planos. GATTI, op. cit., p. 299.

94 Depoimento de Violeta Manzo a Jorge E. Benítez Saavedra. Peñaflores, 13 nov. 2017.

95 RECONOCIMIENTO a una eficiente producción. CATECU S.A. **Bata Noticias Chile**, Peñaflores, ano II, n. 8, p. 19, mar.-abr. 1971. 100% PRODUCCION – Sección 422 – CATECU – 10 semanas producción; 100% Produccion – Secciones 411 – 401 – 405 SOINCA – 15 semanas producción. **Bata Noticias Chile**, Peñaflores,

O pagamento de prêmios também foi utilizado para incentivar os trabalhadores a contribuir com a melhoria das condições e da segurança de trabalho e, principalmente, com sugestões de aperfeiçoamentos de máquinas e de métodos de trabalho. Foram instituídos *Comitês de Ideias e Sugestões* em Peñaflor e em Melipilla, e as publicações da empresa instigaram a participação e divulgaram os nomes dos premiados. Explicou-se aos funcionários que “a meta e o fim deste comitê é receber 100% de ideias e sugestões que sejam em proveito de uma melhor produção, de uma melhor qualidade ou melhora de um Método de Trabalho, que torne a função específica mais eficiente”. Esperavam sugestões técnicas, “para o proveito do pessoal e de todos em conjunto; com elas conseguiremos mais capacidade de trabalho, melhor qualidade, maior produção”.<sup>96</sup> A empresa reconheceu “que ninguém está mais qualificado a introduzir melhorias nas máquinas, métodos ou sistemas que a pessoa que faz o trabalho, eles sabem as coisas que não andam bem e sabem onde se produzem os empecilhos”. Por isso, queria que o trabalhador mudasse “sua atitude e com sua imaginação ganh[ass]e recompensas por toda ideia ou sugestão que você faça chegar até o comitê e que seja aceita por este”.<sup>97</sup>

Conforme destaquei na introdução, um entusiasta como Milan Zeleny enfatizou o predomínio da integração entre trabalho e conhecimento como um dos fundamentos do sistema formulado na Checoslováquia. Se tomarmos a “administração científica do trabalho” como contraponto, verificaremos que seus princípios levaram a separação entre a concepção e a execução ao extremo, tentando transformar o trabalhador em mero executor das operações especificadas pelo setor de planejamento a partir dos estudos de tempo e movimento. Desde seus primeiros experimentos, Frederik Taylor buscou retirar dos trabalhadores todo o controle que ainda retinham sobre o próprio trabalho, no que foi seguido por seus discípulos ao longo do século XX. Não obstante, dificilmente os operários se transformaram em autômatos agregados ao maquinário.

Os gestores da *Bata* sabiam que os trabalhadores eram capazes de idealizar modificações para potencializar a própria capacidade de trabalho e que, muitas vezes, retinham tais ideias. Ao oferecer premiações aos trabalhadores que compartilhassem sugestões exequíveis, a administração buscava incrementar a produtividade e apropriar-se das estratégias operárias para reter algum controle sobre o próprio trabalho. Assim, em certa medida, a empresa ia além da rígida divisão entre concepção e execução, sem, contudo, aboli-la. Não por acaso, as propostas eram analisadas por comitês formados exclusivamente por gestores. Não localizei qualquer evidência de que os trabalhadores fizeram parte dos comitês de gestão, muito menos de que gozaram de autonomia para decidir sobre a melhor forma de realizar suas tarefas.

---

ano II, n. 10, p. 23, 68, jun.-jul. 1971.

96 COM PREMIO de E° 1.000 reinicio actividades Ideas y sugerencias en SOINCA. **Bata Noticias Chile**, Peñaflor, ano II, n. 7, p. 54, fev. 1971 (tradução minha).

97 SOINCA – Melipilla. Editorial. Sus ideas y sugerencias son muy necesarias. **Bata Noticias Chile**, Peñaflor, ano II, n. 10, p. 63, jun.-jul. 1971 (tradução minha).

A respeito da produtividade, é relevante destacar a notícia sobre Ernest Peter, chefe técnico do curtume em Talagante, que realizou, em 1960, um curso de aperfeiçoamento em unidades da *Bata* na Europa. Ao retornar, ele relatou que uma das coisas que mais lhe chamou a atenção foi o padrão de vida mais alto dos europeus e explicou que para aumentar o poder de compra do trabalhador era necessário produzir mais. “A forma mais segura de obter maior riqueza é criando-a. Isso significa um rendimento sempre maior por ‘homem-hora’, conseguindo assim um custo sempre menor ao consumidor. [...] A produtividade é a chave da abundância.”<sup>98</sup> Como se observa, o referido gestor formulou uma síntese daquilo que sustenta a expansão do modo capitalista de produção: a extração de *mais valia relativa*. Obviamente, as considerações publicadas pelo *Bata Noticias* eram opostas à interpretação de que os aumentos de produtividade intensificam a exploração da força de trabalho, uma vez que a empresa buscava inculcar nos trabalhadores o ideal de que trabalho e capital tinham os mesmos interesses: “melhor método – maior rendimento – um padrão de vida mais alto.”<sup>99</sup>

A estratégia discursiva de associar o aumento da produtividade à melhoria das condições de vida de toda a sociedade também foi usada pelas publicações do Chile para divulgar as vantagens advindas dos métodos “Avaliação de Tarefas” e *Work-Factor*. O primeiro método foi introduzido na década de 1950 para elaborar uma escala salarial a partir do exame detalhado de todas as tarefas e da atribuição de pontos aos elementos avaliados. Localizei poucos exemplares do *Bata Noticias*, mas notas publicadas em 1959 trataram do tema. Definida como a representação do “progresso na administração de uma indústria bem organizada”, uma das partes da “Avaliação de Tarefas” consistia em: “descrever as obrigações” da pessoa em cada cargo; “estabelecer os requisitos”, como treinamento, esforço físico, nível educacional etc.; “enumerar as responsabilidades”; e “enumerar os riscos a que o operário está exposto no processo”. Após serem revisados pelos gestores e pelos trabalhadores, os levantamentos resultariam na atribuição de pontuações, “a partir das quais a operação obtém sua posição na escala de salários”.<sup>100</sup>

O método também possibilitava determinar o nível de *rendimento* de cada cargo e estabelecer o padrão de produção sobre o qual deveria ser aplicado o salário obtido da escala de salários. No anúncio de um curso ministrado por gestores de alto escalão aos chefes de oficinas, tomou-se como exemplo o apontador de calçados: por meio dos estudos, se definia a classificação do apontador e sua faixa salarial; em seguida, se estabelecia a quantidade a se produzir diariamente; o valor da tarifa seria obtido pela divisão do soldo pela quantidade de pares. “Desta forma, ambas as partes têm resguardados seus interesses, porque o operário para ganhar o salário deduzido por mérito de suas obrigações deve render o que o patrão deduziu de seus estudos sobre a capacidade da máquina e do

98 IMPRESIONES. *Bata Noticias*, Peñaflores, n. 113, 17 set. 1960 (tradução minha).

99 Ibidem.

100 LA EVALUACION en marcha. *Bata Noticias*, Peñaflores, s.n., 1 jun. 1959 (tradução minha).

operário.”<sup>101</sup> Os palestrantes explicaram que esses princípios eram amplamente utilizados nos grandes centros de produção da *Bata* no Canadá, nos Estados Unidos e na Europa, e que a maior parte da planificação e dos novos procedimentos industriais era desenvolvida a partir do *rendimento standard*. A aplicação de um método planificado e baseado na lógica e na razão capacitaria tanto o pessoal da empresa quanto os sindicalistas a operacionalizá-lo,<sup>102</sup> dirimindo possíveis focos de descontentamento e de questionamento.

O aperfeiçoamento dos estudos do *rendimento standard* ocorreu com o *Work-Factor*. A primeira informação encontrada a respeito desse método, no Chile, data de abril de 1961:<sup>103</sup> o *Colegio Industrial Bata* estava ministrando o curso intensivo de *Work-Factor*, destinado aos técnicos das fábricas do Chile, do Peru e da Bolívia. O responsável pelo curso era um engenheiro da Argentina, chefe de uma empresa associada ao *Work-Factor Co.*, dos Estados Unidos, as aulas ocorriam por sete horas diárias e baseavam-se em numerosos casos práticos. A empresa estadunidense enviaria no mês seguinte outro engenheiro para implementar o sistema em conjunto com os técnicos da *Bata*.<sup>104</sup>

O que se entende por Método de Trabalho? Trabalhar com mais critério e não com mais esforço. [...] SEMPRE HÁ UM MÉTODO MELHOR.

Tempo: Em todas as indústrias, o tempo de duração dos processos e operações é de fundamental importância. Devemos conhecê-los com toda precisão para: 1º Programar a produção. 2º Calcular os custos. 3º Fixar tarifas de retribuição.

Isso não é um problema novo. Em suas origens se utilizavam estimativas de tempo, realizados pelos capatazes com experiências. Logo se passou ao cronômetro para medir a duração. Mas tudo isso era aproximado. [...]

Já no início do século, Gilbreth visualizou a necessidade de criar padrões de tempo de movimentos universais que pudessem ser utilizados em todo o mundo [...].

Recentemente, há pouco mais de vinte anos, se conseguiu com o sistema *Work-Factor* de tempos predeterminados um sistema aplicável à prática.<sup>105</sup>

Para estabelecer os padrões “universais” de tempo de movimentos, o *Work-Factor* partia da definição de que toda operação industrial, por mais complicada que parecesse, sempre poderia ser subdividida em oito elementos padrões: transportar, pegar, pré-posicionar, montar, usar, desmontar, soltar e processo mental. Cada um desses elementos demandava uma quantidade de tempo que poderia ser determinada de uma vez por todas, em função de algumas variáveis, e registrada em *tabelas de tempo*. Isso possibilitaria “estudar uma operação para um posto de trabalho que ainda nem existe (para um produto novo, por exemplo) e calcular seu custo com toda a exatidão antes de começar a produção em si.” Além disso, poderiam “intercambiar análises entre plantas dos mais variados países e aproveitar os métodos exatos das mais aperfeiçoadas”.<sup>106</sup>

101 LA EVALUACIÓN en Marcha. **Bata Noticias**, Peñaflo, n. 90, 17 abr. 1959 (tradução minha).

102 VENTAJAS de un sistema de evaluación de tareas. **Bata Noticias**, Peñaflo, ano V, n. 95, 11 jul. 1959.

103 Segundo Gatti, na *Bata* da França, os cursos de *Work-Factor* começaram em 1958. GATTI, op. cit., p. 329-330.

104 ALGO sobre *Work-Factor*. **Bata Noticias**, Peñaflo, n. 121, 22 abr. 1961.

105 Ibidem (negrito e caixa alta no original; tradução minha).

106 Ibidem (tradução minha). Textos com conteúdo praticamente idêntico foram publicados no jornal francês da

Os excertos demonstram que o *Work-Factor* consistia num método aperfeiçoado de controle de tempo e movimento destinado a aumentar a produtividade. Um dos seus propósitos era contornar a estratégia operária de reduzir o ritmo de trabalho quando os operários eram cronometrados.<sup>107</sup> Representou um desdobramento dos estudos de sujeitos como Frederik Taylor e Frank Gilbreth e buscou determinar os tempos universais para a execução de qualquer tarefa. No caso da *Bata*, o método poderia ser cada vez mais aprimorado por meio do intercâmbio de dados entre as unidades produtivas espalhadas pelo mundo, visto que os inúmeros cursos e conferências possibilitavam a circulação de seus gestores, o compartilhamento de experiências e o aprimoramento das técnicas de exploração da força de trabalho. Um exemplo foi a realização periódica dos cursos PRODEFECO – Produção e Eficiência, que reuniam gestores das várias unidades produtivas para difundir os resultados alcançados pela *Western Bata Organization*. Na edição do curso de 1971, o destaque coube ao *Work-Factor*, “que provou ser um método exato e justo, para contribuir com o progresso e bem-estar daqueles que entregam suas iniciativas e esforços no trabalho”.<sup>108</sup> Para o ex-trabalhador Pedro Velasquez, que frequentou um curso de *Work-Factor*, “nos ensinavam como explorar as pessoas, me entende?”.<sup>109</sup>

## Considerações finais

O SISTEMA BATA compôs o amplo processo de racionalização do trabalho na fase monopolista do capitalismo industrial. Sua elaboração resultou da circulação de ideias por meio de panfletos, revistas técnicas, correspondências entre industriais e gestores, congressos, viagens internacionais, entre outros meios de aprimorar os métodos de gerenciamento do trabalho. Seus pilares foram a planificação da produção, o sistema administrativo chamado “autonomia das oficinas” e um regime salarial originalmente definido como “participação nos lucros”, que ao ser difundido resultou em estratégias remuneratórias que forçavam os trabalhadores a executar integralmente os famigerados *cinco planos*. Compartilhou das preocupações da “organização científica do trabalho” – fragmentar o trabalho e determinar o tempo exato para a realização de cada tarefa –, mas não foi uma cópia dos princípios de Frederik Taylor e de seus discípulos. Na *Bata*, houve uma forte preocupação com os fatores psicológicos para promover a adesão dos trabalhadores à ideologia da empresa e dirimir conflitos sociais. Além disso,

---

companhia, o *Bataville*. A partir de 1960, foram organizados cursos anuais de métodos de análise e medida de movimentos (MAM) e o *Work-Factor* foi aplicado até os últimos dias de funcionamento da companhia em Hellocourt, em 2001. Cf. GATTI, op. cit., p. 330.

107 Em razão do recorte temático, optei por não analisar as resistências cotidianas dos operários, como as ações deliberadas para sabotar os estudos de tempo e movimento. Tampouco abordei os questionamentos dos trabalhadores chilenos às escalas salariais, os conflitos e as disputas com os chefes e a importância das lutas no chão de fábrica para a formação de lideranças operárias e para a organização coletiva. Esses temas serão objeto de um artigo destinado a interpretar as greves dos anos 1960 e a toma da fábrica de Peñaflor, em 1972, durante o governo da Unidade Popular.

108 BASE del Progreso Actual: Producción y Eficiencia. **Bata Noticias Chile**, Peñaflor, ano I, n. 1, jul. 1970 (tradução minha).

109 Depoimento de Pedro Velasquez Contreras ao autor. Peñaflor, 25 set. 2018.

houve incentivos à autofiscalização entre os trabalhadores e estímulos para que pensassem e compartilhassem com a empresa as estratégias para incrementar a própria capacidade produtiva.

O estudo das companhias da organização instaladas no Brasil e no Chile evidenciou que ocorreu a transferência dos três pilares do sistema original e que, no caso das unidades chilenas que fizeram parte do grupo mundial, novos métodos foram agregados para aumentar constantemente a produtividade e intensificar o controle da força de trabalho. Não obtive evidências de que, nos dois países, a *Bata* tenha retido parte dos salários dos trabalhadores e dos gestores e lhes pagado juros anuais de 10% sobre as economias compulsórias, como fez na Checoslováquia.<sup>110</sup> Porém, essa prática foi reproduzida ao menos junto aos alunos do *Colégio Industrial Bata*, em Peñaflor, e era parte fundamental da educação financeira dos futuros gestores. Além disso, também se repetiu a divulgação dos dados de produção e remuneração, com a finalidade de demonstrar a transparência da administração e “conquistar as mentes e os corações” dos trabalhadores.

Nesse sentido, a propaganda empresarial centrada na harmonia social, na afirmação de interesses comuns entre capital e trabalho e nas vantagens resultantes do capitalismo da abundância foi marcante nas publicações da organização. Os métodos de gestão empregados para intensificar a exploração da força de trabalho foram descritos como instrumentos para elevar o padrão de vida da humanidade como um todo e o controle do tempo de trabalho nas unidades produtivas se fundiu com o domínio exercido nas comunidades operárias. Em conjunto, expressaram o poder da empresa reforçado pelas múltiplas estratégias de condicionamento psicossocial dos trabalhadores e de seus familiares. Nesse universo totalitário, expressões como “autogestão das oficinas”, “empresários independentes” e “liberação das iniciativas individuais” eram parte do proselitismo da *Bata*, sem qualquer lastro nas experiências das mulheres e dos homens que labutaram por décadas numa das maiores produtoras mundiais de calçados do século XX.

Recebido em: 02/10/2023

Aprovado em: 14/12/2023

110 É verossímil deduzir que as legislações trabalhistas do Brasil e do Chile desencorajaram a retenção compulsória de parte das remunerações.