BENEFÍCIOS E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

HEINRICH RATTNER

"Há um princípio que vigora desde o tempo em que dois homens das cavernas tentaram pela primeira vez mover uma pedra que era muito pesada para qualquer um dêles: é o de que o trabalho se desenvolve melhor e mais ràpidamente quando — e sòmente quando — tôdas as mãos cooperam voluntária e entusiàsticamente na tarefa." — W. R. HAYWARD e W. B. JOHNSON

O desenvolvimento industrial recente provocou mudanças e exerceu profunda influência sôbre todos os que se viram transformados no espaço de poucos anos, de proprietários rurais ou lavradores ligados por relações de dependência econômica e social à terra, em operários livres, independentes, arrancados de seu meio tradicional e expostos à ação uniformizadora e niveladora do complexo industrial urbano.

Não sòmente formas diferentes de trabalho e produção, mas o próprio modo de vida e de relacionamento social sofreram transformações que foram acompanhadas de novas aspirações, idéias e valôres sociais.

A passagem para a indústria da massa de rurícolas até então dependentes de uma economia de subsistência escorada por uma estrutura social e institucional estática, com predominância de padrões de comportamento e valôres tradicionais, representa algo mais do que a simples criação de novas fontes de renda nacional.

HEINRICH RATTNER — Professor (contratado) de Sociologia, do Departamento de Ciências Sociais, da *Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo*, da *Fundação Getúlio Vargas*, e Instrutor da Cadeira de Economia Política, da *Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras*, da *Universidade de São Paulo*.

Para os homens recrutados e integrados à indústria o nôvo emprêgo significa, além de renda mais alta e mais estável, ascensão para um estrato diferente, com outras funções, outras normas de conduta, aspirações e alvos diversos, enfim, com um nôvo estilo de vida.

Todavia, as fôrças sociais tradicionais que determinavam o nível de vida e as formas de trabalho e recreio também conseguiram ingressar no mundo industrializado e continuaram a influir, durante muito tempo, sôbre a conduta econômica e social dos migrantes. As aspirações e normas da vida rural foram, assim, transplantadas ao ambiente urbano-industrial, determinando e sancionando as atitudes e o comportamento em condições e ambientes diferentes. Ora, como seria de esperar, as sanções e os conflitos criados entre as injunções do estilo de vida tradicional e as exigências e expectativas da cidade motivaram desajustes do comportamento e desequilíbrios emocionais, como bem o testemunham as observações empíricas, os estudos científicos e os dados estatísticos compilados nos diversos países em fase de mudança social. [1]

Por outro lado, a dinâmica do processo de produção em regime de concorrência obriga as emprêsas a procurarem constantemente uma redução de seus custos, o que, em última análise, sòmente será possível com a elevação concomitante do nível de instrução e de cultura geral dos operários, por um lado, e com a sua motivação para o trabalho e conseqüente aumento da produção, por outro. Entretanto, a realidade mostra uma contradição fundamental em todos os países, qualquer que seja seu regime político, entre os dois pólos da equação: a partir de certo nível educacional, os operários aplicam, sistemàticamente, o que é conhecido pelo nome de "operação tartaruga", ou seja, procuram por todos os meios, isolada ou solidàriamente, restringir a produção a níveis por êles conside-

1) M. K. OPLER (editor), *Culture and Mental Health*, Nova Iorque: *Mac-Millan Co.*, 1959.

rados "razoáveis".[2] A história do desenvolvimento industrial das últimas décadas, em todos os países e regimes políticos, poderia ser descrita em têrmos de luta para vencer a oposição e a resistência dos operários à racionalização e ao aumento da produtividade.

Parece evidente que o fracasso completo ou parcial das diversas tentativas históricas de racionalização do trabalho industrial é devido, em primeira linha, ao fato de que em tôdas elas o operário, ao invés de sujeito ativo e consciente, foi considerado e manipulado como objeto passivo, sem consciência, como peça acessória da máquina. TAYLOR[3] acreditava firmemente que bastava acenar ao operário com uma recompensa monetária mais alta ou, então, ameaçá-lo com a demissão do emprêgo para fazê-lo aumentar constantemente seus esforços e, portanto, sua produção.

Esquecia-se o precursor da racionalização do trabalho de que produtividade verdadeira só pode haver com integração plena e consciente dos trabalhadores em suas emprêsas, com sua participação em tôdas as fases do planejamento e na execução dos planos de produção.

Em seguida, os psicotécnicos e fisiólogos do trabalho advogaram, insistentemente, a melhoria das condições físicas de trabalho (iluminação, ventilação etc.), o que, sem dúvida, aumentou o rendimento aqui e acolá, onde essas instruções foram seguidas.

Verificou-se, entretanto, que freqüentemente o "clima social" ou o "moral" dos trabalhadores eram superiores e mais produtivos em estabelecimentos velhos e muito menos equipados e organizados do que nas fábricas modernas, limpas e racionalizadas ao extremo.

---

2) *Vide* G. FRIEDMAN, *Problèmes Humaines du Machinisme Industriel*, Paris, 1946.
G. FRIEDMAN, *Où va le Travail Humain?*, Paris: *Gallimard*, 1950.
F. J. ROETHLISBERGER e W. J. DICKSON, *Management and the Worker*.
J. R. BRANDÃO LOPES, Sociedade Industrial no Brasil, *Difusão Européia do Livro*.

3) F. W. TAYLOR, *Shop Management* (em francês), Paris: *Dunod*, 1930.

As experiências feitas durante a Segunda Grande Guerra mostraram, também, que o ser humano pode realizar e produzir o máximo em condições físicas adversas, desde que em situações de coesão e solidariedade grupal excecionais.

A "Escola de Relações Humanas no Trabalho" tentou responder ao desafio, procurando tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório do ponto de vista psicológico e social, seguindo o lema: "quanto mais harmonioso o ambiente, tanto maior a eficiência".

A enfatização dos aspectos psico-sociais do trabalho industrial favoreceu uma atitude de negligência ou ingenuidade com relação aos problemas materiais. Afirmar que o trabalho industrial nas condições contemporâneas é fonte de satisfações e não de alienação reflete desconhecimento da realidade. Como afirmam os estruturalistas, tanto as recompensas sociais quanto as materiais são importantes para o trabalhador, sendo que as primeiras são determinantes de seu *status* e de seu equilíbrio emocional enquanto que as segundas, também fatôres de *status*, atuam no sentido ascendente de mobilidade social.

Nas últimas décadas e a partir dêsses pressupostos, foram introduzidas em muitas emprêsas industriais melhorias diretas nas condições operárias, medidas geralmente denominadas "benefícios" *(fringe benefits)*, cujo objetivo principal é conseguir a adesão dos operários à emprêsa, sua melhor integração e, em última conseqüência, níveis mais altos de produção. A finalidade dessa prática é mudar a relação puramente econômica, em que o salário, símbolo de alienação, seria completado ou substituído parcialmente por um "benefício".

A FUNÇÃO DOS BENEFÍCIOS

Porém, as práticas industriais de um empresário de estilo tradicional, com podêres patrimonialistas, e as de uma administração burocrática numa emprêsa moderna são

muito diferentes. O "patrão" geralmente ostenta aos seus empregados uma conduta que oscila entre um paternalismo protetor e uma agressividade dominadora. E a emprêsa moderna, por fôrça da própria posição e formação profissional de seus dirigentes, tende a acentuar a ênfase em harmoniosas "relações humanas" na emprêsa.

Na emprêsa "patrimonialista" os benefícios, quando concedidos, não o são com o fito de constituir um estímulo adicional à eficiência e à produtividade; constituem uma forma, adaptada à sociedade industrial, da antiga relação patrimonialista, em que o senhor das terras, em troca da submissão e dos serviços prestados por seus homens, tinhã a obrigação de prover o seu bem-estar e o de seus dependentes. Predomina, neste caso, uma relação pessoal que considera os benefícios como uma obrigação do patrão, em troca da qual o empregado tem o dever de servir a êsse patrão bem e fielmente.

Nas emprêsas modernas, "racionalmente organizadas", no sentido weberiano, a estrutura do setor de benefícios e a filosofia que o rege são diferentes: em face da carência de mão-de-obra qualificada e estável, os benefícios constituem um chamariz de recrutamento e um instrumento de integração à emprêsa, de elementos vantajosos profissionalmente, alvos que são de uma procura intensa no mercado competitivo.

Instalar aprimorados serviços de benefício não significa, portanto, uma orientação altruística da direção da emprêsa, mas uma atitude pragmática ditada pelas condições peculiares do mercado de trabalho.

Essa afirmação pode ser corroborada nas situações de mercado em que a oferta de mão-de-obra se torna excessiva ou, melhor ainda, nos setores industriais que não necessitam de operários qualificados: nesses casos as emprêsas ou não oferecem benefícios ou o fazem deficientemente.

VANTAGENS DOS BENEFÍCIOS

Certos benefícios, como assistência médica, resultam em vantagem direta para as emprêsas quando se compara o seu custo relativamente baixo com as perdas em homens-hora ocasionadas por motivo de consultas aos médicos dos institutos de previdência, que provocam, no mínimo a ausência do empregado durante um ou mais dias de serviço.

No caso do transporte de funcionários a vantagem é óbvia, pelo menos quando a emprêsa se localiza muito distante dos centros de habitação. Nessa situação ela teria dificuldade em recrutar pessoal qualificado e, ainda, teria perdas em produção resultantes de atrasos, absentismo etc., por causa das dificuldades dos transportes urbanos, substancialmente mais elevadas do que o custo operacional do transporte por veículos da própria emprêsa ou por esta fretados.

Devemos lembrar que é também vantajoso o "bom conceito" da emprêsa com um serviço bem organizado de benefícios junto à coletividade, em geral, e junto às autoridades governamentais, em particular.

Outro aspecto importante é a necessidade constante de melhorar a qualificação da mão-de-obra e, assim, aumentar a produtividade, quantitativa e qualitativamente. Sendo os salários da categoria profissional determinados por convênios ou dissídios coletivos entre os representantes dos sindicatos patronais e operários, um serviço eficiente e completo de benefícios numa emprêsa pode influir, decisivamente, na decisão de mudança de emprêgo.

Ressalte-se, ainda, que êsses benefícios não se consideram incorporados ao salário para efeito de aviso prévio, férias, indenização etc..

Finalmente, os benefícios têm ótimo efeito sôbre o "moral" dos empregados e, em conseqüência, sôbre a produtividade global da emprêsa.

Mas até que ponto isso se verifica na prática?

Antes de tecer considerações sôbre êsse problema, convém discutir certas idéias estereotipadas a respeito do operário industrial e sua motivação ao trabalho.

BENEFÍCIOS E MOTIVAÇÃO

Num inquérito realizado nos EUA, por volta de 1950, entre engenheiros e gerentes de emprêsas industriais, sôbre "o que é importante para aumentar a produtividade dos operários", as respostas se distribuíram da seguinte maneira:[4]

• "o dinheiro é a única solução"	44%
• "o dinheiro é o principal, mas alguma importância cabe também a coisas menos tangíveis"	28%
• "dinheiro é importante, mas a partir de certo ponto não produzirá resultados"	28%
	100%

Vários inquéritos e pesquisas semelhantes, realizados nos últimos anos, revelam que a atitude dos operários em face da racionalização do trabalho não é determinada exclusivamente por estímulos financeiros, mas sobretudo por fatôres de ordem sociológica e psicológica. A concepção tayloriana de que os únicos incentivos ao trabalho seriam o mêdo e/ou a recompensa monetária não permite uma compreensão mais profunda dos fenômenos envolvidos no *animus laborandi.*

O trabalho na indústria é, antes de mais nada, uma atividade social, em cooperação com muitas outras pessoas

4) *Vide* M. S. VITELES, *Motivation and Morale in Industry,* Nova Iorque: *Norton,* 1953.

inter-relacionadas pela reciprocidade de uma série de padrões e expectativas de comportamento. O cumprimento das tarefas e a adequação de si mesmo às normas de trabalho asseguram ao indivíduo o reconhecimento de seu *status* e as correspondentes recompensas materiais e psico-sociais. O respeito mútuo pelo trabalho realizado e a dignidade conferida aos executantes das diversas funções têm efeito estimulante poderoso sôbre o desempenho dos indivíduos. Como dizem os professôres MILLER e FORM, "os homens continuam trabalhando, mesmo quando não há mais necessidade de recompensas materiais. [. . .] Para todos a atividade laboral proporciona coleguismo e vida social".[5]

Em condições normais, cada indivíduo gosta de seu trabalho e procura criar algo que reflita suas aspirações e permita, pelo menos parcialmente, sua auto-realização. Em conseqüência, o trabalhador tem um interêsse natural nas coisas de sua emprêsa, procura conhecer seus diferentes departamentos, as matérias-primas, as máquinas e finalmente o produto final e seu destino dentro dêsse complexo.

Nem sempre o nôvo empregado tem possibilidade de receber uma visão global de suas funções e do estabelecimento de que êle se torna parte integrante.

Por outro lado, nada é mais devastador para a personalidade íntegra do que a ausência prolongada de uma atividade produtiva e criadora. A perda do emprêgo significa para o indivíduo, além da incapacidade para prover suas necessidades e sustentar a família, o rompimento dos laços com a sociedade, a conseqüente diminuição de sua auto-estima e a perda de seu *status*, não sòmente fora, mas também dentro de seu próprio lar. A decorrente frustração e o sentimento de futilidade da própria existência podem levar o indivíduo a graves desajustes psíquicos, como o demonstraram P. F. LAZARFELD, P. V. YOUNG e

5) Citado por J. A. C. BROWN, em *The Social Psychology of Industry, Pelikan Books*, pág. 189.

outros, em diferentes estudos sôbre os efeitos do desemprêgo.[6] ERICH FROMM sugere, a propósito, que o melhor meio preventivo de neuroses é um trabalho criador, executado com alegria e satisfação.[7]

Não podemos entrar aqui numa análise mais detida do fenômeno, para a explicação do qual os sociólogos e psicólogos aventaram diversas teorias. Todavia, para melhor aquilatar a função dos benefícios nas relações de trabalho entendemos necessário verificar sua situação através de pesquisa realizada nas próprias emprêsas e junto aos seus empregados, levantando uma série de indagações, como as que seguem:

1.ª) Que é que está sendo proporcionado pelas emprêsas em matéria de benefícios aos seus empregados?

2.ª) Qual é a extensão e qual a qualidade dêsses benefícios, do ponto de vista dos empregados?

3.ª) Com que freqüência recorrem os empregados aos benefícios prestados pelas emprêsas e quais os motivos por êles indicados para o não aproveitamento dêsses benefícios?

4.ª) Finalmente (tentando colocar o problema em seu mais amplo contexto econômico-social e cultural), até que ponto os "benefícios" exercem atração sôbre os empregados na indústria, motivando-os no trabalho ou induzindo-os a mudar de emprêsa, ou ainda condicionando-lhes certas atitudes diante do trabalho e dos empregadores?

Seria pretensioso querer dar respostas absolutas e definitivas a essas indagações. Porém, para sair do raciocínio

6) P. F. LAZARFELD e P. EISENBERG, *The Psychological Effects of Unemployment* em *Psychological Bulletin*, 1938, Vol. XXXV.
G. WATSON, *Morale during Unemployment, em Civilian Morale*, Bóston, 1942.
P. V. YOUNG, *Interviewing and Social Work*, citado por J. A. C. BROWN, *op. cit.*, pág. 191.
E. W. BARKE, *Citizens without work, Yale University Press*, 1939.

7) E. FROMM, *Escape from Freedom*, Nova Iorque: *Reinhardt*, 1941.

puramente especulativo realizamos uma pesquisa de nível exploratório, através de entrevistas dirigidas por um questionário, num dos municípios industrializados situados na área do Grande São Paulo.

Baseando-nos nos dados obtidos nessa pesquisa, tentaremos determinar até que ponto os benefícios concedidos pelas emprêsas atuam no sentido de uma melhor integração do operário e de sua motivação para uma produção ótima.

UNIVERSO E AMOSTRA

A finalidade da pesquisa, como dissemos, foi concebida mais em têrmos exploratórios — isto é, no sentido de tentativa de conhecer e analisar alguns aspectos da realidade industrial — do que em têrmos explicativos gerais. Achamos lícito, portanto, adotar um processo de amostragem que, conquanto não permitisse generalizações com precisão matemática, garantiria certo grau de representatividade dos elementos escolhidos.

Selecionamos, de início, por motivos de conveniência, um dos municípios, com parque industrial pujante, do Grande São Paulo.

Sendo que um dos objetivos era entrevistar e ouvir os operários e empregados das emprêsas, foi feito um levantamento das fábricas existentes no município, que empregassem, no mínimo, 300 trabalhadores, 3% dos quais — no mínimo — seriam entrevistados em cada emprêsa.

As entrevistas nas próprias emprêsas, todavia, sofreriam um viés muito sério por dois motivos: 1.º) dificilmente os entrevistadores teriam oportunidade de escolher sua amostra eqüiprobabilìsticamente; 2.º) diante da conjuntura econômica especial durante a qual foi realizada a pesquisa (maio/junho de 1965, época em que o desemprêgo, particularmente nas indústrias de transformação, chegou a seu ponto culminante), os entrevistados hesita-

riam em responder aos quesitos por receio de eventuais demissões ou sanções patronais.[8]

Assim, para evitar o constrangimento e eventuais sanções, resolvemos aplicar os questionários nas residências operárias do município. Os bairros reconhecidamente operários foram subdivididos em blocos e ruas, sendo que em cada um deveria ser realizado determinado número de entrevistas, cujo total, por emprêsa, não poderia ultrapassar a cota inicialmente fixada.[9]

Tivemos assim, um total de 98 entrevistas realizadas entre empregados das 11 maiores emprêsas industriais do município, que englobam quase 85% do total da mão-de-obra industrial local.

CARATERÍSTICAS DO LUGAR

Situado num raio de 50 km de distância da capital e fàcilmente acessível por estrada de ferro ou rodovia, o município conheceu um surto de crescimento econômico e populacional, que se iniciou, pràticamente, nos primeiros anos da década de 40, ou seja, com a irrupção da Segunda Grande Guerra. De fato, apesar de sucessivos desmembramentos, a população do município cresceu mais de 50% entre 1940 e 1950 e, entre 1950 e 1960, mais de 100%, crescendo ao mesmo tempo a parcela da população urbana no total populacional.

Uma série de condições favoráveis concorreram, portanto, para o estabelecimento das emprêsas industriais dêsse município: a pequena distância da Capital, a presença de um imenso mercado consumidor, vias de acesso e de escoamento favoráveis, facilidades de abastecimento de água

8) De fato, vários entrevistadores relataram solicitações dos operários entrevistados no sentido de que não fôsse anotado tudo o que responderam ou falaram no decorrer da entrevista.

9) O autor agradece a colaboração eficiente da Profa. SARA CH. DAVIA e de seus alunos da *Faculdade de Filosofia da USP*, que realizaram o trabalho de campo, bem como do Sr. LUIZ CALAZANS, aluno da EAESP, que trabalhou na tabulação dos dados.

e energia e, finalmente, a existência de mão-de-obra relativamente qualificada e disciplinada nos estabelecimentos industriais, de pequeno e médio porte, preexistentes no município.

CARATERIZAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA

A enorme demanda de mão-de-obra não qualificada, provocada pelo crescimento rápido do parque industrial paulista, tem causado um movimento migratório em grande escala. Um fluxo intermitente da população rural, principalmente dos homens em idade de trabalhar, sua absorção pela indústria e sua conseqüente aculturação ao meio urbano, com padrões de comportamento e valôres diferentes dos até então adotados, foram alguns dos aspectos característicos do processo cultural da mudança provocada pela industrialização.

De acôrdo com os dados do QUADRO 1, a origem dos entrevistados é testemunho do movimento de migração interna das últimas décadas, que assumiu em certas áreas a forma de verdadeiro êxodo rural: 96% dos nossos entrevistados são brasileiros natos; porém, sòmente 21% nasceram no próprio município e outros 20% em municípios adjacentes. Dos restantes, 28,6% nasceram nas mais diversas e distantes regiões do Interior de São Paulo, 14% vieram de Minas Gerais e 11% dos diferentes Estados do Nordeste (Alagoas, Bahia, Piauí etc.).

A atração da roça, todavia, continua forte no migrante rural, e reaparece com renovado vigor em épocas de crises conjunturais ou, então, quando tendo economizado algum dinheiro, procura êle adquirir uma gleba de terras para a "sua" roça.

Em nosso caso não se trata, todavia, de populações sujeitas a flutuações sazonais; o trabalho na indústria local conseguiu fixar o rurícola, ainda que inicialmente em funções não qualificadas ou semiqualificadas.

QUADRO 1: *Distribuição dos Entrevistados segundo seu Lugar de Nascimento*

Lugar de Nascimento	*Entrevistados*	
	N.º	%
O município	21	21,4
Municípios adjacentes	20	20,3
Outras regiões do Interior de São Paulo	28	28,6
Minas Gerais	14	14,3
Nordeste	11	11,2
Outros países	4	4,2
TOTAL	98	100,0

A indagação a respeito do tempo de residência no município mostra que 58% dos entrevistados fixaram seu domicílio no lugar há mais de 10 anos, mas o tempo médio de residência no município de todos os entrevistados chega a 14 anos e meio.

O afluxo maior de migrantes internos na época do pós-guerra e, principalmente, entre 1950 e 1960, coincidiu com a ampliação e a expansão do parque industrial local, provocando um aumento populacional, nessa década, de quase 100%, ao passo que a população do Estado de São Paulo no mesmo período aumentou 42% e a do Brasil 36%.

Outra confirmação da hipótese de fixação do elemento rural na cidade com a procura de mão-de-obra pela indústria é obtida pela indicação de que quase todos os entrevistados obtiveram seu primeiro emprêgo nesse município.

Trata-se, por outro lado, de uma população operária jovem: 75% tem entre 19 e 35 anos de idade, sendo que a média de idade dos entrevistados não ultrapassa os 30 anos. Deduzindo dêstes os 15 anos representados pelo tempo médio de residência no município, verificamos que a maior parte do operariado lá chegou em redor dos 15

anos de idade aproximadamente, sendo logo absorvido pelas emprêsas industriais. Realmente, mais de 2/3 dos entrevistados responderam que nunca trabalharam em outro lugar a não ser nesse município.

Não pode haver dúvida, portanto, de que a maioria dos migrantes conseguiu fixar-se no meio urbano graças às oportunidades de empregos — que *não* exigiram qualificações e experiências técnicas — oferecidas pela indústria moderna.

QUADRO 2: *Distribuição dos Entrevistados segundo o Número de Emprêsas em que Trabalharam Anteriormente*

Número de Emprêsas	*Entrevistados*	
	N.º	%
1	19	18,4
2	15	15,3
3	9	9,2
4	6	6,1
5	2	2,0
6	2	2,0
Não trabalharam em outras emprêsas	43	44,0
Sem indicação	2	2,0
TOTAL	98	100,0

O quadro será diferente, porém, se examinarmos os dados fornecidos pelas respostas às indagações sôbre a mobilidade inter-emprêsas: conforme o QUADRO 2, 54% dos entrevistados trabalharam antes em outros estabelecimentos industriais e 20% dêsses 54% mudaram de emprêgo mais de 3 vêzes.

Em se tratando de trabalhadores braçais e não qualificados, compreende-se que a transferência de um emprêgo para outro em estabelecimentos diferentes visa a uma melhora na remuneração do trabalho ou a uma mudança no

cargo, acompanhada de salário mais elevado e novas possibilidades de promoção: assim, 40% dos entrevistados afirmaram que a última mudança de emprêgo foi para um cargo superior ao antigo, enquanto 42% permaneceram no mesmo nível de qualificação profissional. Os que mudaram de emprêgo não ficaram passivamente esperando que algo lhes acontecesse; mais de 50% tomaram a iniciativa de mudar, movidos, segundo êles, por um "desejo de progredir" ou "melhorar de vida".

Essa impressão de dinamismo e de aspirações ao progresso material e profissional é reforçada pelas respostas obtidas à indagação sôbre a maneira de acesso ao cargo exercido na época da entrevista: 49% foram promovidos; 2/3 dêsses 49% foram promovidos após um período de um a dois anos de trabalho.

Finalmente, as observações sôbre qualificações e mobilidade profissional encontram certo apoio nas informações sôbre o nível salarial dos entrevistados: 44% afirmam ganhar entre Cr$ 66.000 (salário mínimo da região em 1965) e Cr$ 100.000 mensais, mas o salário médio de todos os entrevistados foi de Cr$ 125.287 mensais na época das entrevistas.

BENEFÍCIOS OFERECIDOS

Mais de 50% dos entrevistados são casados e 50% dêsses, aproximadamente, têm três ou mais filhos, geralmente em idade escolar. Pela insuficiência do salário para sustentar uma família os benefícios oferecidos pelas emprêsas assumem aspecto muito importante como suplementação do salário e, conseqüentemente, como chamariz para os operários mais qualificados.

A pesquisa procurou averiguar, antes de mais nada, o que as emprêsas no município oferecem aos seus empregados em matéria de benefícios e até que ponto êsses benefícios constituem atrativos ou estímulos para a mudança de emprêgo.

Não foi possível aferir a qualidade dos benefícios oferecidos através de uma verificação nas próprias emprêsas. Temos apenas o testemunho subjetivo dos operários, de como êles encaram os benefícios prestados e os motivos que alegam para não aproveitá-los, bem como uma classificação dos benefícios que consideram mais úteis ou indispensáveis. Faltam-nos, também, informações sôbre os motivos que terão levado as emprêsas e seus dirigentes a instalarem os diversos serviços do setor "benefícios", bem como suas atitudes e opiniões quanto ao comportamento de seus operários em face dêsses serviços.

O QUADRO 3 mostra a freqüência com que são oferecidos os diversos benefícios pelas emprêsas do município e, ao mesmo tempo, a percentagem de sua utilização pelos entrevistados.

QUADRO 3: *Distribuição dos Entrevistados segundo os Benefícios Oferecidos por suas Emprêsas e sua Utilização*

Benefícios	*N.º de emprêsas que oferecem o benefício*	*N.º de entrevistados dessas emprêsas*	*Entrevistados que utilizam o benefício*	
			N.º	%
Assistência médica	9	90	67	74,4
Assistência hospitalar	8	87	48	55,2
Alimentação (refeitório)	1	17	9	52,9
Assistência dentária	2	20	9	45,0
Habitação	4	48	19	40,0
Campo de esporte	9	90	29	32,2
Assistência social	4	46	13	28,3
Transporte	3	44	12	27,3
Financiamento	1	11	2	18,2
Empréstimos	6	71	10	14,1
Bôlsas de estudo	4	42	2	4,8
Creche	1	11	—	—
Berçário	1	11	—	—

Nota-se que, com exceção do campo de esporte, oferecido por 80% das emprêsas, a assistência médica e a hospitalar encabeçam a lista, com respectiva freqüência de 80% e 73% das emprêsas e 74,4% e 55% dos empregados entrevistados que os utilizam.

Êsses índices relativamente elevados são explicáveis: 1.º) pela absoluta ineficiência e demora no atendimento aos contribuintes, por parte dos institutos de previdência; 2.º) pela vantagem direta que representa um serviço médico interno na economia do tempo freqüentemente perdido pelos empregados quando obrigados a fazerem fila ou a voltarem diversas vêzes ao médico do IAP ou do sindicato, além do maior contrôle por parte da emprêsa sôbre as licenças ou afastamentos concedidos por motivos de doença.

Quanto à moradia e ao transporte — itens fundamentais no orçamento de cada família operária — apenas 36% das emprêsas oferecem casas a seus empregados (nada podemos informar sôbre a qualidade das habitações) e 25% das emprêsas fornecem transporte. Do lado dos entrevistados, apenas 20% do total residem em casas cedidas ou alugadas pelas emprêsas, contra 39% que moram em casas próprias, o que constitui prova eloqüente da fixação dos operários no ambiente urbano.

É lícito supor que, quanto mais próxima à cidade e ao local de trabalho se fixa a residência, tanto mais ràpidamente se processam a adaptação e a integração ao nôvo ambiente e às suas exigências, e com mais facilidade são rompidos os laços com o estilo de vida tradicional. É o caso de 53% dos entrevistados que moram a apenas algumas centenas de metros de seu local de trabalho, levando no máximo 10 minutos de caminhada para alcançá-lo de sua residência e vice-versa. Outros 35%, cujas moradias estão um pouco mais distantes do lugar de trabalho, levam de 11 a 20 minutos para o trajeto e utilizam, preferencialmente, bicicletas ou ônibus como meios de transporte. Apenas 2% dos entrevistados recorrem aos

transportes fornecidos pela emprêsa, sendo de 14 minutos o tempo médio gasto, por todos os entrevistados, no percurso do local de trabalho até casa e vice-versa.

A OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS SÔBRE OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS

Aludimos ao fato de a realização das entrevistas ter-se processado em uma época em que o espectro do desemprêgo em massa rondou as emprêsas industriais do Grande São Paulo. É compreensível, portanto, a hesitação ou o receio dos operários entrevistados ao responderem a perguntas cujas respostas pudessem parecer críticas às emprêsas. Sendo assim, constatamos que 50% dos entrevistados não queriam ou não sabiam tecer considerações sôbre os benefícios oferecidos. Da metade restante, 40% acharam que os benefícios oferecidos são insuficientes e que podem ser melhores, enquanto percentagem idêntica os achou razoáveis. Dentre as críticas formuladas por apenas 10% dos entrevistados, destacam-se as referentes aos benefícios que com maior freqüência são oferecidos pelas emprêsas e utilizados pelos empregados. Transcrevemos algumas, literalmente:

- "O serviço médico é muito demorado."
- "Não há número suficiente de médicos."
- "É necessário que se troquem os médicos e dentistas, pois os atuais não são bons."
- "A assistência médica deve ser extensiva à família do empregado."
- "A assistência médica e a hospitalar devem ser feitas sem ônus para o empregado."
- "As condições das residências cedidas aos empregados são muito precárias."

Proporção semelhante de opiniões a respeito dos benefícios encontramos nas respostas à pergunta 28 do nosso

questionário: "Qual é a opinião de seus colegas sôbre os benefícios concedidos pela emprêsa?". 37% não responderam, 28% afirmaram que os colegas consideravam os benefícios suficientes ou razoáveis, enquanto 26% entenderam que êles os classificavam como insuficientes. Algumas observações ressaltaram o fato de que o aproveitamento geral dos benefícios oferecidos era muito reduzido, alegando como motivos mais importantes do não aproveitamento:

- alguns não são necessários aos operários nem à sua família;
- não há interêsse em aproveitar alguns dos benefícios (especialmente, campo de esporte);
- alguns benefícios são concedidos em base seletiva, ou seja, nem todos os empregados têm iguais oportunidades para concorrer à concessão de empréstimos e a outros benefícios, como colônia de férias, financiamento, transporte gratuito etc..

Por outro lado, benefícios considerados absolutamente essenciais pelos operários não são oferecidos pelas emprêsas, conforme verificamos pelas respostas às perguntas 27 e 27a:

- 62% dos entrevistados reclamam por um pôsto de abastecimento ou cooperativa de consumo;
- 29% por bôlsas de estudo;
- 26% por assistência dentária;
- 24% por habitações adequadas;
- 33% pedem financiamentos ou empréstimos.

Em seguida, por ordem decrescente, aparecem colônia de férias, transporte, assistência social, refeitório, creche, berçário etc..

Em outras palavras, os benefícios mais desejados e considerados essenciais pelos operários são os menos oferecidos pelas emprêsas!

Não dispomos de dados sôbre o custo, a funcionalidade e outros itens de cada um dos benefícios, nas diferentes emprêsas. Tampouco podemos falar com exatidão sôbre as atitudes dos empresários com relação ao assunto. Mas os dados anteriores nos dão boa idéia da atitude dos empregados em relação aos benefícios oferecidos pelas emprêsas.

OPINIÕES DOS ENTREVISTADOS SÔBRE O TRABALHO

Vejamos como manifestaram os operários entrevistados suas opiniões e sentimentos a respeito de seu trabalho e de sua emprêsa.

A grande maioria dos entrevistados (97%) afirma gostar de seu trabalho atual, dando para isso, dentre outros, os seguintes motivos:

- considerarem o serviço bom;
- gostarem do ambiente de trabalho na emprêsa;
- terem possibilidade de aprender durante o exercício de suas funções;
- terem possibilidade de ver os resultados de seu trabalho;
- ser um trabalho que cria e constrói.

Interessantes a êsse respeito, por confirmarem as respostas anteriores, são as explicações dos que afirmaram não gostar de seu trabalho:

- por não terem muito serviço;
- por ser uma função que não exige responsabilidade;
- por considerarem o serviço ruim e pesado.

Da mesma maneira, 91% dos entrevistados responderam afirmativamente à pergunta: "Você gosta de trabalhar nessa emprêsa?", em que pêse a que apenas 2% tenham indicado razões monetárias (bons salários e pontualidade nos pagamentos) pela resposta afirmativa. 80% das respostas dadas à pergunta "Porque?" são fundamentadas e se referem à situação social do indivíduo na emprêsa, ou seja, a seu relacionamento com os colegas e superiores.

Assim, as respostas:

- por gostar do ambiente do trabalho;
- porque a emprêsa é muito boa e sempre ajuda;
- por gostar dos colegas;
- por gostar dos chefes; e
- porque a emprêsa é bem administrada;

são as mais freqüentes, enquanto que entre os 9% que responderam negativamente à mesma pergunta, os argumentos completam, na ordem inversa, a relação acima:

- por não gostarem do ambiente de trabalho na emprêsa;
- porque a emprêsa não é bem administrada;
- porque o salário é baixo; e
- porque na emprêsa não há possibilidade de progresso profissional.

O problema do progresso profissional parece fundamental para a avaliação do emprêgo pelos operários. Indagados sôbre se "há chances para o seu progresso na emprêsa atual", 52% responderam que sim, sendo que uma parte dos respondentes se baseia nos seguintes critérios:

- a emprêsa está em fase de expansão;
- há possibilidade de vagas para cargos superiores;

- a emprêsa reconhece os esforços, a capacidade e os conhecimentos profissionais de seus empregados;
- o respondente tem boas relações com a chefia.

Quanto aos motivos das respostas negativas, encontramos os seguintes:

- a crise econômica geral (entrevista realizada em junho de 1965);
- a situação difícil da emprêsa;
- o entrevistado não tem especialização;
- a emprêsa não dá valor aos empregados;
- o respondente não tem boas relações com a chefia.

Atitudes que possam ser interpretadas como contraditórias são reveladas pelas respostas a outras perguntas, conforme os respectivos quadros nos ANEXOS 1 e 2. Indagados sôbre se "há vantagens em trabalhar na atual emprêsa?", 75% acharam que sim, enquanto 7% afirmaram não poder opinar por desconhecerem outras emprêsas.

Conforme se pode verificar, as razões alegadas se dividem, aproximadamente, em parcelas iguais de acôrdo com as seguintes caraterísticas:

- *razões materiais monetárias*: salários maiores, proximidade da residência, pontualidade no pagamento, benefícios oferecidos etc.;
- razões *psico-sociais*: natureza e caraterística do trabalho, bom ambiente, boa emprêsa, boa chefia etc..

Todavia, apesar das vantagens alegadas, 76,5% dos entrevistados gostariam de mudar de emprêsa, em determinadas condições, sendo que 64% apontam uma melhoria de salário como principal motivo, 10% estariam interessados em melhores condições de trabalho e 7% mudariam caso pudessem estabelecer-se por conta própria.

Finalmente, instados a opinar sôbre quais são os fatôres mais importantes para um empregado sentir-se bem integrado em sua emprêsa, as respostas mais freqüentes em ordem decrescente foram:

- boas relações entre chefia e empregados;
- bom ambiente de trabalho;
- possibilidade de progresso profissional;
- bom conceito da emprêsa;

aparecendo apenas em 5.º lugar a exigência de altos salários.

Quando solicitados a indicarem dois fatôres que considerassem os mais importantes para criar e estimular sentimentos de integração na emprêsa, os entrevistados responderam de acôrdo com os dados que aparecem no QUADRO 4.

QUADRO 4: *Distribuição dos Entrevistados segundo a Escolha de Fatôres "Muito Importantes" para a Integração do Empregado na Emprêsa*

Fatôres	*Entrevistados*	
	N.º	%
Boas relações entre chefia e empregados	47	48,0
Possibilidade de progresso profissional	38	38,7
Bom ambiente de trabalho	37	37,7
Altos salários	24	24,4
Bom conceito da emprêsa	8	8,2
Diversos benefícios	8	8,2
Proximidade da emprêsa ao domicílio	7	7,1
Participação nos lucros	6	6,1
Outros fatôres	4	4,1
TOTAL	179	182,5

Observação: O total é superior a 98 (100%), por haver indicação de mais de um fator, em muitas respostas.

Uma explicação relativamente simplista dos dados expostos acima seria a de que, em tôdas as circunstâncias e sobretudo na conjuntura atual, o salário é elemento de suma importância para a sobrevivência do empregado e sua família, mas não é, de per si, um elemento de integração na emprêsa.

É fato amplamente reconhecido nas emprêsas modernas que a cooperação do pessoal é tanto mais eficiente e espontânea quanto mais satisfação, dignidade e auto-afirmação lhe são conferidas pela posição que ocupa e pela função que desempenha no conjunto produtivo.

Essas recompensas de ordem psico-social, porém, não podem e não devem ser separadas das satisfações materiais a que os operários aspiram por necessidade e por fôrça da própria dinâmica social.

Nesse contexto as aspirações para "boas relações com a chefia" ou "bom conceito da emprêsa" etc. refletiriam, ainda, padrões patrimonialistas tradicionais, ou seja, um desejo de proteção e de amparo por parte do empresário que, nesse caso, teria substituído o antigo senhor da fazenda.

A ambivalência constatada nas respostas seria, assim, reflexo da própria situação concreta, ou seja, da fase atual de transição em que se encontra uma parcela substancial do operariado industrial paulista: por um lado, a tradição de dependência, submissão e acatamento cego aos mandos dos "senhores", representados outrora pelos fazendeiros e donos dos engenhos e hoje pelos empresários industriais; por outro lado, as aspirações por melhoria salarial, progresso profissional, eficientes serviços de benefícios, boa administração da emprêsa etc., fatôres significativos de uma nova mentalidade, emancipada da submissão patrimonialista, típica das classes operárias nos países industrializados.

Em que pêse à ausência de dados sôbre a qualidade objetiva dos benefícios oferecidos pelas emprêsas objeto de

nosso estudo, somos levado a concluir que êsse item não constitui, nas complexas relações econômicas e sociais entre operários e empresários industriais, um fator determinante da integração dêstes e seu maior empenho na produção.

As atitudes dos operários com relação ao trabalho, aos colegas e à emprêsa são invariàvelmente caraterizadas por uma série complexa e inter-relacionada de fatôres materiais e psico-sociais, cujas raízes encontramos na própria configuração social, política e cultural da sociedade brasileira em mudança, com todos os seus problemas, tensões e conflitos.

ANEXO 1

Distribuição dos Entrevistados segundo as Condições pelas quais Gostariam de Mudar de Emprêsa

	N.º	%
1) Não estariam dispostos a mudar de emprêsa	23	23,5
2) Estariam dispostos a mudar de emprêsa	75	76,5
TOTAL	98	100,0
Condições apontadas (por 75 entrevistados = 100%)		
● com melhoria de salário	48	64,0
● com melhoria de serviço, ou serviço de seu desejo ou melhoria de condições de trabalho	8	10,7
● para trabalhar por conta própria	5	6,7
● para emprêsa que oferecesse possibilidades de progresso profissional	4	5,3
● para emprêsa onde pudesse ocupar cargo mais elevado	4	5,3
● sem condições	5	6,7
● melhoria de ambiente de trabalho	1	1,3
● melhores condições (relação de trabalho em geral)	1	1,3
● mudança de cidade	2	2,7
● para emprêsa melhor administrada ou para emprêsa melhor	3	4,0
● para emprêsa em que os seus direitos fôssem garantidos	1	1,3
● para emprêsa em que tivesse melhores relações com a chefia	1	1,3
● para emprêsa que desse valor ao empregado	1	1,3
● quando houvesse oportunidade de trabalho em outras emprêsas	1	1,3
TOTAL	85	113,2

Observação: O número total de condições apontadas é maior que 100% por haver respostas múltiplas.

ANEXO 2

Distribuição dos Entrevistados segundo o que Consideram como Vantagens em Trabalhar na Atual Emprêsa

	N.º	%
1) Acham que há vantagens em trabalhar na atual emprêsa	69	70,5
2) Acham que não há vantagens em trabalhar na atual emprêsa	22	22,4
3) Afirmam não poder dar opinião por nunca terem trabalhado em outras emprêsas	7	7,1
TOTAL	98	100,0
Vantagens Apontadas (por 69 entrevistados = 100%)		
● salários maiores	18	26,0
● residência próxima da emprêsa	18	26,0
● pontualidade nos pagamentos	11	15,0
● natureza e características do seu trabalho	10	14,5
● boa administração da emprêsa	10	14,5
● boa emprêsa	10	14,5
● bom ambiente de trabalho	9	13,0
● boa chefia	8	11,6
● benefícios oferecidos	6	8,7
● existência de possibilidade de progresso profissional	5	7,2
● não evitam que o empregado atinja a estabilidade	3	4,3
● por ser registrado	1	1,1
● horário conveniente	1	1,1
● por ser mensalista	1	1,1
● outras vantagens	9	13,0
TOTAL	120	171,6

Observação: o número total das vantagens apontadas é maior que 100% por haver respostas múltiplas.

ANEXO 3

Distribuição dos Entrevistados segundo suas Opiniões sôbre quais Sejam os Fatôres mais Importantes para um Empregado Sentir-se Bem Integrado numa Emprêsa

FATÔRES	OPINIÕES							
	Muito importante		*Pouco importante*		*Não importante*		TOTAL	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Boas relações entre chefia e empregados	95	97,0	2	2,0	1	1,0	98	100,0
Bom ambiente de trabalho	94	96,0	4	4,0	—	—	98	100,0
Possibilidade de progresso profissional	88	89,9	7	7,1	3	3,0	98	100,0
Bom conceito da emprêsa	79	80,7	15	15,3	4	4,0	98	100,0
Altos salários	70	71,5	26	26,5	2	2,0	98	100,0
Diversos benefícios	68	69,4	24	24,4	6	6,2	98	100,0
Proximidade da emprêsa em relação ao domicílio	57	58,3	24	24,4	17	17,3	98	100,0
Participação nos lucros	45	46,0	33	34,0	20	20,0	98	100,0