

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A INSATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO
DAS ORGANIZAÇÕES

4/9
José Nilson Reinert

Dissertação submetida como requisito para a
obtenção do grau de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

Professor FRANCISCO PEDRO ESTRÁZULAS PEREIRA DE SOUZA
Orientador

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-3640 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

Porto Alegre, RS, março de 1980.

DISSERTAÇÃO APRESENTADA
AOS PROFESSORES:

FRANCISCO PEDRO E. PEREIRA DE SOUZA - LD

SYLVIA MARIA ROESCH ELY - MS

ANTÔNIO NICCOLÓ GRILLO - LD

Porto Alegre, / /1980

Vista e permitida a impressão

Porto Alegre, / /1980

COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA
UFRGS

Dedico este trabalho
à Idésia, minha esposa,
à Clio e ao Ingo, meus filhos.

AGRADECIMENTOS

À todos os que colaboraram na execução deste trabalho, quero deixar expressa aqui, a minha gratidão e em especial:

- ao professor Francisco Pedro, pela sua orientação segura e pelo seu incentivo constante;

- ao professor Antonio Niccolò Grillo, pelo apoio que sempre me dispensou, enquanto aluno de pós-graduação;

- aos meus tios, Elpídio, Maria de Lourdes e Martha, pela ajuda inestimável que me deram quando da coleta dos dados, por intermédio da pesquisa de campo;

- aos trabalhadores e aos empresários entrevistados, pela confiança que em mim depositaram ao aceitarem colaborar com este trabalho, prestando as informações imprescindíveis ao desenvolvimento do mesmo;

- aos professores e colegas do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS; pela companhia que sempre me ofereceram;

- a todos os que deram a sua parcela de contribuição direta para que este trabalho se efetivasse, principalmente ao prof. Teodoro Rogério Vahl, ao prof. João Roberto Dutra, ao prof. João Nilo Linhares, ao prof. Antonio C. Alves, ao prof. José Fletz, ao prof. Dante Girardi, à profa. Maria Helena, à sra. Milthe Alberti Santos, ao Nelson Streb, à Heloisa e à Zaida.

ABSTRACT

Human behavior is characterized by certain necessities that in a modern society workers procure day after day to satisfy through organizations they work for, since they are becoming dependent on these organizations as quantitatively as qualitatively, each time in a bigger progression.

These workers expect to satisfy their necessities within certain levels of expectation, such as receiving certain fringes from the same organizations, in exchange for the work done.

The necessities which can characterize the workers of a particular organization were categorized in this research work as physiological, security, association, appreciation and self-assurance.

The fringes identified and used for this research paper, which can confront the satisfaction of these necessities and which can be made responsible for the dissatisfaction of the workers in their own environment, when they are not payment, physical environment, environmental-interrelationships, job status, and the work itself.

Through a bibliographic research, was observed that the fringes throughout their historical-interrelations within the organization they were, in general, very low in relation to their needs, and, at times, even getting to critical points.

The social context where his research was developed was no exception to this tendency, as far as the data collected through field-work.

The collected data applied to the interviewed gave the impression that their salary takes one of the big responsibilities for the dissatisfaction at their working place, followed by the of safety, self-assurance and the bad relationship among the high and low-rank officers.

The collected data, applied to the executives, in relation to the workers attitudes, in their environment, taken as example of manifestation within this same environment, indicate that, according to same executive's point of view, the difficulty to recruit, the turnover, the indolence and absence present as the four major problems encountered by their respective companies.

RESUMO

O comportamento humano é caracterizado por determinadas necessidades que, numa sociedade moderna, os trabalhadores procuram, cada vez mais, satisfazer por intermédio das organizações para as quais prestam serviço, em vista de estarem se tornando dependentes das mesmas, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, numa progressão cada vez maior.

Estas necessidades, por sua vez, os trabalhadores esperam satisfazer, dentro de determinados níveis de expectativa, por intermédio de determinados retornos destas mesmas organizações, em troca dos serviços por eles prestados.

As necessidades que possam caracterizar os trabalhadores de uma organização foram categorizadas neste trabalho como fisiológicas, de segurança, de associação, de estima, de auto-realização.

Os retornos, identificados e abordados nesta pesquisa, que possam ir de encontro a satisfação destas necessidades e que possam ser responsabilizados pela insatisfação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, quando não ajustados aos níveis demandados por tais necessidades são a remuneração do trabalho, as condições físicas do ambiente de trabalho, o 'status' no trabalho e o conteúdo do trabalho.

Pela pesquisa bibliográfica efetuada, observa-se que os retornos recebidos pelos trabalhadores, ao longo da história de suas relações com as organizações, foram, via de regra, muito baixos em relação as suas necessidades, chegando, não raras vezes, a atingir pontos sensivelmente críticos.

O contexto no qual este trabalho foi desenvolvido não faz excessão a esta tendência, conforme se pode deduzir os dados coletados por intermédio da pesquisa de campo.

Os dados coletados junto aos trabalhadores entrevistados levam a crer que a remuneração seja a maior responsá

vel pela insatisfação no seu ambiente de trabalho, seguida da falta de segurança, da falta de auto-realização e do mau relacionamento entre as chefias e os subordinados.

Os dados coletados junto aos empresários entrevistados, relativos às atitudes dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, passíveis de serem tomadas como formas de manifestação da sua insatisfação com este mesmo ambiente, indicam ainda que, de acordo com a percepção dos referidos empresários, a dificuldade no recrutamento, o turnover, a indolência e o absenteísmo sobressaem-se como os quatro maiores problemas enfrentados por suas respectivas empresas.

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho tem por objeto de estudo a insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho.

A importância de tal tema, acredita-se estar na dependência cada vez maior do homem frente às organizações e de ter esta insatisfação sempre acompanhado o relacionamento do homem com as mesmas.

Para o desenvolvimento de tal estudo, efetua-se, no primeiro capítulo, a colocação do problema, bem como a sua justificativa.

No segundo capítulo, que trata da metodologia da pesquisa, coloca-se os objetivos aos quais a mesma se propõe a atingir, as características de que se reveste e a metodologia do seu desenvolvimento, quanto à coleta de informações necessárias a tal empreendimento e quanto ao tratamento dos dados obtidos por intermédio da pesquisa de campo.

No terceiro capítulo, coloca-se as bases teóricas nas quais a pesquisa se apoia para atingir os seus objetivos, através de uma abordagem relativa à 'teoria das necessidades' proposta por Abraham Maslow*, de uma abordagem relativa a 'teoria dos dois fatores', proposta por Frederick Herzberg** e de algumas considerações sobre o trabalho do tipo alienado, característico das organizações capitalistas.

No quarto capítulo, efetua-se algumas considerações mais permenorizadas, dentro de uma perspectiva histórica, estrutural e contextual, onde e sempre que possível, sobre cada um dos fatores abordados no terceiro capítulo e que possam ser responsabilizados pela insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho.

* psicólogo e consultor industrial americano.

** também psicólogo e consultor industrial americano.

S U M Á R I O

	Página
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Colocação do problema e sua justificativa.....	1
1.2. Contribuição do estudo para o campo da adminis- tração.....	3
Referências Bibliográficas.....	7
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA.....	8
2.1. Objetivos da pesquisa.....	8
2.2. Definição dos termos empregados.....	9
2.3. Características da pesquisa.....	9
2.4. Estratégia da pesquisa.....	10
2.5. Procedimentos para a execução da pesquisa.....	12
2.5.1. Quanto à coleta de informações.....	12
2.5.1.1. Amostragem da pesquisa.....	12
2.5.1.2. Coleta de dados.....	13
2.5.1.3. Instrumentos da pesquisa.....	15
2.5.2. Quanto ao tratamento dos dados obtidos atra- vés da pesquisa de campo.....	16
2.5.2.1. Com relação ao questionário dirigido aos tra- balhadores.....	16
2.5.2.2. Com relação ao questionário dirigido aos em- presários.....	17
2.5.2.3. Com relação ao sistema de codificação utili- zado na pesquisa.....	17
Referências bibliográficas.....	19
CAPÍTULO 3 - BASES TEÓRICAS.....	20
3.1. A teoria da motivação, de Maslow.....	20
3.2. A teoria dos dois fatores, de Herzberg.....	24
3.3. Resumo esquemático.....	30
Referências bibliográficas.....	33

	Página
CAPÍTULO 4 - CONSIDERAÇÕES SOBRE OS FATORES QUE POSSAM SER RESPONSABILIZADOS PELA INSATISFAÇÃO DO TRABALHADOR NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO	35
4.1. A organização fabril e o trabalho do tipo alienado	35
4.2. As relações interpessoais no ambiente de trabalho	42
4.3. A remuneração do trabalho	50
4.4. A segurança no ambiente de trabalho	57
4.5. As condições físicas do ambiente de trabalho	62
4.6. O 'status' no trabalho	66
4.7. O conteúdo do trabalho	70
Referências Bibliográficas	81
 CAPÍTULO 5 - AS FORMAS COMO A INSATISFAÇÃO POSSA SE MANIFESTAR NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO	 90
5.1. Considerações gerais	90
5.2. Resumo esquemático	99
Referências bibliográficas	100
 CAPÍTULO 6 - ESTRUTURAÇÃO DOS INSTRUMENTOS QUE SERVIRAM DE BASE PARA AS ENTREVISTAS REALIZADAS NA PESQUISA DE CAMPO	 102
6.1. Estruturação do questionário que serviu de base para as entrevistas realizadas com os trabalhadores do ramo industrial catarinense	102
6.2. Estruturação do questionário que serviu de base para as entrevistas realizadas com os empresários do ramo industrial catarinense	104
 CAPÍTULO 7 - ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS POR INTERMÉDIO DA PESQUISA DE CAMPO	 105

7.1. Análise e interpretação dos dados obtidos por intermédio do questionário dirigido aos trabalhadores	105
7.1.1. Análise, interpretação e discussão das afirmativas relacionadas com salários	108
7.1.2. Análise, interpretação e discussão das afirmativas relacionadas com segurança	112
7.1.3. Análise, interpretação e discussão das afirmativas relacionadas com as necessidades de auto-realização	118
7.1.4. Análise, interpretação e discussão das afirmativas relacionadas com as relações interpessoais, dentro das organizações	122
7.1.5. Análise, interpretação e discussão das afirmativas relacionadas com as necessidades de estima	130
7.2. Análise, interpretação e discussão dos dados obtidos por intermédio do questionário dirigido aos empresários	132
7.2.1. A dificuldade no recrutamento	132
7.2.2. O absentismo	136
7.2.3. A indolência	138
7.2.4. O turnover	139
7.2.5. A negligência	140
7.2.6. Os pedidos de demissão antes que se complete o período inicial de 90 dias	141
7.2.7. O ritmo lento de produção	142
7.2.8. A indisciplina	142
7.2.9. As greves, os tumultos e as demais formas de	143
7.2.10. A sabotagem industrial	144
7.2.11. Resumo	144
Referências bibliográficas	149
CAPÍTULO 8 - RESUMO	150
Referências bibliográficas	161
CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	162

	Página
9.1. Conclusões.....	162
9.2. Recomendações.....	164
9.3. Considerações finais.....	165
Referências bibliográficas.....	167
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	168

A N E X O S

1. Apresentação dos questionários utilizados na pesquisa de campo, para a coleta de dados.....	172
1.1. Questionário dirigido aos trabalhadores do ramo industrial catarinense.....	173
1.2. Questionário dirigido aos empresários do ramo industrial catarinense.....	185
2. Descrição dos dados coletados por intermédio da pesquisa de campo.....	192
2.1. Descrição dos dados coletados por intermédio do questionário dirigido aos trabalhadores.....	193
2.1.1. Descrição das afirmativas contidas no questionário dirigido aos trabalhadores, das respostas a elas fornecidas e dos comentários por elas suscitados.....	194
2.2. Descrição dos dados coletados por intermédio do questionário dirigido aos empresários.....	221
2.2.1. Descrição das afirmativas contidas no questionário dirigido aos empresários, das respostas a elas dadas e dos comentários por elas suscitados	222

QUADROS E TABELAS

QUADRO Nº 1 - Apresentação de alguns fatores higiênicos e de alguns fatores motivacionais, de acordo com Herzberg.....	31
QUADRO Nº 2 - Relação entre as necessidades ou motivos que caracterizam a natureza humana	

	Página
e os retornos que possam ser ofereci- dos pelas organizações, de acordo com a literatura consultada	32
QUADRO Nº 3 - As formas como a insatisfação do tra- balhador possa se manifestar no seu ambiente de trabalho, tomando-se por base os autores consultados	99
QUADRO Nº 4 - Apresentação das questões contidas no questionário dirigido aos trabalhado- res, de acordo com as necessidades por elas previstas de serem satisfei- tas e com os retornos expectados pe- los trabalhadores em relação a cada uma destas necessidades	103
TABELA Nº 1 - Totais dos grupos de trabalhadores e dos trabalhadores entrevistados, por ramo de atividade econômica	14
TABELA Nº 2 - Frequência de respostas para satisfa- tores e não satisfatores de um núme- ro total de 1.220 pessoas em seis es- tudos reportados por Herzberg	27
TABELA Nº 3 - Evolução dos acidentes do trabalho e de trabalhadores segurados - Brasil 1972/1977	64
TABELA Nº 4 - Ordenação das afirmativas contidas no questionário dirigido aos trabalhado- res entrevistados, de acordo com a frequência absoluta e relativa das respostas "não concordo" e "concordo muito pouco", dadas a cada uma destas afirmativas	106

	Página
TABELA Nº 5 - Apresentação das afirmativas relacionadas com as necessidades fisiológicas de acordo com a posição ocupada na tabela nº 4	109
TABELA Nº 6 - Apresentação das afirmativas relacionadas com as necessidades de segurança, ou que deram margem a comentários relacionados com segurança, feitos pelos trabalhadores, de acordo com a posição ocupada na tabela nº 4	113
TABELA Nº 7 - Apresentação das questões relacionadas com as necessidades de auto-realização ou que deram margem a comentários com elas relacionados, por parte dos trabalhadores, de acordo com a posição ocupada na tabela nº 4	119
TABELA Nº 8 - Apresentação das afirmativas relacionadas com as necessidades de associação, ou que deram margem a comentários relacionados com as relações interpessoais com superiores dentro das unidades fabris, por parte de trabalhadores, de acordo com a posição ocupada na tabela nº 4	123
TABELA Nº 9 - Apresentação das afirmativas relacionadas com as necessidades de estima ou que deram margem a comentários com elas relacionados, por parte dos trabalhadores, de acordo com a posição na tabela nº 4	131

	Página
TABELA Nº 10 - Distribuição e ordenação da frequência das respostas fornecidas pelas empresas entrevistadas, diante das afirmativas contidas no questionário a elas dirigido, de acordo com a frequência de respostas "concordo em grande parte" e "concordo totalmente"	133
TABELA Nº 11 - Distribuição da frequência absoluta e relativa das empresas entrevistadas, que apontaram cada um dos itens contidos na tabela em destaque, como um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, em relação à atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho	134
TABELA Nº 12 - Ordenação das necessidades a serem satisfeitas e dos fatores responsáveis pela insatisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, com elas relacionados, de acordo com os dados obtidos por intermédio da pesquisa de campo ..	145
TABELA Nº 13 - Ordenação das formas como a insatisfação do trabalhador possa se manifestar no ambiente de trabalho, de acordo com as frequências relativas dos dados tabulados nas tabelas nº 10 e nº 11, deste trabalho	148
TABELA Nº 14 - Frequência absoluta e relativa das respostas dos trabalhadores entrevistados, frente às afirmativas contidas no questionário a eles dirigido	195
TABELA Nº 15 - Características dos trabalhadores entrevistados, por setor de atividade econômica e por grupo de entrevista ...	197

TABELA Nº 16 - Distribuição da freqüência absoluta e relativa das respostas das empresas en- trevistadas, diante das afirmativas contidas no questionário a elas dirigi- do	223
---	-----

1. INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo trata da colocação do problema a ser abordado por esta pesquisa, ou seja, da insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, bem como das razões que justificam uma exploração do mesmo, a nível de pesquisa.

Trata ainda da relevância do estudo para o campo da administração, tendo em vista o fato da administração lidar essencialmente com organizações e de ser o fator humano, sem sombra de dúvida, o componente principal de uma organização.

1.1. Colocação do problema e sua justificativa

O homem moderno passa mais de um terço das horas acordadas dentro de organizações para as quais presta serviço¹. Além disso, uma parcela cada vez mais expressiva da humanidade está se tornando dependente direta das organizações.

Levantamentos feitos nos Estados Unidos, mostram que no início do século XIX, talvez quatro quintos da população trabalhasse por conta própria, por volta de 1870, aproximadamente um quinto e no ano de 1970, aproximadamente um décimo².

Por intermédio destes dados, verifica-se, claramente, que a dependência direta do homem frente às organizações está se ampliando cada vez mais e que esta dependência se concretiza sob a relação empregador/empregado.

Reconhece-se ainda, que existe um permanente processo de desenvolvimento tecnológico aplicado às organizações, que é não só necessário, como também indispensável para a civilização atual, constituindo-se num eficiente caminho visando o atendimento de uma demanda geometricamente crescente por alimentação, educação, vestuário, saúde, transporte e lazer, no mundo moderno.

Como consequência desta crescente modernização tecnológica, o trabalho está a exigir "níveis cada vez mais elevados de instrução, adestramento, emprego maior da inteligência e do esforço mental em geral"³.

Por outro lado, segundo Braverman⁴, verifica-se "uma crescente insatisfação com as condições de trabalho ... (que está se tornando) cada vez mais subdividido em operações mínimas, incapazes de suscitar o interesse das pessoas que possuem níveis normais de instrução e adestramento ...".

Citados por Pappenheim, alguns críticos da padronização e da automatização do trabalho, argumentam que o trabalho talvez esteja se tornando cada vez mais despersonalizado, transformando esta despersonalização numa força perigosa e que isso "reflete a mais profunda tendência da idade da máquina, desviando do vital e orgânico em direção ao mecânico e organizado. Um mundo desta ordem de mecanização requer a banalidade como atitude prevalecte da mente. A vida perde sua qualidade e encantamento ... (e) inclusive o homem, tem que se tornar previsível e calculável"⁵.

A tendência atual parece ser a de que o trabalho está se tornando cada vez mais um elemento estranho ao homem e que por sua dispensa de 'cérebro', está alienando setores cada vez mais amplos da população trabalhadora"⁶.

Segundo Katz e Kahn⁷, observa-se que a "organização traz para dentro de suas fronteiras a pessoa completa, mas exige que o indivíduo ponha de lado certas partes de si mesmo para que possa desempenhar uma função, (sendo) isso uma exigência de despersonalização"

Segundo March e Simon⁸, a crescente burocratização das organizações, por seu turno, "faz com que os papéis desempenhados pelos indivíduos tendam a ser cada vez mais minuciosos, relativamente e em grande parte definidos em termos explícitos e até por escrito", tornando o ambiente de trabalho, desta forma, cada vez mais estável, previsível e ao mesmo tempo, mais monótono e tedioso.

Tragtemberg⁹, ao comentar as características dos ambientes organizacionais de algumas empresas brasileiras, ale

ga que "as condições de trabalho na empresa industrial são as piores possíveis ... (sendo que) a única coisa coletiva (dos trabalhadores é) o medo de dispensa, repreensão e multa".

Pelas colocações feitas, de acordo com o posicionamento dos autores até aqui citados, pode-se concluir que a insatisfação no ambiente de trabalho é um fenômeno que efetivamente existe e que tem reclamado a atenção dos cientistas sociais, sendo, por tal motivo, escolhido como objeto de estudo desta pesquisa.

1.2. Contribuição do estudo para o campo da administração

Se for observado o conteúdo das teorias administrativas, desde a época em que a administração passou a ser abordada como ciência, verifica-se que a mesma esteve sempre sedimentada num paradoxo um tanto contraditório, ou seja, a procura do aumento da produtividade e da eficiência das organizações, por um lado, frente a uma certa resistência dos trabalhadores no alcance de tais objetivos, por outro.

Aqueles que utilizaram o taylorismo como estratégia para o atingimento da maximização dos objetivos de produtividade e de eficiência, introduziram nas organizações atitudes de cunho altamente autoritário, sem se preocuparem em fazer uma análise mais profunda dos fatores que pudessem ser responsabilizados pela resistência dos trabalhadores frente ao seu próprio trabalho, justificando suas proposições com a consideração de que o trabalhador era por natureza "irresponsável, vadio e negligente" e apontando como causa da baixa produtividade "a vadiagem sistemática por parte dos empregados", tornando por isso, praticamente tudo obrigatório dentro das organizações, desde a "padronização obrigatória dos métodos, (a) adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho ... (até a) cooperação obrigatória"¹⁰ através da aceleração do ritmo de trabalho.

Da mesma forma que aqueles que introduziram os pres

supostos da Abordagem Clássica nas organizações, aqueles que introduziram os pressupostos da Abordagem de Relações Humanas também tomaram uma atitude de negligência em relação aos possíveis fatores que pudessem ser responsabilizados pela resistência dos trabalhadores frente ao trabalho, substituindo o autoritarismo clássico por uma pseudo-democracia industrial, que visava, acima de tudo, o aumento da eficiência e da produtividade, por intermédio da transformação das teorias da psicologia e da sociologia em técnicas de aplicação no ambiente de trabalho das organizações.

Este aspecto é considerado por Bertero ao alegar que a obra de E. Mayo, principal teórico da Escola de Relações Humanas, "foi vulgarizada ao nível da prática, de tal forma que 'por habilidades das relações humanas' se subentendem de uma série de atitudes, palavras, atos e omissões que o executivo hábil sabe usar nos momentos adequados e para, com as pessoas-chave a fim de fazer prevalecer os seus pontos de vista ou os da administração em geral, de tal forma que sejam aceitas, mesmo que a aceitação seja prejudicial àqueles que acederam. As relações humanas passam conseqüentemente a envolver as habilidades do 'logro elegante' e servem aos objetivos do 'oportunismo sofisticado' ou à manutenção das posições de privilégio, só que suficientemente disfarçadas", embora, segundo o autor, Mayo jamais tivesse cogitado "que tais usos pudessem ser feitos de suas idéias e teses fundamentais¹¹".

A Abordagem Neoclássica da administração pode ser considerada como uma adaptação da Abordagem Clássica ao mundo moderno, tanto na formulação de seus pressupostos teóricos quanto na sua aplicabilidade no campo organizacional, ignorando os possíveis fatores que pudessem ser responsabilizados pela resistência dos trabalhadores diante do seu trabalho.

A Abordagem Estruturalista também não se preocupou com os fatores relacionados com o objeto de estudo deste trabalho. Apesar dos estruturalistas considerarem "a sociedade moderna ... (como) uma sociedade de organizações das qua-

is o homem passa a depender para nascer, viver e morrer"¹² ⁵, passou por cima deste nível de preocupação (de verificar os fatores que pudessem ser responsabilizados pela insatisfação do trabalhador frente ao seu próprio trabalho), ampliando o estudo das interações dos grupos sociais, iniciado pela Escola de Relações Humanas, para as interações entre as organizações sociais.

Foi com a Escola Comportamental, que se chegou a uma preocupação mais efetiva com os possíveis fatores que pudessem ser responsabilizados pelo binômio satisfação/insatisfação no ambiente de trabalho, por intermédio de estudos que superam o empirismo da Escola Clássica e da Escola de Relações Humanas, particularmente no campo da motivação. Nesta escola, ressaltam-se os estudos de Maslow, com a hierarquia de necessidades, a abordagem dos dois fatores, de Herzberg, a abordagem das necessidades, de McClelland, a teoria X e a teoria Y, de McGregor, além de outros.

Outras abordagens devem ser ainda consideradas no campo da administração. A Abordagem Sistêmica preocupou-se com o estudo do ambiente, da organização, do grupo e do indivíduo, explorando sua interdependência, diagnosticando situações e intervindo em variáveis estruturais e comportamentais, sendo ampliada pela Abordagem Contingencial, que procurou "compreender as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre as organizações e seu ambiente e definir padrões de relações ou configurações de variáveis"¹³.

Embora a amplitude das teorias administrativas tenha sido tão acentuada, observa-se que, na prática, persistem os problemas da insatisfação no trabalho, observada e documentada por inúmeros autores das ciências humanas e sociais.

Diante desta realidade, cabe ao teórico e ao pesquisador do campo da administração, prosseguir na busca de fatores que possam ser responsabilizados pela insatisfação no ambiente de trabalho, bem como pelas suas manifestações, não tendo por objetivo a simples busca de acréscimos da eficiência e da produtividade nas organizações, que certamente seriam atingidos com maior naturalidade, caso tais fatores, bem como suas conseqüências, fossem melhor diagnosticados e

considerados. É dentro desta perspectiva que este trabalho se propôs a seguir, não tendo, evidentemente, a pretensão de esgotar assunto tão vasto e complexo, mas na expectativa de dar alguma contribuição neste sentido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MARCH, J. G. & SIMON, H. A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro, FGV, 1975. p. 18.
2. BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. São Paulo, Zahar 1977. p. 55.
3. id. *ibid.*
4. id. *ibid.*
5. PAPPENHEIM, F. A alienação do homem moderno: uma interpretação baseada em Marx e Tonnies. São Paulo, Brasiliense, 1967. p. 22
6. BRAVERMAN, H. *op. cit.* p. 16.
7. KATZ, D. & KAHN, r. Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1970. p. 15 e 69. *apud* LUCENA, M. D. Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.
8. MARCH, J. G. & SIMON, H. A. *op. cit.* p. 20.
9. TRAGTEMBERG, M. Violência e trabalho através da imprensa-sindical. Educação & Sociedade. São Paulo, Cortez & Moraes, 1 (2): 87-120. Jan. 1979.
10. TAYLOR, Fraderik W. Princípios de administração científica. São Paulo, Atlas, 1976. *apud* CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw Hill, 1979. v. 1 p. 34, 47 e 83.
11. BERTERO, Carlos Osmar. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. Revista de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, 8 (27): 72 - 95, jul./set. 1968.
12. PRESTHUS, R. The organizational society. Nova Iorque, Vintage Books, 1965. *apud* CHIAVENATO. *op. cit.* p. 61.
13. CHIAVENATO, I. *op. cit.*

2. METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia seguida para a consecução desta pesquisa, nos seus diversos aspectos, tratando, dos objetivos a que a mesma se propôs a atingir, da de finição dos termos empregados, das características de que se reveste e da estratégia utilizada para a sua elaboração.

Especifica, a seguir, os procedimentos seguidos para a execução da pesquisa quanto à coleta das informações necessárias a tal empreendimento, quanto ao tratamento dos dados obtidos através da pesquisa de campo e quanto ao sistema de codificação, utilizado no trabalho.

2.1. Objetivos da pesquisa

A pesquisa teve como objetivos genéricos:

- 1º) Verificar alguns fatores que pudessem ser responsabilizados pela insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, de acordo com a literatura consultada e
- 2º) Verificar algumas formas como a insatisfação do trabalhador pudesse se manifestar no seu ambiente de trabalho, de acordo com a literatura consultada.

Teve ainda como objetivos específicos:

- 3º) Verificar, baseando-se na literatura consultada, alguns fatores que pudessem ser responsabilizados pela insatisfação do trabalhador no ambiente de trabalho de algumas organizações do ramo industrial catarinense;
- 4º) Verificar, baseando-se na literatura consultada, que modalidades de comportamento os trabalhadores assumiam em algumas das organizações do ramo industrial catarinense e que pudessem ser tomadas como formas de manifestação da sua insatisfação no ambiente de trabalho e
- 5º) Desenvolver, esclarecer e estimular idéias a respeito da insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, bem como fornecer hipóteses pesquisáveis para estudos e trabalhos posteriores¹, com ela relacionados.

2.2. Definição dos termos empregados

Definiu-se como trabalhador, nesta pesquisa o prestador de serviços que se limite a executar e a produzir mercadorias, por intermédio da venda de sua força de trabalho, por um determinado salário, sem que ocupe qualquer cargo de chefia ou tenha subordinados sob a sua responsabilidade. Será para esta categoria de elementos, dentro das organizações, que se voltará a pesquisa, por acreditar-se ser esta a parcela mais expressiva da força de trabalho e também a que menos atenção tem recebido por parte das teorias administrativas, normalmente vinculadas à ótica gerencial.

As definições dos demais termos utilizados por este trabalho são feitas à medida em que os mesmos vão sendo nele abordados, tendo em vista tais definições exigirem determinados pré-requisitos conceituais e cognitivos, explorados no decorrer do próprio trabalho.

2.3. Características da pesquisa

O trabalho aqui desenvolvido é do tipo exploratório descritivo, segundo a classificação apresentada por Tripodi e outros².

É exploratório na medida em que uma de suas finalidades principais é desenvolver, esclarecer e estimular idéias, bem como levantar hipóteses para investigações subsequentes, relacionadas com a insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, em que "menos atenção é devotada à descrição exata de relações quantitativas" dos fenômenos a serem constatados, em que "a amostragem representativa é de menor importância do que a seleção de uma série de casos para estimular idéias"³.

É descritivo, na medida em que além de ter como uma de suas finalidades principais desenvolver, esclarecer e es

timular idéias a respeito da insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, pretender incluir "tanto descrições qualitativas como quantitativas de fenômeno estudado"⁴, relativamente ao setor industrial catarinense.

2.4. Estratégia da pesquisa

Por ser esta pesquisa exploratória, não se determinou, inicialmente, nenhum processo metodológico pré-definido, para se chegar aos objetivos propostos, tendo em vista Tripodi e outros⁵ alegarem não dever ser "o processo de descoberta (nas pesquisas exploratórias)... suficientemente enunciado para que o pesquisador possa seguir um conjunto prescrito de regras; (pois) na verdade, tal processo criativo não segue necessariamente regras metódicas de lógica", embora houvesse 'a priori', um esboço relativamente sistematizado, de alguns procedimentos básicos a serem seguidos.

Também por ser uma pesquisa exploratória, seguindo a orientação de Katz⁶, a área a ser observada foi delimitada, inicialmente, conforme intuição prévia e algumas noções a respeito do objeto a ser pesquisado, ficando a mesma, por isso, caracterizada como receptiva à novas informações, como também flexível quanto aos procedimentos necessários para que atingisse os objetivos propostos.

Iniciado o trabalho, verificou-se que cada um dos fatores que pudessem ser responsabilizados pela insatisfação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, bem como as formas como a mesma pudesse se manifestar, deveriam ser visualizadas, por intermédio da pesquisa bibliográfica, e descritas, como resultado da mesma, sob três dimensões básicas, a saber, a dimensão histórica, a dimensão estrutural e a dimensão contextual, onde e sempre que possível, de acordo com as disponibilidades de recursos fornecidos pela própria bibliografia disponível.

Foi utilizada a dimensão histórica por acreditar-se

no fato de que o passado sempre tem muito a explicar sobre o presente e até mesmo, sobre o futuro. Muitos dos aspectos hoje considerados críticos, pertinentes ao relacionamento do homem com as organizações, acompanharam a sua história desde os seus primórdios, conforme se pode verificar no próprio desenvolvimento da pesquisa e mais precisamente, no seu capítulo 4.

A validade da dimensão estrutural, acredita-se estar no fato de que muitos dos problemas que caracterizam o relacionamento dos homens com as organizações não são problemas típicos desta ou daquela organização, deste ou daquele ramo industrial, mas de uma estrutura social, econômica e política mais ampla, onde tais organizações se encontram inseridas.

A validade da dimensão contextual, acredita-se estar no fato de que determinados problemas, existentes no relacionamento do homem com as organizações, são específicos de determinados contextos, tendo sido dado, no caso desta pesquisa, uma atenção maior ao contexto latino-americano e mais especificamente, ao contexto brasileiro. Particularmente dentro desta dimensão, foram utilizados dados secundários com bastante freqüência.

A utilização destas três dimensões para o estudo dos fatores que pudessem ser responsabilizados pela insatisfação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, bem como as formas por intermédio das quais a mesma pudesse se manifestar, teve também por objetivo suscitar idéias que pudessem ser utilizadas na elaboração dos questionários dirigidos aos trabalhadores e aos empresários entrevistados, bem como obter uma concepção que fosse a mais abrangente possível dos aspectos abordados por esta pesquisa.

Dentro desta perspectiva, foram elaboradas os questionários acima referidos, de acordo com o embasamento fornecido pela pesquisa bibliográfica, visando um conhecimento maior da realidade imediata do ambiente geográfico escolhido como campo de pesquisa, bem como a verificação 'in loco' de alguns aspectos levantados pela pesquisa bibliográfica, mesmo a nível de dados secundários.

2.5. Procedimentos para a execução da pesquisa

2.5.1. Quanto à coleta de informações

A pesquisa aqui desenvolvida envolveu duas etapas distintas quanto a sua elaboração, uma bibliográfica, que de acordo com a literatura disponível, procurou alguns fatores que pudessem ser responsabilizados pela insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, bem como algumas formas como esta insatisfação pudesse se manifestar e outra de campo, que teve como objetivos evidenciar algumas das interfaces da insatisfação dos trabalhadores em organizações do ramo industrial catarinense e verificar que modalidades de comportamento os trabalhadores assumiam nestas organizações que pudessem ser tomadas como formas de manifestação de sua insatisfação no ambiente de trabalho.

2.5.1.1. Amostragem da pesquisa

A pesquisa delimitou como área geográfica de atuação o Estado de Santa Catarina, no que diz respeito à pesquisa de campo, por ser esta região a que menores custos oferecia em termos de deslocamento até os ambientes organizacionais pesquisados. Procurou-se ainda diversificar os pontos de pesquisa, tomando-se para cada grupo de organizações representativo de sua respectiva atividade econômica, uma cidade diferente, visando dar um caráter o mais representativo possível da realidade, frente as limitações de recursos disponíveis.

Dentro do Estado de Santa Catarina, tomou-se três cidades diferentes para se proceder a pesquisa de campo, em cada um dos setores de atividade econômica, a saber, o têxtil, o metal-mecânico e o alimentar.

Para a seleção de cada uma destas cidades tomou-se como primeiro e mais importante critério a verificação da existência de um número significativo de empresas e consequentemente, de trabalhadores, dentro daquele setor de atividade econômica específico, de modo que fosse possível tornar viável a pesquisa, nos termos em que a mesma foi proposta.

Para evidenciar algumas das interfaces da insatisfação dos trabalhadores em algumas das organizações do ramo industrial catarinense, entrevistou-se trabalhadores de empresas pertencentes a cada um dos setores industriais abordados por esta pesquisa, de acordo com as possibilidades, em termos de oportunidade e de recursos disponíveis.

2.5.1.2. Coleta de Dados

As entrevistas foram elaboradas com grupos de trabalhadores, visando abreviar o tempo a ser dispendido com as mesmas, sendo que estes grupos variavam, quanto a quantidade de elementos entrevistados, na faixa de três a dez elementos.

Para a obtenção deste grupo de trabalhadores, procurava-se por esta categoria de pessoas nos bairros onde a sua concentração era maior. Nestes bairros, tentava-se contactar com pelo menos um trabalhador daquele setor de atividade econômica específico que estava sendo pesquisado naquela cidade, seja na sua própria residência, seja em pensões, seja em ambiente recreativos, etc.

Tendo contactado com pelo menos um trabalhador da aquele setor em pesquisa, conversava-se mais pormenorizadamente com o mesmo sobre os objetivos da pesquisa e a colaboração que o mesmo poderia prestar em relação a ela. No caso de se encontrar receptividade junto daquele elemento, pedia-se a sua colaboração no sentido de angariar um pequeno grupo de colegas que trabalhassem no mesmo setor de atividade econômica que o seu, para participarem de uma entrevista que abor-
dasse o seu ambiente de trabalho.

Quando aceita esta tarefa pelo trabalhador, marcava-se um horário e um local onde se pudesse conversar e no horário e local marcados, quando comparecia o trabalhador com quem se havia conversado previamente, juntamente com os seus colegas, procedia-se a entrevista.

Por intermédio deste processo, entrevistou-se quatro grupos de trabalhadores no setor têxtil, somando trinta e cinco trabalhadores, cinco grupos no setor metal-mecânico, somando trinta trabalhadores e um grupo no setor alimentar, somando quatro trabalhadores, totalizando sessenta e nove trabalhadores entrevistados. Conforme mostra a tabela nº1, a seguir.

TABELA Nº 1

TOTAIS DOS GRUPOS DE TRABALHADORES E DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS, POR RAMO DE ATIVIDADE ECONÔMICA.

<u>RAMO DE ATIVIDADE DE ECONÔMICA</u>	<u>TOTAIS DE GRUPOS ENTREVISTADOS</u>	<u>TOTAIS DE TRABALHADORES ENTREVISTADOS</u>
TÊXTIL	4	35
METAL-MECÂNICO	5	30
ALIMENTAR	1	4
TOTAIS GERAIS	10	69

Para verificar que modalidades de comportamento os trabalhadores assumiam em algumas organizações do ramo industrial catarinense e que pudessem ser tomadas como formas de manifestação de sua insatisfação no ambiente de trabalho, empreendeu-se uma pesquisa de campo, com vinte e seis empresas do ramo industrial catarinense, sendo nove no setor têxtil, nove no setor metal-mecânico e oito no setor alimentar, tomando-se de cada setor duas empresas de grande porte*, três de médio porte e quatro de pequeno porte, por intermédio de entrevistas efetuadas com um executivo apontado pela própria empresa como sendo a pessoa mais indicada para responder pela área de relações industriais ou administração de pessoal da mesma.

Para os objetivos desta pesquisa, foram consideradas como grandes organizações aquelas que tinham um número de

* Com excessão do setor alimentar, do qual se tomou apenas uma empresa de grande porte, devido a existência de somente uma empresa desta categoria de tamanho, na cidade tomada como campo de pesquisa, para este setor industrial.

empregados superior a quinhentos, como média, um número de empregados superior a cem e inferior a quinhentos e como pequena organização, aquelas que tinham um número de empregados igual ou inferior a cem⁷.

O setor têxtil, o metal-mecânico e o alimentar, foram os setores de atividade econômica escolhidos por esta pesquisa, por serem setores bastante tradicionais, seja pela sua presença constante, seja pela própria importância social, econômica e política exercida universalmente na história da humanidade.

2.5.1.3. Instrumentos de pesquisa

Os trabalhadores foram entrevistados tendo-se por base um questionário elaborado especificamente para esta categoria de elementos, tendo por objetivos suscitar idéias nos mesmos, relativas a determinadas questões elaboradas a partir dos fatores que, de acordo com a bibliografia consultada, pudessem ser responsabilizados pela insatisfação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, bem como verificar a sua percepção, em termos de concordância, frente a determinadas afirmativas relacionadas com os referidos fatos.

Os executivos foram entrevistados, tendo-se por base um questionário elaborado especificamente para esta categoria de elementos contendo, de acordo com a literatura consultada, uma relação de atitudes dos trabalhadores, que pudessem ser tomadas como formas de manifestação de sua insatisfação no ambiente de trabalho.

Este questionário teve por objetivo a identificação das principais atitudes dos trabalhadores das empresas entrevistadas, que pudessem ser tomadas como formas de manifestação da sua insatisfação no ambiente de trabalho.

2.5.2. Quanto ao tratamento dos dados obtidos através da pesquisa de campo

Conforme se pode observar nos questionários aplicados tanto junto aos trabalhadores, quanto junto aos empresários, estes se constituem, basicamente, na parte neles denominada como 'dados de pesquisa', de várias afirmativas, sendo que, para cada uma delas, o trabalhador ou empresário tinha quatro opções para se posicionar perante as mesmas, de acordo com a disposição abaixo:

- () não concordo
- () concordo muito pouco
- () concordo em grande parte
- () concordo totalmente

2.5.2.1. Com relação ao questionário dirigido aos trabalhadores

Visando simplificar a análise dos dados coletados, fez-se a junção das quatro opções de resposta acima colocadas, de modo que as opções 'não concordo' e 'concordo muito pouco' fossem consideradas indistintamente, para efeitos de análise, em termos de frequência, indicando os trabalhadores presumivelmente mais insatisfeitos (ou menos satisfeitos) perante os fatores que pudessem ser responsabilizados pela insatisfação no ambiente de trabalho, de acordo com a bibliografia consultada e de modo que as opções 'concordo em grande parte' e 'concordo totalmente' fossem consideradas indistintamente, também para efeitos de análise, em termos de frequência, indicando os trabalhadores presumivelmente menos insatisfeitos perante os referidos fatores.

2.5.2.2. Com relação ao questionário dirigido aos empresários

Também visando simplificar a análise dos dados coletados, fez-se a junção das quatro opções de resposta referidas anteriormente, de modo que as opções 'não concordo' e 'concordo muito pouco' fossem consideradas indistintamente, para efeitos de análise, em termos de frequência, indicando os empresários que visualizavam com menor gravidade cada uma das atitudes dos trabalhadores que lhes foram apresentadas e que pudessem ser tomadas como formas de manifestação da insatisfação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, de acordo com a bibliografia consultada e de modo que as opções 'concordo em grande parte' e 'concordo totalmente', fossem consideradas indistintamente, para efeitos de análise, em termos de frequência, indicando os empresários que visualizavam com maior gravidade cada uma das referidas atitudes.

2.5.2.3. Com relação ao sistema de codificação utilizado na pesquisa

Objetivando a não identificação dos elementos que colaboraram com esta pesquisa, bem como a simplificação no tratamento dos dados com os quais se trabalhou, adotou-se um sistema de codificação específico para as empresas e os grupos de trabalhadores entrevistados*.

* Para muitos o sistema de codificação pode parecer demasiado rígido. Entretanto, tendo em vista algumas empresas terem alegado que qualquer indício por mínimo que fosse e que pudesse levar a sua identificação, seria o suficiente para que cerrassem definitivamente suas portas para quaisquer pesquisas posteriores, adotou-se um sistema de codificação que fosse o mais seguro possível, omitindo-se, inclusive, o nome das cidades nas quais se situavam.

Para as empresas abordadas por intermédio desta pesquisa, utilizou-se um sistema de codificação de modo que o primeiro dígito representasse o setor econômico no qual a empresa estivesse inserida, o segundo dígito o tamanho da empresa e o terceiro dígito uma ordenação aleatória de modo a individualizar cada empresa dentro do seu respectivo setor industrial.

Deste modo, as empresas do setor têxtil receberam como primeiro dígito a letra 'T', as do setor metal-mecânico a letra 'M' e as do setor alimentar a letra 'A'.

As empresas de grande porte receberam como segundo dígito a letra 'G', as de médio porte a letra 'M' e as de pequeno porte a letra 'P'.

Para individualizar cada empresa dentro do seu respectivo setor industrial, atribuiu-se a cada uma delas um terceiro dígito de acordo com a seqüência natural do alfabeto à medida em que as mesmas fossem sendo citadas neste trabalho.

Para os grupos de trabalhadores entrevistados em cada setor industrial, atribuiu-se aos mesmos um sistema de codificação de modo que os grupos do setor têxtil recebessem um 'T' como primeiro dígito, os do setor metal-mecânico, um 'M' como primeiro dígito e os do setor alimentar um 'A' como primeiro dígito. Para individualizar cada grupo de trabalhadores entrevistados dentro do seu respectivo setor industrial, atribuiu-se a cada um deles um dígito de acordo com a seqüência dos números naturais, à medida em que os mesmos fossem sendo citados neste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. TRIPODI, T. et alii. Análise da pesquisa social. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1975. p. 61.
2. KATZ, D. Fields studies. In Leon Festinger e Daniel Katz (eds.), Research methods in the behavioral sciences. (Nova Iorque: The Dryden Press, Inc., 1953), p. 56-97 apud Tripodi et alii. op. cit.
3. TRIPODI, T. e outros. op. cit. p. 40.
4. id. ibid. p. 61
5. id. ibid. p. 64
6. KATZ, D. op. cit. apud TRIPODI. op. cit. p. 62
7. BARROS, Frederico J. O. R. de & MONDESI, Rui L. Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e sua contribuição ao desenvolvimento. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1973. p. 13.

3. BASES TEÓRICAS

Este capítulo coloca as bases teóricas relacionadas com o objeto de estudo desta pesquisa e nos quais a mesma se apoiou para a consecução dos objetivos aos quais se propôs a atingir.

Aborda, inicialmente, a 'teoria das necessidades', proposta por Abraham Maslow, a seguir, a 'teoria dos dois fatores' proposta por Frederick Herzberg e tece ainda algumas considerações sobre o trabalho do tipo alienado, característico da relação entre os trabalhadores e as organizações capitalistas.

Para finalizar, apresenta ainda um resumo esquemático baseado no que foi apresentado no seu decorrer.

3.1. Teoria da motivação, de Maslow

Dentro do campo de conhecimento da administração, certamente a abordagem que mais enfatizou os aspectos da motivação, da satisfação e da insatisfação no ambiente de trabalho foi a Abordagem Comportamental.

Por este motivo, foi-se buscar nesta abordagem as bases teóricas que pudessem contribuir para a delimitação e conseqüente execução desta pesquisa, embora houvesse 'a priori', plena consciência de algumas das limitações em que estas bases incorrem, a serem discutidas posteriormente.

Dentro da Abordagem Comportamental da Administração, destacam-se, para os objetivos aos quais se propôs a atingir este trabalho, a 'teoria da motivação' proposta por Maslow¹ e a 'teoria dos dois fatores' proposta por Herzberg².

Segundo Maslow, a motivação humana se caracteriza por um conjunto de necessidades que estão hierarquizadas dentro de um escalonamento de premência, onde após a satisfação de uma necessidade de maior premência, surge uma outra necessidade a ser satisfeita.

É conveniente salientar, ainda, que cada uma das destas necessidades, em boa parte, deve ser satisfeita por intermédio das organizações para as quais o homem presta serviço, tendo em vista o fato de estar o mesmo cada vez mais dependente das organizações.

Para Maslow, são cinco as necessidades fundamentais a serem satisfeitas e que caracterizam a natureza humana:

1. As necessidades fisiológicas: estas constituem as necessidades primeiras que o homem procura satisfazer, tendo em vista o fato da não satisfação das mesmas poder até tornar impossível a própria sobrevivência do homem. Pode-se citar como exemplos de tais necessidades a necessidade de alimentação, de sono, de lazer e de sexo.
2. As necessidades de segurança: quando satisfeitas as necessidades fisiológicas, surgem as necessidades de segurança ou de estabilidade. Estas necessidades envolvem "a proteção contra o perigo, a ameaça ou contra a privação"³. São quase tão importantes quanto as necessidades fisiológicas e estão intimamente ligadas a estas. Visando garantir as suas necessidades de segurança, o homem procura tornar o seu mundo o mais previsível possível, de modo a preservar a satisfação das de mais necessidades, principalmente das necessidades fisiolôgicas.
3. As necessidades de associação: quando satisfeitas as necessidades de segurança, surgem as necessidades de associação, amor, afeição e participação. O ser humano precisa de se sentir membro de um grupo social, de dar e receber neste grupo e de participar ativamente do mesmo.
4. As necessidades de estima: as necessidades de estima estão relacionadas com a estima e o respeito que o homem recebe de si mesmo e dos demais elementos do grupo no qual está inserido, em função da sua capacidade e da sua utilidade dentro deste mesmo grupo. A satisfação das necessidades de estima conduz o homem a sentimentos de auto-confiança e de autoafirmação.

5. As necessidades de auto-realização: estas estão relacionadas com o desejo que o homem tem de cumprir a tendência de realizar todo o seu potencial, de estar em contínuo auto-desenvolvimento e de exercitar toda a sua criatividade. "Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que pode ser"⁴.

Estas necessidades, quando não satisfeitas, pelo trabalhador, podem levá-lo a estados de insatisfação bastante acentuados, as quais podem ser manifestadas no seu ambiente de trabalho sob as mais diversas formas, algumas das quais a serem abordadas oportunamente no decorrer desta pesquisa.

A teoria da motivação, entretanto, tem merecido algumas críticas relevantes, que não poderiam deixar de ser consideradas.

Júlio Lobos, por exemplo, alega que a hierarquia das necessidades de Maslow, apresenta como deficiências:

- a) "a dificuldade de se articularem as necessidades básicas (do homem) sob um ponto de vista operacional. Daí a dificuldade de qualquer prova empírica das mesmas".
- b) "a teoria ... não considera adequadamente as excessões de comportamento, quando o indivíduo viola as expectativas da ordem hierárquica das necessidades"⁵.

"Parece haver quase que uma atração metafísica pela teoria de Maslow, mas... nossa revisão indica que a partir de agora será a fé e não a evidência empírica que irá apoiar tal conceito"⁶.

Para os objetivos deste trabalho, entretanto, a teoria de Maslow é de fundamental importância, tendo em vista estar sendo aqui visualizada não como um produto final, mas como um ponto de partida para o estudo da insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho.

Para este trabalho influi muito pouco o fato de estarem as necessidades de Maslow hierarquizadas ou não, na forma como foi efetuada pelo autor, sendo este, inclusive, o

ponto mais vulnerável da teoria às críticas para ela dirigidas.

O que efetivamente importa para este trabalho é o fato de Maslow ter fornecido a categorização de um conjunto de necessidades inerentes ao comportamento humano, conjunto de necessidades este que, mesmo a nível de 'senso comum' é largamente aceito.

Esta categorização pode pecar, porém, pelo fato de não ser totalmente abrangente, devendo os estudiosos da administração e do comportamento, neste caso, complementá-la com outras categorias de necessidades que possam explicar ainda melhor o comportamento humano dentro do campo da administração.

Um aspecto que se acredita ser de grande importância na insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho é a necessidade de autonomia em relação ao trabalho do tipo alienado, que caracteriza o relacionamento do trabalhador com as organizações para as quais presta serviço e nas quais não compartilha da propriedade dos meios de produção das mesmas.

Dentro do referencial teórico de Maslow, a necessidade de autonomia está situada dentro das necessidades de auto-realização, embora se acredite não ter sido dado o devido destaque ao bloqueio que o trabalho do tipo alienado possa exercer sobre este tipo de necessidade.

Neste tipo de trabalho, o trabalhador encontra sérias barreiras no que diz respeito a sua auto-realização, particularmente os trabalhadores com posições mais baixas na pirâmide hierárquica de uma empresa. Este fato ocorre, em primeiro lugar, devido a falácia da aparente liberdade existente na escolha de um trabalho que esteja afinado com aquilo que o trabalhador gostaria de fazer e em segundo lugar, devido a falta de espaço existente em uma empresa para que a grande maioria dos trabalhadores consiga desenvolver-se na satisfação de suas necessidades de auto-realização. Via de regra, o indivíduo deve 'optar' por aquilo que interessa à empresa e não por aquilo que venha de encontro a satisfação de suas necessidades de auto-realização, particularmente

quando se trata de trabalhadores de linha.

O capítulo quatro aborda com mais especificidade alguns dos aspectos relacionados com o trabalho do tipo alienado, na tentativa de dar uma idéia mais abrangente da significação do mesmo, embora tenha o cuidado de não defini-lo.

3.2. Teoria do dois fatores, de Herzberg

A partir dos pressupostos colocados por Maslow, Herzberg, desenvolve a teoria dos dois fatores, por intermêdio de um estudo em que verificou estar a insatisfação, no ambiente de trabalho, relacionada não apenas com este mesmo ambiente, as circunstâncias que o rodeiam e a remuneração pelos serviços prestados, mas também com o próprio trabalho em si, advertindo para o excesso de racionalismo ao qual o mesmo tem sido submetido, em detrimento da satisfação que nela possa ser encontrada.

Segundo Hersey & Blanchard "o esquema de Herzberg parece compatível com a hierarquia das necessidades de Maslow. Maslow refere-se a necessidades ou motivos, enquanto que Herzberg parece lidar com objetivos ou incentivos que tendem a satisfazer tais necessidades"⁷.

Baseado nesta perspectiva, Herzberg categorizou duas modalidades de fatores que estão diretamente relacionados com a satisfação ou a insatisfação no ambiente de trabalho e que estão abaixo descritos:

1. Os fatores higiênicos ou não satisfatores: que "correspondem à perspectiva ambiental e que se referem às condições que rodeiam o empregado enquanto ele trabalha. Englobam, por exemplo, as condições físicas de trabalho, os salários, os benefícios sociais, as políticas de supervisão, o clima de relações entre a direção e os empregados, o regulamento interno, etc"⁸.

2. Os fatores motivacionais ou satisfatores: que são aqueles que estão relacionados com a execução das tarefas e com o

conteúdo do cargo. "Os fatores motivacionais são os que produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, ou seja, acima dos níveis normais"⁹.

Os fatores higiênicos são considerados por Herzberg como essencialmente preventivos, alegando o autor que os trabalhadores podem ser levados a estados de insatisfação bastante acentuados, desde que tais fatores não estejam devidamente ajustados. Quando ajustados às expectativas do trabalhador, porém, podem remover os estados de insatisfação gerados pelo não ajustamento, embora não sejam capazes de criar estados de satisfação permanentes. Herzberg argumenta, por exemplo, que o fato de um trabalhador receber um aumento no seu salário, mesmo que significativo, não vai torná-lo permanentemente satisfeito, da mesma forma que o fato de uma pessoa fazer uma refeição, mesmo que se alimente muito bem, não vai torná-la permanentemente saciada.

Com relação aos fatores motivacionais, Herzberg atenta para a natureza das tarefas e o seu conteúdo e adverte para a excessiva preocupação com os princípios de eficiência e de economia, instituídos, principalmente, via parcelarização de tarefas, que podem retirar toda e qualquer perspectiva de iniciativa, criatividade e deserço, tornando o trabalhador ainda mais desinteressado e desmotivado para o exercício do trabalho.

Herzberg descobriu ainda "que os fatores que permitiam períodos felizes estavam relacionados com o conteúdo do trabalho e que estavam sob o controle do empregado. Os períodos infelizes se relacionavam com as circunstâncias do trabalho, como o salário, as condições de trabalho e o tratamento dado pelos superiores e que estavam sob o controle da organização"¹⁰.

Ao relacionar os fatores motivadores e os fatores higiênicos com a teoria das necessidades de Maslow, Herzberg concluiu que "os fatores motivadores satisfaziam as necessidades de auto-realização, enquanto os fatores de higiene estavam relacionados com as quatro primeiras necessidades cita

das por Maslow"¹¹.

Ao relacionar os fatores motivadores e os fatores higiênicos com a teoria das necessidades de Maslow, Herzberg concluiu que "os fatores motivadores satisfaziam às necessidades de auto-realização, enquanto os fatores de higiene estavam relacionados com as quatro primeiras necessidades citadas por Maslow"¹².

Em razão das colocações feitas por Herzberg, Korman¹², argumenta que o que o autor quer afirmar, em essência, é que:

1. "A satisfação no cargo é função do conteúdo do cargo ou atividade do cargo desafiadoras e estimulantes: são os chamados fatores 'motivadores'."

2. "A insatisfação no cargo é função do ambiente, supervisão, colegas, e contexto geral do cargo: são os chamados fatores 'higiênicos'."

Hampton argumenta que para Herzberg, "o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação"¹⁴.

A teoria dos dois fatores também sofreu severas críticas, algumas das quais consideradas neste trabalho.

Uma das críticas que sofreu tal teoria foi quanto à categorização feita por Herzberg, em termos de fatores motivacionais e fatores higiênicos.

De acordo com os dados apresentados por Herzberg, conforme se pode evidenciar na tabela exposta a seguir, pode-se observar que os fatores que podem dar origem à satisfação podem também dar origem à insatisfação e vice-versa, de onde se pode inferir que os fatores motivacionais e os fatores não motivacionais, ou higiênicos não são unidimensionais e independentes.

Nesta tabela pode-se observar que realização e reconhecimento, por exemplo, aparecem com maior frequência como fatores de satisfação, mas também aparecem, embora com menor frequência, como fatores de não satisfação.

TABELA Nº 2

FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA SATISFATORES E NÃO SATISFATORES DE UM NÚMERO TOTAL DE 1.220 PESSOAS EM SEIS ESTUDOS REPORTADOR POR HERZBERG

F A T O R	SATISFATORES (MOTIVACIONAIS)	NÃO SATISFATORES (HIGIÊNICOS)	TOTAL NÚMERO DE PESSOAS
Realização	440	122	1.220
Reconhecimento	309	110	1.220
Progresso	126	48	1.220
Responsabilidade	168	35	1.220
Trabalho Desafiante	175	75	1.220
Política e Administração	55	337	1.220
Supervisão	22	182	1.220
Condições de Trabalho	20	108	1.220
Relação com os Superiores	15	59	1.220
Relação com os Pares	9	57	1.200

FONTE: Herzberg¹⁴

Segundo House & Widgor¹⁵, a proposição de Herzberg, de que os fatores de satisfação tem mais força motivacional de que os fatores de não satisfação, ou fatores higiênicos, é altamente suspeita. para eles, "isto é verdadeiro por duas razões: primeiro, alguma tentativa para separar os dois requer uma definição arbitrária da classificação dos satisfatores e dos não-satisfatores. Segundo, a menos que uma separação arbitrária seja empregada, a proposição é intestável".

Ainda dentro deste raciocínio crítico, os referidos autores apresentam quatro conclusões importantes a respeito da Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, em seu trabalho:

1. "Um dado fator pode causar satisfação no trabalho para uma pessoa e insatisfação no trabalho para outra pessoa e vice-versa".

"Satisfação no trabalho é uma função de características de trabalho percebidas em relação a um estrutura de referência. Uma condição particular de trabalho na base desta teoria, pode ser um 'satisfator', 'não satisfator', ou irrelevante, dependendo das condições em trabalhos comparados, das condições de outra pessoa, da qualificação e experiência passada do indivíduo, como também de numerosas variáveis situacionais do trabalho atual".

Para House & Widgor, existe ainda outras variáveis não consideradas por Herzberg, que determinam se um dado fator será origem de satisfação ou insatisfação no trabalho, tais como: o trabalho ou nível ocupacional do respondente, sua idade, seu sexo, sua educação formal, sua cultura e a sua posição no grupo..

2. "Um dado fator pode causar satisfação e insatisfação no trabalho no mesmo caso".

3. "Fatores intrínsecos no trabalho são mais importantes para ambos os casos de satisfação e insatisfação no trabalho".

4. "... a Teoria dos Dois Fatores é uma supersimplificação das relações entre motivação e satisfação e as causas da satisfação e insatisfação no trabalho".

Também em relação ao referencial de Herzberg, acredita-se não ter dado o autor a devida ênfase aos aspectos decorrentes do trabalho do tipo alienado, embora os fatores motivacionais apontem para as necessidades de autonomia.

Ao categorizar os seus fatores em higiênicos e motivacionais, alega o autor que estes últimos são os que produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência.

É difícil de se conceber que um determinado incentivo de uma empresa seja em termos de enriquecimento e diversidade de tarefas, ou de flexibilidade de horário de tra-

balho, consiga produzir um efeito duradouro de satisfação no trabalhador. A própria divisão interna de tarefas de uma empresa, a sua própria estrutura de poder e os seus próprios conflitos internos, decorrentes dos conflitos manifestos ou latentes do capital com o trabalho, apresentando-se sob as mais diversas formas, tais como, o controle e a supervisão do lado da empresa e a apatia, a negligência e as greves do lado do trabalhador, agem como permanentes frentes de bloqueio a um estado de manifestação duradouro do trabalhador.

Mesmo com as críticas acima apresentadas, o referencial de Herzberg é de suma importância para o desenvolvimento deste trabalho, pelo fato de ter apresentado um conjunto de elementos que possam ser responsabilizados por estados psicológicos negativos do trabalhador no seu ambiente de trabalho.

Para este trabalho não importa que um dado conjunto de fatores seja categorizado como responsável pela existência ou inexistência de não-satisfação no ambiente de trabalho, quando não ajustados devidamente (fatores motivacionais) e que um outro conjunto de fatores seja categorizado como responsável, pela existência ou inexistência da insatisfação no ambiente de trabalho, quando não ajustados devidamente (fatores higiênicos). O que realmente importa para este trabalho é que ambos os conjuntos de fatores podem colocar os trabalhadores em estados psicológicos negativos, seja de não satisfação, seja de insatisfação que aqui passarão a chamar-se indistintamente, de insatisfação no ambiente de trabalho.

Tendo em vista a terminologia 'fator', utilizada por Herzberg, estar intrinsecamente relacionada com os retornos esperados pelos trabalhadores, em troca dos serviços por eles prestados às organizações às quais se encontram vinculados, será utilizada, neste trabalho, a terminologia 'retorno', ao invés de 'fator', por acreditar-se ser mais apropriada ao discurso do mesmo.

3.3. Resumo esquemático

Das proposições até aqui apresentadas, pode-se dizer que:

De acordo com Maslow¹⁶, o comportamento humano é motivado por cinco necessidades básicas, a saber:

1. Necessidades fisiológicas
2. Necessidades de segurança
3. Necessidades de associação
4. Necessidades de estima
5. Necessidades de realização

- A não satisfação dessas necessidades, segundo Herzberg¹⁷, pode criar estados psicológicos negativos no trabalhador, sendo duas as categorias de fatores que, se não ajustados às suas expectativas, podem levá-los a tais estados, ou seja, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

- Os fatores higiênicos "correspondem à perspectiva ambiental e se referem às condições que rodeiam o empregado enquanto ele trabalha"¹⁸. Quando não ajustados adequadamente, podem levar o trabalhador a estados de insatisfação no trabalho e estão diretamente relacionados com as necessidades fisiológicas, de segurança, de associação e de estima.

- Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a execução das tarefas e com o conteúdo do cargo. Quando não ajustados adequadamente, podem levar o trabalhador a estados de não-satisfação no trabalho e estão diretamente relacionados com as necessidades de realização.

- Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais podem ser desdobrados, conforme exposição do quadro a seguir:

QUADRO Nº 1

APRESENTAÇÃO DE ALGUNS FATORES HIGIÊNICOS E DE
ALGUNS FATORES MOTIVACIONAIS, DE ACORDO COM HERZ
BERG.

FATORES DE HIGIENE	FATORES MOTIVACIONAIS
(RELACIONADOS COM O AMBIENTE)	(RELAC. C/ CONTEÚDO DO CARGO)
Programas e administração	Realização no trabalho
Políticas de supervisão	Reconhecimento
Condições de trabalho	Desafio no trabalho
Relações interpessoais	Responsabilidade
Dinheiro, 'status', segurança	Crescimento e desenvolvimento

Fonte: Hersey & Blanchard¹⁹

Baseando-se nestes pressupostos, o quadro nº 2, apresentado a seguir, relaciona as necessidades ou motivos, que possam caracterizar a natureza humana e os retornos, por parte das organizações, que possam ir de encontro à satisfação destas necessidades.

QUADRO Nº 2

RELAÇÃO ENTRE AS NECESSIDADES OU MOTIVOS, QUE CARACTERIZAM A NATUREZA HUMANA E OS RETORNOS QUE POSSAM SER OFERECIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES, DE ACORDO COM A LITERATURA CONSULTADA

NECESSIDADES OU MOTIVOS		RETORNOS
NECESSIDADES FISIOLÓGICAS	Alimentação	Dinheiro (remuneração)
	Sono	
	Lazer	
NECESSIDADES DE SEGURANÇA	Proteção contra:	Condições de trabalho Estabilidade no emprego
	- Perigo	
	- Ameaça	
	- Privação	
NECESSIDADES DE ASSOCIAÇÃO	Amor	Programas e administração Política de supervisão Relações interpessoais
	Afeição	
	Participação	
	Associação	
NECESSIDADES DE ESTIMA	Auto-Estima	Status: - Admiração - Respeito
	Estima terceiros	
	Auto-respeito	
	Respeito terceiros	
NECESSIDADES DE AUTO- REALIZAÇÃO	Realiz. potencial	Realização Reconhecimento Desafio Responsabilidade Crescimento e desenvolvim.
	Auto-desenvolvim.	
	Criatividade	

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MASLOW, Abraham H. Motivation and personatity. Nova Ior que, Haper & Row, 1954. apud CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill, 1979. v. 2. p. 138-44.
2. HERZBERG, Frederick. Work and nature of man. apud CHIAVENATO. op.. cit. p. 144-52.
3. MCGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. In Adventures in thought and action: proceedings of the fifth convocation of the scholl industrial management, M.I.T., Cambridge, Mass., 1957. apud CHIAVENATO. op. cit. p. 136.
4. CHIAVENATO. op. cit. p. 137
5. LOBOS, Júlio. Teorias sobre a motivação no trabalho. Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, FGV. 15 (2): 17-25, março/abril, 1975.
6. GIBSON, Franck K. & TEASLEY, Clyde E. Developments in research: the humanistic model of organizational moti vation: a review of research support. Public Adminis tration Review, 33(1): Jan/Feb. 1973. p. 89 a 96. apud CHIAVENATO. op. cit. p. 144. V. 2.
7. HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kennet. Psicologia para admi nistradores de empresa: a utilização de recursos huma nos. São Paulo, EPU: Rio de Janeiro, Fundação Nacio nal de Material Escolar, 1974.
8. CHIAVENATO, op. cit. p. 145.
9. id. ibid. loc. cit.
10. id. ibid. p. 149
11. id. ibid. loc. cit.

12. KORMAN, Abraham K. Industrial and organization psychology. Englewood Clifs, N. J., Pretice-Hall, Inc., 1971. p. 147. apud CHIAVENATO. op. cit. p. 147.
13. HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: David Hampton (ed.). Conceitos de comportamento na administração. p. 54. apud CHIAVENATO. op. cit. p. 147.
14. HERZBERG, Frederick. op. cit. apud HOUSE, Robert J. & WIDGOR, Lawrence A. Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. In: CUMMINGS, L. L. & SCOTT, W. E. Readings in organizational behavior and human performance. Homewood, Illinois, Irwin-Dorsey Limited, 1969.
15. HOUSE, R. J. & WIDGOR, L. A. op. cit. loc. cit.
16. MASLOW, A. op. cit. loc. cit.
17. HERZBERG, F. op. cit. loc. cit.
18. CHIAVENATO. op. cit. p. 145.
19. HERSEY, P. & BLANCHARD, K. op. cit. p. 70.

4. CONSIDERAÇÕES SOBRE OS FATORES QUE POSSAM SER RESPONSABILIZADOS PELA INSATISFAÇÃO DO TRABALHADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO.

Este capítulo aprofunda a discussão sobre alguns fatores que possam ser responsabilizados pela insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, de acordo com as proposições colocadas no capítulo anterior, a saber: o trabalho alienado, as relações interpessoais no ambiente de trabalho, a remuneração do trabalho, a segurança, as condições físicas do ambiente de trabalho, o 'status' e o conteúdo do trabalho.

Estes fatores são visualizados dentro de uma perspectiva histórica, estrutural e contextual, onde e sempre que possível, em termos dos recursos bibliográficos disponíveis, visando a busca de uma compreensão que fosse a mais abrangente possível de alguns aspectos relacionados com o objetivo de estudo desta pesquisa, dentro dos ambientes organizacionais.

4.1. A Organização fabril e o trabalho do tipo alienado

Não se poderia abordar o tema da insatisfação no ambiente de trabalho dentro das organizações fabris, sem que se levasse em conta a forma como essas mesmas organizações foram emergindo na história do homem, a forma como o trabalhador passou a se relacionar com elas por intermédio do seu trabalho no decorrer deste processo, bem como as conseqüências deste relacionamento.

Antes que o sistema capitalista houvesse se instituído, o mestre artesão era, na indústria artesanal feudal, produtor e vendedor de sua mercadoria ao mesmo tempo, sendo que, aos poucos, porém, este elemento foi se distanciando do comprador final, na medida em que as industriais iam se desenvolvendo nas novas cidades, voltadas para a expor

tação. "Agora, os artesãos vendiam, por atacado, seus produtos aos mercadores que, por sua vez, transportavam-nos e revendiam-nos a outros mercadores"¹.

Aos poucos, os mercadores-capitalistas foram assumindo um controle cada vez maior sobre o processo produtivo, principalmente em decorrência da "necessidade de ampliar a produção e regularizar o abastecimento dos bens manufaturados, imposta pela expansão do comércio ... A indústria artesanal, onde o artesão era, a um só tempo, o proprietário da oficina, dos instrumentos de trabalho e das matérias primas, atuando como pequeno empresário independente, fora substituída em grande parte, no século XVI, pelo sistema manufatureiro doméstico (putting-out-system) nos ramos industriais voltados para a exportação"².

O processo de assunção do controle sobre o processo produtivo pelo mercador-capitalista, deu-se, entretanto, por etapas bem distintas. "Inicialmente o mercador-capitalista limitava-se a fornecer ao artesão independente a matéria-prima, remunerando-o para que a transformasse em produtos acabados. Desse modo o capitalista tornava-se o proprietário do produto ao longo de todas as etapas de produção, ainda que o trabalho continuasse sendo realizado em oficinas independentes. Numa fase posterior do sistema manufatureiro doméstico, o mercador capitalista passou a ter a propriedade das máquinas e dos instrumentos, e freqüentemente, do prédio no interior do qual a produção se realizava. Contratava os trabalhadores para acionarem os instrumentos de trabalho, fornecia-lhes as matérias-primas e apropriava-se dos produtos acabados"³.

A partir desta etapa, o trabalhador limitou-se apenas a vender a sua força de trabalho, cabendo ao "mercador-capitalista vender os bens produzidos pelos trabalhadores a um preço tal que lhe permitisse pagar os salários, os demais custos de produção, obtendo ainda algum lucro para si", criando-se, simultaneamente, "uma força de trabalho total ou parcialmente despojada de capital"⁴.

Um outro aspecto importante a ser considerado ain-

da, é que desde os seus primórdios, "as empresas capitalistas procuraram assegurar posições monopolistas a partir das quais pudessem explorar, com exclusividade o mercado para seus produtos. À medida que se fortaleciam as guildas de privilegiados - associações de mercadores capitalistas que empregavam trabalho assalariado - multiplicavam-se as barreiras protecionistas destinadas a assegurar o seu monopólio. A diferenciação dos regimes de aprendizagem, a instituição de privilégios e isenções especiais para filhos de proprietários mais abastados, a cobrança de taxas excessivamente elevadas para a admissão de novos membros foram algumas das barreiras que visavam a impedir que artesãos ambiciosos, porém pobres, competissem ou tivessem acesso às fileiras da nova classe capitalista. A imposição dessas barreiras apressou de um modo geral, a transformação dos artesãos mais pobres e de seus filhos em uma classe operária urbana constrangida a sobreviver exclusivamente às custas da venda de sua força de trabalho"⁵.

A partir do momento em que a força de trabalho passou a ser alienada, ou seja, vendida como qualquer outro produto num mercado de compra e venda, tendo seu fim se tornado estranho ao trabalhador, grande parte da motivação implícita no próprio trabalho, como uma atividade natural do homem destinada a produzir valor de uso para seu benefício, certamente desapareceu, embora pareça que os autores da Abordagem Comportamental não tenham, de um modo geral, enfatizado devidamente este aspecto, quando de seus estudos sobre motivação, satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho.

Uma evidência que denota a resistência do trabalhador frente a execução de tarefas pertinentes a um trabalho alienado é a própria necessidade de coação no ambiente de trabalho, que se reveste das mais variadas roupagens, indo desde as formas impositivas, diretas e visíveis até as formas mais sutis de engodo e manipulação.

Para Gorz, a razão profunda da coação no trabalho não implica, nem nunca implicou na "eficácia superior do

trabalho imposto (do trabalho forçado) sobre o trabalho que comporte uma dose de empenhamento voluntário. A raiz do trabalho forçado e a sua necessidade do ponto de vista do capital devem ser procuradas antes na divisão social do trabalho, isto é, no fato de os fins do capital serem estranhos ao operário e deverem manter-se-lhes estranhos"⁶.

A acumulação de capital, para o autor "não pode ser maximizada senão por imposição aos operários como uma exigência estranha à qual todas as outras exigências devem ser subordinadas"⁷.

O referido autor alega, inclusive, que "a tecnologia capitalista e a divisão capitalista do trabalho não se desenvolveram em razão de sua eficácia produtiva, considerada em si mesmo, mas em razão de sua eficácia no contexto do trabalho alienado e forçado, isto é, de um trabalho sujeito a um fim que lhe é estranho. As técnicas capitalistas não visavam maximizar a produção e a produtividade em geral de quaisquer trabalhadores, foram concebidas para maximizar 'a produtividade para o capital' de trabalhadores que não tinham nenhuma razão para colaborar nisso"⁸.

Um outro fator que pode ser tomado como evidência da insatisfação do trabalhador frente ao trabalho alienado é a própria causa imediata da necessidade da coação no trabalho, que é a resistência do trabalhador a esta modalidade de trabalho, desde os primórdios da organização capitalista. Marglin, ao citar Mantoux⁹, argumenta que o recrutamento de trabalhadores pelas organizações fabris, em seus primórdios não se deu em função da opção pura e simples destes pelo trabalho alienado, dentre outros, mas que estes primeiros contingentes de trabalhadores fabris eram formados por "camponeses expulsos de suas aldeias das grandes propriedades, soldados desmobilizados, indigentes a cargo das paróquias, o rebotalho de todas as classes e de todos os ofícios"¹⁰.

Dentre todas estas alternativas de que dispunham os primeiros dirigentes do processo produtivo das organizações fabris para contornarem os problemas decorrentes da

resistência dos trabalhadores frente ao trabalho alienado da fábrica, certamente uma das mais importantes era a disponibilidade de mão-de-obra infantil, fornecida por crianças vendidas "pelas autoridades paroquiais como 'aprendizes de fábrica' por um período que podia ir até dez anos ou mais, de forma a poupar ao contribuinte local o custo da sua alimentação, da sua roupa e dos seus alojamentos, (sendo que) estes infelizes não tinham qualquer opção, legal ou ilegal"¹¹.

Por isso, "não é de admirar que só o recrutamento da primeira geração de operários de fábrica tenha constituído um problema grave. Para as crianças dessa geração, a fábrica fazia parte da ordem natural, talvez mesmo da única ordem natural. Chegada a idade adulta, fortificada pela disciplina da Igreja e da Escola, a geração seguinte pode, provavelmente ser recrutada para a fábrica sem mais dificuldades do que os filhos de mineiros para a mina ou os filhos de soldados profissionais para o exército"¹².

Outro aspecto que evidencia a resistência dos trabalhadores frente ao trabalho alienado é o fato de que quando havia a possibilidade de opção entre este tipo de trabalho e "outras formas de organização produtiva que deixassem ao operário uma parte de controle sobre o processo de produção, mesmo pelo preço de uma produção e de ganhos menores", os operários optavam em massa pela segunda alternativa. "Para os que não tinham um ofício, a tecelagem a domicílio era uma das raras soluções alternativas - talvez a única importante - ao trabalho na fábrica. E, apesar do nível extremamente baixo dos salários, subsistiam no início do século XIX cerca de duzentos e cinquenta mil tecelões de algodão a domicílio. O fato de este número de tecelões se ter mantido apesar dos falecimentos e da emigração prova que este ofício continuava a fazer novos adeptos. Todavia, como as fábricas se foram tornando os destinatários praticamente exclusivos dos inventores, as técnicas artesanais tornaram-se cada vez menos competitivas"¹³.

Apesar da obstinação e da tenacidade dos trabalhadores em recusarem-se a "trocar a sua independência pela disciplina melhor remunerada da fábrica"¹⁴, entretanto, 'o putting-out-system', com seus miseráveis vestígios de controle operário, praticamente desapareceu na Grã-Bretanha em meados do século. A tecelagem foi o último bastião da indústria a domicílio, quando esta via se fechou, a liberdade do operário recusar a fábrica era a liberdade de morrer de fome"¹⁵.

Ainda hoje, pode-se denotar evidências da resistência dos trabalhadores frente ao trabalho alienado e do desejo dos mesmos de se desvincilharem desta modalidade de trabalho. Ao elaborar um estudo sobre o comportamento dos migrantes rurais que trabalham na indústria em São Paulo, Lopes¹⁶ "revela que o desejo dominante de todos é o de ser 'independentes', quer migrem com a intenção de ficar na metrópole ou com a idéia de juntar algum dinheiro e voltar à sua terra"¹⁷.

"Esse valor expressa-se de muitas formas: na lavoura em sua propriedade, quando as condições são compensadoras; na empreitada, na agricultura, no ofício de pintor ou de eletricista independente, o de dono de caminhão e nas múltiplas pequenas atividades comerciais, que são todos trabalhos 'por conta própria', em que o indivíduo não recebe ordens, nem presta contas, segundo seu modo de ver, a ninguém. Essa independência não pode ser encontrada na estrutura industrial"¹⁸.

Para Lopes, a importância deste aspecto cultural é evidenciada "nas muitas tentativas dos operários de abandono da condição de operário industrial ou mesmo no seu comportamento diário dentro da fábrica. Qualquer descontentamento, sejam quais forem os motivos (não ser aumentado, ter atrito com o chefe, etc.), traz à tona a vontade de sair e tornar-se independente"¹⁹.

As seguintes declarações, fornecidas por trabalhadores de fábrica, relatadas no trabalho de Frederico, denotam a conscientização que têm os mesmos da sua condição de

submissão em um trabalho alienado que caracteriza a sua vinculação com a organização capitalista:

- "o patrão manda, o operário obedece e trabalha";
- "o patrão tem toda a autoridade, o operário não";
- "o patrão pode fazer o que quiser, o operário tem que ser submisso e obedecer às obrigações que lhe foram impostas";
- "é o poder deles, eles têm mais força que os operários. O cara pra ser patrão não precisa ser rico: é só montar uma pequena oficina com dois empregados e já dá a diferença entre operário e patrão";
- "o operário tem que ser submisso, porque a firma não é dele";
- "o patrão manda no operário. Manda porque a firma é dele";
- "a diferença é do dinheiro. O operário não tem a propriedade que o patrão tem";
- "o patrão tem o capital, ele entra com o dinheiro e o operário com os braços";
- "operário é uma pessoa muito comum, pois não precisa ser nada para ser operário. Só viver e trabalhar";
- "um sujeito que trabalha para se manter, não pode aspirar nada para o futuro";
- "é uma pessoa que marca cartão, é mandada pelos outros, levanta cedo, é o peão. É uma pessoa que não tem estudo, tem que aceitar o que aparece para ganhar o pão";
- "é uma pessoa que trabalha num ofício, mas não tem condições de exercer por conta, então procura a fábrica e aí se torna operário";
- "é o que chega na firma, pede emprego e vai ser empregado";
- "o operário é aquele que precisa trabalhar para os outros";
- "é uma pessoa que o patrão pega por necessitar do seu trabalho";

- "é uma classe que sustenta outra classe. Nós somos divididos em classes: operários e patrões. Quem sustenta o patrão somos nós";
- "desde que não trabalhe por conta é operário. O operário é o escravo do patrão";
- "é um escravo, não tem para onde pular. Tem que fazer o que o patrão manda, senão, rua!";
- "é uma pessoa submissa na própria atividade dela, depende dos outros, depende de um salário"²⁰.

4.2. As relações interpessoais no ambiente de trabalho

As relações interpessoais dentro das organizações formam, em seu conjunto, uma modalidade de fator higiênico, de acordo com Herzberg²¹. Não se pode, entretanto, falar sobre relações interpessoais dentro das empresas sem que sejam abordadas, concomitantemente, a política organizacional e a supervisão da empresa, também preconizadas como fatores higiênicos²², considerando-se a influência que estes últimos exercem sobre o primeiro, particularmente no que diz respeito às relações existentes entre chefias e subordinados.

Um bom clima de relações interpessoais não pode se restringir somente aos colegas de uma mesma categoria profissional ou àqueles que exerçam as mesmas funções dentro de uma empresa, mas deve abranger todos os elementos que façam parte da mesma. Certamente não se poderá encontrar um clima motivador e satisfatório num ambiente organizacional onde a empresa adote uma política arbitrária e despótica, onde a supervisão se efetive via coação e onde o medo e o pavor imperem como principais alavancas de produtividade.

Quando se fala em motivação, satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho, deve-se sempre ter presente que "a necessidade de se estabelecer relações com outras pessoas é um dos mais fortes e constantes impulsos humanos. É uma característica básica, pois o homem é um ser

eminentemente social"²³.

Não se pode esquecer ainda que "as pessoas normalmente desejam mais do que ter apenas amigos: elas desejam fazer parte, participar de um papel dentro de uma organização ou de um grupo. O convívio social e as experiências compartilhadas com os colegas de trabalho situam-se entre as fontes mais poderosas e significativas de satisfação no trabalho"²⁴.

Essas conclusões, aliás, a experiência de Hawthorne já havia muito bem evidenciado, quando observou que as moças que dela participaram "consideravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora" e ainda que "alegavam gostar de trabalhar na sala de provas, porque era divertido e a supervisão branda", porque "havia um ambiente amistoso e sem pressões" e porque "não havia temor ao supervisor"²⁵.

Desde os primórdios da organização fabril, entretanto, o autoritarismo parece ter estado presente no relacionamento entre as chefias e os subordinados. Este fato, certamente, decorre de uma contradição interna da própria organização fabril capitalista, na medida em que toda a política interna por ela formulada visa, em última instância, a otimização de lucros, condição imprescindível para a sua própria sobrevivência, podendo ser conseguida, ou através do aumento dos níveis de produtividade e/ou rebaixamento dos custos, ou através do aumento do preço dos produtos vendidos. O preço do produto, porém, é, via de regra, determinado pelo mercado, restando à empresa somente o controle sobre as duas primeiras alternativas. Estas, entretanto, devem se concretizar sobre uma força de trabalho alienada, ou seja, estranha às instalações e aos instrumentos necessários ao processo produtivo, a este mesmo processo e ao produto resultante deste processo. Eis aí o grande paradoxo sobre o qual deve atuar a administração e sobre o qual a política organizacional deve ser formulada.

É deste paradoxo, certamente, que resulta o fato de ter a organização sentido, desde os seus primórdios, uma

grande necessidade de maximizar a sua autoridade sobre o trabalho, seja, "pela divisão e organização do trabalho em formas estritamente hierarquizadas, (seja) parcelando ao máximo as tarefas, (seja) generalizando o salário em função do rendimento, (seja) multiplicando os controles"²⁶.

Para alguns autores, inclusive, o sucesso da organização fabril é decorrente principalmente da coerção no trabalho, que violou "as regras não escritas da concorrência perfeita: ao opor operários sob vigilância e disciplina aos operários a domicílio, ... (reduzindo) os seus custos sem se ver necessariamente obrigada a adotar uma tecnologia mais eficaz"²⁷.

De acordo com Braverman, "a gerência primitiva assumiu formas rígidas e despóticas, visto que a criação de uma força de trabalho 'livre' exigia métodos coercitivos para habituar os empregados às suas tarefas e mantê-los trabalhando durante dias e anos"²⁸.

Por isso, a ênfase da administração sempre recaiu sobre o controle e a disciplina, que segundo Marglin, "só faziam falta do ponto de vista do capitalista, não do operário"²⁹.

A imposição de uma disciplina rígida visava, desde os seus primórdios da organização fabril a "que os trabalhadores pudessem ser eficazmente controlados sob a supervisão de um capataz. Sob um teto ou um ambiente pequeno, eles podiam começar o trabalho de madrugada e continuar até o por do sol, fixando-se períodos para repouso e alimentação. E sob pena de perder todo o emprego eles podiam ser mantidos por todo o ano"³⁰.

Pollard, ao referir-se à revolução industrial na Inglaterra, observa que "havia poucas regiões do país em que as indústrias modernas, sobretudo as têxteis, instaladas em grandes edifícios, não estivessem associadas com prisões, reformatórios e orfanatos". Ainda de acordo com o autor, "o moderno proletariado foi levado ao seu papel não tanto pelo atrativo ou recompensa monetária, mas pela compulsão, força e medo"³¹.

Para Gorz, "o despotismo da fábrica é tão velho como o próprio capitalismo industrial". Segundo o autor, "as técnicas de produção e a organização do trabalho sempre tiveram um duplo fim: tornar o trabalho o mais produtivo possível ... e, para tal fim, impor ao operário o rendimento máximo através do ordenamento dos meios de produção e das exigências objetivas do seu funcionamento"³².

Ainda para Gorz, "as máquinas de tecer das primeiras manufaturas não se distinguiam em nada dos primeiros instrumentos de tecelagem artesanal. Foram concentradas em manufaturas capitalistas não por razões técnicas, mas para permitir aos patrões apropriarem-se e controlarem a totalidade da força de trabalho, e, depois, para forçar a trabalhar nessas máquinas a um ritmo e durante um número de horas que nenhum tecelão livre se teria imposto de sua própria vontade"³³.

A função da hierarquia da fábrica consiste na subtração "ao controle operário as condições e as modalidades do funcionamento das máquinas, fazendo da função do controle uma função separada. Apenas desse modo, os meios e o processo de produção podem ser exigidos em potência estranha, autonomizada, que exige dos operários a sua submissão"³⁴.

Esta submissão, aliás, foi sempre um dos alvos mais procurados por Taylor e seus seguidores, sendo este um problema que até hoje se apresenta aos dirigentes da produção, qual seja, o de subordinar realmente os produtores diretos. Como ilustração, cite-se a conversa de Taylor com Smith, quando o primeiro tentava convencer o segundo a participar de seus experimentos 'científicos':

"- Bem, se você é um operário classificado deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado

faz justamente o que se lhe manda e não reclama. Entendeu? Quando este homem mandar você andar, você anda; quando disser que se sente, você deverá sentar-se e não fazer qualquer observação. Finalmente, você vem trabalhar aqui amanhã e saberá, antes do anoitecer, se é verdadeiramente um operário classificado ou não"³⁵.

Na esperança de justificar esta 'cientificidade', Taylor argumenta que esse tipo de conversa possa parecer "um tanto rude":

"E de fato seria se nos referíssemos a um mecânico educado, ou mesmo um trabalhador inteligente. Com um homem mentalmente retardado do tipo de Smith, é apropriada e não indelicada, visto que é eficiente para fixar sua atenção nos altos salários que ele quer e fora do que, se lhe fosse chamada a atenção, provavelmente acharia impossível o duro trabalho ..."³⁶.

Mas não foi Taylor o primeiro a descobrir as vantagens que a supervisão e controle apresentavam para os dirigentes das organizações fabris. Mantoux, por exemplo, lembra, como conseqüência da reunião de numerosos operários em uma só oficina "as vantagens evidentes do ponto de vista da organização e da vigilância"³⁷.

Landes afirma que foi a necessidade de disciplina e de vigilância que levou "os empresários a pensar nas oficinas em que os homens estariam reunidos para trabalhar sob o controle de contra-mestres vigilantes"³⁸. Na introdução a um volume de ensaios sobre o desenvolvimento do capitalismo, em 'The rise of capitalism', Landes é ainda mais explícito ao afirmar que "a essência da fábrica é a disciplina e as possibilidades de direção e de coordenação do trabalho que ela oferece"³⁹.

Ao referir-se a Arkwright, Ure, já em 1835, alegava que provavelmente a principal dificuldade encontrada por este empresário "não consistia tanto ... em inventar um me

canismo automático para estirar e torcer o algodão num fio contínuo, mas antes em ensinar os homens a desfazerem-se de hábitos de trabalho desordenados e a identificarem-se com a regularidade invariável da automatização complexa. Promulgar e por em vigor um código eficaz de disciplina industrial, apropriado às necessidades da grande produção - tal foi a empresa hercúlea, a obra grandiosa de Arkwright"⁴⁰.

Prosseguindo nas suas reverências à Arkwright, Ure alega ainda que mesmo que o sistema esteja "perfeitamente organizado, e embora o trabalho esteja facilitado ao máximo, é praticamente impossível, após a puberdade, transformar as pessoas vindas de ocupações rurais ou artesanais em bons operários de fábrica. Depois de se lutar algum tempo para vencer os seus hábitos de indolência ou de indocilidade, ou eles renunciam espontaneamente ao emprego ou então são despedidos pelos contramestres por falta de atenção". Por razões deste tipo é que Ure alega ser necessário homens "com a audácia e a ambição de um Napoleão para vencer a atitude recalcitrante de operários habituados a aplicarem-se de forma irregular e esporádica"⁴¹.

Ainda hoje, observa-se que o despotismo industrial é uma realidade presente em muitas organizações, sendo a coação e a punição, em muitos casos, os principais instrumentos utilizados visando aumentos de produtividade.

Segundo Humprey, as organizações mais formalizadas de trabalhadores dentro das empresas não são vistas com bons olhos pela administração, mesmo nos casos de "comissões internas mistas ..., formadas de empregados e empregadores, para a discussão dos problemas emergentes nos locais de trabalho"⁴². O resultado deste tipo de posicionamento é que os trabalhadores "tem dificuldade em esclarecer os problemas, porque as firmas não querem se relacionar com eles. As companhias definem como 'anormais' todas as atividades nos locais de trabalho, fora da vida normal da fábrica"⁴³.

Em um artigo intitulado 'Violência e trabalho através da imprensa sindical', Tragtemberg registra os mais va

riados casos de exploração do trabalhador, por intermédio de pagamento de baixos salários, submetidos a turnos de trabalho que vão até alta madrugada, provocando tensão nervosa, acidentes e outros infortúnios que os afetam diretamente⁴⁴.

O tratamento dispensado aos trabalhadores pelas chefias intermediárias, em algumas organizações é péssimo, "o tratamento por pitos está institucionalizado em certas empresas e o adjetivo 'cavalas' serve para identificar a mão-de-obra em outras"⁴⁵.

Há empresas em que a chefia repressiva pode ser comparada ao nazismo, "na medida em que obriga o operário a folga em dias pré-determinados monocraticamente pela chefia", sendo a ausência do operário nesse dia, motivo para que seja encaminhado aos gritos até o 'Setor de Segurança'⁴⁶.

Noutras, "o ritmo de produção é alucinante; o operário conta com uma chefia vigilante e implacável; é obrigado a fazer horas extras com medo de punições, que se estendem aos sábados e domingos. Os escalões intermediários, são odiados pela mão-de-obra na medida em que dividem-se entre apaniguados e preteridos e os problemas de relações industriais ficam na mão da Segurança Industrial ... Em suma, as chefias ineptas, depoimentos arrancados policialmente no setor de segurança, decisões inumanas na área social, (isto) é a empresa"⁴⁷.

Este tipo de situação não é, porém, exclusivo do ambiente de trabalho de organizações brasileiras, nem de uma empresa específica, mas, segundo Pignon, é o "regime normal das grandes unidades de produção de massa; (sendo) as fábricas de produção de automóveis ... célebres pelas suas polícias privadas: os vigilantes da Ford e da General Motors, os 'sindicalistas CFT' da Simca e da Citroen, (e) a gridaga volante da Renault"⁴⁸.

Segundo Tragtenberg, o arbítrio industrial é uma constante em algumas indústrias têxteis, onde se pode observar casos de multas a operários, "não especificação no

envelope de pagamentos de descontos efetuados, não recolhimento do Imposto Sindical pela empresa quando o operário solicita auxílio-maternidade", além de outros do gênero⁴⁹.

Há casos também de trabalhadoras que são obrigadas a trabalhar de sapatos fechados, sob o risco de serem barradas na entrada da fábrica, de ritmos intensivos de trabalho, não se podendo nem olhar para os lados enquanto as tarefas são executadas, de obrigatoriedade na utilização de chapinhas para ir ao banheiro e assim por diante⁵⁰.

Não parece ser excessão o fato de um trabalhador chegar um minuto atrasado ao serviço implicar na perda do dia de trabalho ou em parte dele, havendo ainda casos de trabalhador ficar doente e a organização não aceitar atestados médicos nem permitir a sua saída para medicar-se com o médico da própria organização e de trabalhador só poder descansar quando vai ao banheiro⁵¹.

Com relação ao prolongamento das jornadas de trabalho, há casos de "operários que são ameaçados de dispensa se não fizerem horas extras, (de) empresa que não junta adicional respectivo nas cédulas das férias", de operário obrigado a uma jornada de onze horas e meia diárias, ficar esgotado e na volta ser despedido, de operário trabalhar hora extra sem receber, de operário auxiliar a firma com hora extra sendo severamente punido com um atraso, de operários serem despedidos por recusarem-se a fazer horas extras, sendo "obrigados a picar cartão um mês e ficarem diante da fábrica, do lado de fora, como delinqüentes"⁵².

Junte-se a tudo isso, a aplicação de uma política arbitrária e sem explicações, quando as máquinas param por defeito mecânico; (e) promoção de crises artificiais com esse intuito⁵³.

É este o tipo de clima organizacional, certamente, que faz com que os trabalhadores se sintam inseridos num microcosmos que obscurece a visão do conjunto da empresa, fazendo com que os resultados sejam somente aqueles fixados aprioristicamente por intermédio da administração, de suas políticas e de seus programas.

4.3. A remuneração do trabalho

Herzberg observou em seus estudos que a má remuneração é um dos grandes fatores responsáveis pela insatisfação no ambiente de trabalho. Argumenta ainda que os aumentos salariais não criam níveis elevados de satisfação, pelo menos por períodos mais longos de tempo, mas simplesmente, podem eliminar os níveis de insatisfação no ambiente de trabalho⁵⁴.

Que salários mais elevados diminuíam os níveis de insatisfação no ambiente de trabalho, Ford havia descoberto já em 1915, quando visava eliminar os altos índices de rotatividade decorrentes da introdução da linha de montagem nas suas fábricas e a resistência dos trabalhadores frente aos processos produtivos dela decorrentes. Com a astúcia de uma raposa, Ford sabia perfeitamente que "o único modo de obter um produto a baixo custo ... (era) pagar um preço alto por um serviço humano de alto grau ... e cuidar, através da direção da empresa, de obter esse serviço"⁵⁵.

Ao admitir que compete à direção da empresa a obtenção de serviços por ela desejados, mesmo com o pagamento de 'altos' salários, Ford admite implicitamente o aspecto conflitante que existe na instituição de uma política salarial, para qualquer organização, na medida em que ao trabalhador interessa, evidentemente, melhores salários, enquanto que à organização interessa maiores resultados.

Pignon aborda com muita propriedade este aspecto conflitante, alegando que a produtividade, do ponto de vista da organização, é tida sob uma ótica puramente econômica, dependendo, de um lado, da eficácia do processo material de produção e de outro, do sistema de preços das diferentes espécies de trabalho, dos meios e dos produtos em jogo. Alega o autor que "a organização do trabalho, por mais científica que seja, é evidentemente impotente para diminuir o preço dos meios e aumentar o preço dos produtos. Resta o preço do trabalho. Diminuí-lo, pelos menos relativamente, é uma questão de método"⁵⁶.

Constructos ideológicos visando justificar os baixos níveis de salários que caracterizam a remuneração do trabalho, foi algo sempre fornecido sobejamente pelos ideólogos das organizações. Se hoje se alega que aumentos nos níveis de remuneração, em última análise, prejudicam os próprios trabalhadores, na medida em que tais aumentos são repassados para estes mesmos trabalhadores, por intermédio da compra do produto do seu próprio trabalho, houve época em que se chegou a afirmar que, "até certo grau, a penúria encoraja a indústria e que o operário que pode prover as suas necessidades trabalhando três dias em sete ficará embriagado durante o resto da semana ... Os pobres, nos condados onde há manufaturas nunca trabalharão mais horas do que as que precisam para se alimentarem e proverem os seus excessos hebdomadários ... Podemos dizer sem receio que uma redução dos salários nas manufaturas de algodão seria uma benção e uma vantagem para a nação, além de que não prejudicaria os pobres. Por esse processo, poderíamos preservar o nosso comércio, manter as nossas rendas e, ainda por cima, reformar as pessoas.⁵⁷"

Certamente na ânsia de criar as justificativas ideológicas para o baixo nível de remuneração pagos pelas organizações aos trabalhadores de sua época, o autor 'esqueceu-se' do fato de que aqueles preferiam, na realidade, a troca do trabalho alienado da organização fabril pelo lazer (deixando-se, evidentemente, os exageros da embriaguês e da preguiça por conta do autor), o que pode ser interpretado como uma atitude bastante razoável do ponto de vista do trabalhador, mas evidentemente desastrosa do ponto de vista da organização e de seus interesses.

Também Fayol demonstrou preocupação com a temática da remuneração, alegando que a administração deveria "evitar os excessos de remuneração, ultrapassando o limite razoável"⁵⁸, sendo o razoável para o autor, entretanto, estipulado sempre via administração e não via trabalhadores.

Para conseguir aumentos de produtividade, em pre-

juízo dos níveis de remuneração, as organizações dispõem de alguns artifícios que foram utilizados sobejamente no seu processo de desenvolvimento histórico, chegando até os dias de hoje, podendo-se citar, dentre eles, a desqualificação do trabalhador, via parcelarização das tarefas, apresentada na literatura administrativa com o rótulo de 'super-especialização'; a diminuição dos níveis de remuneração em termos absolutos e a diminuição destes mesmos níveis de remuneração em termos relativos, via aumento da eficácia do processo de produção, via intensificação do trabalho e ainda, via prolongamento de sua jornada.

Logicamente que todos estes artifícios podem vir a se constituírem em fatores responsáveis pelo surgimento de insatisfação no ambiente de trabalho, na medida em que criarem no trabalhador a conscientização de que esteja sendo explorado.

A desqualificação do trabalhador, segundo Pignon, "como meio de reduzir o custo do trabalho, assenta evidentemente nas diferenças de preço das forças de trabalho diversamente qualificadas. Esses preços impõem-se aos dirigentes da produção como qualquer outro sistema de preços"⁵⁹.

Ainda com relação à desqualificação do trabalhador, pode-se citar o caso de Taylor, que nunca esteve, na realidade, preocupado em "robustecer a capacidade do trabalhador ou concentrar no trabalhador uma parcela maior de conhecimento científico ... Antes, o objetivo era baratear o trabalhador ao diminuir seu preparo e aumentar a sua produção. Em seu primeiro livro, 'Gerência de Oficina',⁶⁰, disse ele francamente que as 'plenas possibilidades' do seu sistema não se realizariam até que quase todos os mecanismos da oficina fossem acionados por homens de menor calibre e alcance, e que são, portanto, mais baratos que os exigidos no velho sistema"⁶¹.

Com relação à diminuição do poder aquisitivo real dos salários percebidos pelo trabalhador brasileiro, Arroyo argumenta que "mais da metade dos trabalhadores in

dustriais teve uma substancial diminuição nos seus salários reais durante o período de 1960-70, sendo que tal empobrecimento foi sentido principalmente no setor têxtil, com um empobrecimento de 35%, no setor metalúrgico, com 23% e no setor alimentar, com 21,5%"⁶².

Acrescente-se a estas informações o fato de os salários mínimos reais terem caído em aproximadamente 55% entre 1959 e 1973, mesmo diante do aumento de 58% do produto real per-capita no mesmo período⁶³. É conveniente salientar ainda que, de 1973 para cá, nada de especial aconteceu na política econômica brasileira que pudesse ser responsabilizada pela reversão das tendências ora abordadas.

Com relação à intensificação do trabalho, Gorz alerta que o processo de produção, de acordo com aqueles que o organizam, deve ser colocado "de tal modo que a coação ao rendimento máximo seja entendida pelo operário como uma exigência inerente à própria matéria, tanto mais inexorável e incontestável quanto pareça confundir-se com as leis de funcionamento de uma maquinaria complexa: leis aparentemente neutras, que escapam a toda a vontade e a toda a contestação humana. O operário deve aguentar o trabalho - tanto a quantidade quanto a natureza do seu trabalho diário - como a única maneira possível para os problemas técnicos de produção"⁶⁴.

As vantagens que a intensificação do trabalho oferecia às organizações industriais, Taylor sempre soube explorar com muita astúcia. É o próprio Taylor quem argumenta que em 1884, quando na Midwale Stell Co., os operários tiveram seus salários rebaixados em relação ao volume de produção, em decorrência dos seus métodos:

"Em 1884, na Midwale Stell Co., os operários eram pagos por peça. A produção diária média era de 5 peças. Após a análise do trabalho e a determinação do tempo mais curto para cada uma das operações elementares, fiquei convencido da possibilidade de, produzir 10 peças por dia. Em vez de 50 'cents', foram concedidos aos operários 35 'cents', por peça, se produzissem 10 peças ou mais por dia, e apenas 25 'cents' se produzisse me-

nos"⁶⁵.

Quando na Bethlehem Steel Company, Taylor observou também que uma turma de operários carregava em média, 12,5 toneladas longas por homem, diariamente. Na análise deste trabalho, chegou a conclusão que um operário poderia carregar até 47 toneladas por dia. Para elevar a produção a tal nível, Taylor tomou um operário, que como os demais recebia em média, \$1.15 por dia, a quem qualificava de retardado e imbecil. Por intermédio de um cerrado controle e da intensificação do trabalho, Taylor conseguiu com que esse mesmo operário atingisse a cifra diária de 47,5 toneladas, argumentando que esse elemento conseguiu, com esse aumento de produção, um incremento de 60% no seu salário, sem, no entanto, ter o cuidado de lembrar que este aumento de produção havia sido da ordem de 280%.⁶⁶

O resultado de estratégias deste tipo, que visavam exclusivamente o aumento da produtividade, entretanto, era que "os empregadores não continuavam a pagar 60 por cento a mais para o trabalho comum, ou para qualquer outro trabalho, desde que encontrassem um modo de competir a um andamento mais rápido do trabalho. Taylor vinia a descobrir (e queixar-se) que a gerência tratava seus 'incentivos científicos' como qualquer outro pagamento por peça, cortando-os sem piedade tão logo o mercado de trabalho o permitia, de modo que os trabalhadores empurrados à intensidade taylorista viram-se ganhando pouco ou nada mais que a taxa vigente na região, enquanto outros empregadores - sob a pressão da ameaça concorrencial - obrigavam seus próprios trabalhadores a intensidades maiores de trabalho."⁶⁷

O processo de intensificação do ritmo de trabalho parece ser um fenômeno que, ainda nos dias de hoje, está se acentuando em progressão geométrica. As declarações de chefes e empregados, enumeradas a seguir, reforçam a consistência desta suposição:

- "Eles estão trabalhando mais. Um fazendo o trabalho do outro. Mandei mais dois (embora) ontem, mas o trabalho é o mesmo. É a gerência que manda. Economia. Tem razão nenhuma. Algum tempo atrás, havia cronometragem. Antes se reduziam os o

perários, tinha mais máquinas. Agora não. Não modificou nada e o tempo vai caindo ... Cada gerente quer reduzir mais. O estudo de movimentos baixa e também a gerência. (Para provar o que diz, o capataz vai buscar duas folhas de papel. Explica números. Numa folha estão os tempos do estudo para um conjunto completo de operações num tipo particular de veículo em uma seção da linha. Indicam os números para o mês em curso e para os próximos quatro meses. Na outra folha encontram-se os tempos alocados pela diretoria da fábrica para a mesma operação). Olhe, aqui está o tempo de estudos de tempos e movimentos e aqui o da gerência: a gerência quer ... (5% de redução no tempo da montagem de um modelo e 4% para o do outro). E eles querem que a gente trabalhe com uma eficiência de 100%."⁶⁸

- "Antes a gente tinha cronometragem. Aí estava certo. Mas agora já não. Os tempos agora são arbitrários e reduzidos. Se tem dez pessoas fazendo um serviço, eles já estão pensando que é demais e que deve tirar mais dois. Às vezes não dá. Todo mundo sai nervoso daqui."⁶⁹

Na organização da qual foram tomadas essas duas declarações, constatou-se um aumento na carga de trabalho desde sua entrada na fábrica ... (de) respectivamente, para os ajudantes 20%, operadores 33%, prensistas 37%, ajudantes 40% e montadores 50%."⁷⁰

Numa outra organização, o trabalhador manifesta sua insatisfação com a intensificação do trabalho da seguinte forma:

- "Para o que a gente trabalha, o salário é baixo. Trabalha muito demais. A gente sozinho faz muito serviço. O serviço que a gente estava fazendo em dois ou três, agora está em um ou dois. É mais puxado, mais forçado para a gente."⁷¹

Nos momentos de crise a situação se agrava com a dispensa de trabalhadores. Estas dispensas, além de acarretarem uma maior intensificação do trabalho dos não dispen-

sados, obriga-os a um número excessivo de horas extras de duas horas por noite ou até doze horas por dia, há jornadas de trabalho aos sábados e por vezes, até aos domingos." ⁷²

Não fazer horas extras quando o capataz pede pode ter sérias consequências, podendo este tipo de atitude levar o trabalhador ao desemprego, ao atraso na promoção, ou, no mínimo, a ficar 'manjado' dentro da organização. ⁷³ Tais 'solicitações', em alguns casos, não poupam a sua mão-de-obra nem aos domingos, nem aos feriados, dias considerados como ideais para a execução de serviços de limpeza e de manutenção de fábricas. ⁷⁴

Há informações de que somente em 1970, 24% dos trabalhadores nas indústrias manufatureiras e na construção civil trabalharam mais de 50 horas por semana, estando a maior percentagem situada no setor de produtos alimentícios, cuja percentagem foi de 29%. ⁷⁵

Planejamento de produção com base em jornadas de trabalho de 11 ou 12 horas parece não ser incomum em algumas organizações, isto quando as jornadas não ultrapassam 14, 15, 16 ou mais horas. ⁷⁶ Os operários metalúrgicos de São Paulo chegam a trabalhar "quase 12 horas por dia e 97% deles adotaram o seguinte esquema semanal: 8 horas regulares por dia, mais duas horas extras (o máximo permitido por lei), e um adicional de 1 hora e 36 minutos para compensar os sábados. Mas acontece que aos sábados os trabalhadores, usualmente, trabalham outras 8 horas, o que perfaz um total de 66 horas por semana, no lugar das 48 horas normais. ⁷⁷

Para muitos trabalhadores, a necessidade de participar dos aumentos das jornadas de trabalho é um mal necessário, tendo em vista a necessidade de compensar salários cada vez mais corroídos pela perda de seu poder aquisitivo, embora tal participação se dê, normalmente, sob pressão, para que os trabalhadores façam tantas horas tantas sejam exigidas pelas empresas. Para se ter uma idéia das dimensões destes benefícios, basta lembrar que "quando os ferramenteiros da Volkswagen se recusaram em outubro de

1973 a fazer horas extras, consta que a produção caiu em 40%." ⁷⁸

O empobrecimento do trabalhador brasileiro, não se dá, entretanto, somente pela diminuição do poder aquisitivo de seu salário e de sua renda familiar, pela sua desqualificação, pela intensificação do seu trabalho ou pelo prolongamento de sua jornada de trabalho, mas também pelo aumento do número de acidentes de trabalho, pela sua dieta mais pobre, pelas suas precárias condições de moradia, pela redução da expectativa de sua vida e pelo aumento da taxa de mortalidade infantil de seus filhos ⁷⁹, pela probabilidade sempre maior de ser contaminado por doenças e por distúrbios nervosos.

O que se observa no ambiente de algumas organizações pesquisadas pelos autores consultados é uma excessiva preocupação com índices de produtividade e lucratividade e paralelamente a isso, a aplicação de uma política de baixos níveis de remuneração para os seus trabalhadores de linha, concedendo-lhes salários que, na maioria das vezes são insuficientes para a satisfação de suas necessidades mais imediatas.

4.4. A segurança no ambiente de trabalho

A segurança foi preconizada por Herzberg como sendo um dos fatores responsáveis pela eliminação da insatisfação no ambiente de trabalho, sendo a insegurança, por outro lado, preconizada como sendo um dos fatores responsáveis pelo aumento da insatisfação neste mesmo ambiente ⁸⁰.

Em termos de segurança, a insatisfação no ambiente de trabalho pode ser proveniente, basicamente, de duas origens a saber: a periculosidade e a insalubridade no ambiente de trabalho e a instabilidade no emprego. A primeira modalidade de origem é tratada, nesta pesquisa, dentro do capítulo que se refere às condições físicas do ambiente de trabalho. Sob este título da segurança no ambiente de

trabalho será abordada especificamente a insegurança de - corrente da instabilidade no emprego.

Ao estar prestando serviço a uma determinada organização, o trabalhador estará satisfazendo as suas necessidades dentro de um determinado nível, mesmo que sejam somente as necessidades fisiológicas a nível de subsistência, mas não estará satisfazendo boa parte de suas necessidades de segurança se estiver permanentemente ameaçado de perder o emprego que lhe garante a satisfação das necessidades até então supridas. Por isso, "a estabilidade de que gozam os operários tem consequências importantes. Quanto mais os operários se sentem estáveis, tanto menos se sentirão ameaçados pela possibilidade de serem mandados embora"⁸¹.

A insegurança será ainda tanto maior e terá consequências tanto mais acentuadas, quanto maior for o contingente de desempregados do contexto no qual estiver inserida a organização e quanto menores forem as perspectivas para o trabalhador de encontrar novos empregos caso perca o atual, que consigam garantir a ele, no mínimo, o mesmo nível de satisfação das necessidades até então supridas.

Parece não haver dúvida de que a rotatividade da mão-de-obra, do ponto de vista do trabalhador, aumenta a sua insegurança e de que do ponto de vista da organização traz, dentre outras vantagens, "um grau maior de disciplina do que seria possível obter por outros meios"⁸².

O convívio permanente com as perspectivas de se ver privado da fonte que garante a satisfação das necessidades do trabalhador não é, porém, um problema recente. Desde os primórdios da Revolução Industrial até os dias de hoje, os trabalhadores temem o chamado 'desemprego tecnológico', que se consubstancia na substituição de homens por máquinas e que na opinião de muitos, é condição imprescindível para o progresso industrial.

"No Brasil, a substituição relativa de trabalho por capital, no processo de modernização da indústria, cujo centro de gravidade está localizado nas grandes empresas dos ramos dinâmicos, ocorre ao nível de mão-de-obra di-

reta, via de regra de baixa qualificação"⁸³.

A rotatividade da mão-de-obra no Brasil, entretanto, também não é um fato recente. Quando vigorava somente o instituto da estabilidade, esta já funcionava como um espantalho à tranquilidade e segurança do empregado, pois na medida em que se aproximava o tempo de dez anos de serviço, mais presente se fazia "a realidade do desemprego iminente"⁸⁴.

A rotatividade da mão-de-obra em larga escala, porém, "tornou-se possível pela introdução do Fundo de Garantia pelo Tempo de Serviço (FGTS) em 1966, que substituiu o sistema anterior de indenização e garantia de emprego, a Lei da Estabilidade"⁸⁵.

Foi com o FGTS que os custos de rescisão do contrato com os trabalhadores diminuíram em 90% para as empresas, tendo agravado ainda mais o problema da rotatividade, tendo em vista que, funcionando como seguro desemprego, transformou-se numa "fonte geradora de instabilidade social, criando condições para que os empregadores mais facilmente despeçam seus empregados"⁸⁶.

Falando sobre as conseqüências do FGTS, Rufino alega que "a faculdade ilimitada de dispor do emprego, conferida à empresa pelo FGTS, não só tornou inócua a liberdade de opção falada na lei pois que se transformou em regra a exigência de opção pelo FGTS nas admissões e, até, na permanência no emprego de trabalhadores com menos de 10 anos de serviço - como criou o risco de seríssima repercussão social, de deslocamento da incidência do desemprego da camada de trabalhadores que ingressa no mercado anualmente, para os trabalhadores em faixa etária mais elevada" ... "pois que a empresa, contando com absoluta liberdade para dispensar seus trabalhadores, há de procurar substituir os de mais idade, mais onerosos para o processo produtivo por serem geralmente melhor remunerados, e, às vezes, menos eficientes, por contingentes de trabalhadores mais moços, mais vigorosos fisicamente e, como mão-de-obra, mais baratos"⁸⁷.

O FGTS acentua ainda mais a visão nitidamente econômica com que a mão-de-obra é visualizada no mercado de trabalho, tornando-a mais vulnerável às variáveis deste mesmo mercado, na medida em que "facilita a substituição de empregados indesejáveis ... uma vez que o seu desligamento não implica em ônus ao empregador, além dos direitos trabalhistas existentes: a indenização sobre o tempo de serviço é coberta prévia e parceladamente, através de depósitos mensais em conta individualizada do FGTS"⁸⁸.

De acordo com os sindicatos, a rotatividade, provocada principalmente pela introdução do FGTS, "reduz os níveis salariais, porque os operários despedidos se encontram no teto da escala salarial e os novos operários (às vezes os mesmos, depois de um dissídio) são admitidos em um nível inferior"⁸⁹.

Neste processo, os trabalhadores mais prejudicados são geralmente os que percebem os menores salários, ou seja, justamente os trabalhadores não qualificados e semi qualificados, principalmente quando o ritmo de produção for reduzido, ainda que a fábrica esteja trabalhando em horas extras⁹⁰.

Para Humprey, a insatisfação em que incorrem os trabalhadores pela convivência sempre presente com índices mais elevados de rotatividade, beneficiam as organizações de duas maneiras, em detrimento dos empregados. Em primeiro lugar, elas "podem ajustar sua mão-de-obra segundo as exigências da produção e das vendas". ... "Em segundo lugar, as dispensas em massa e a possibilidade sempre presente de que os operários sejam demitidos constituem importante meio de impor disciplina à mão-de-obra. Ser mandado embora significa perder um emprego que paga salários relativamente altos. Para os operários não-qualificados ou semi-qualificados, existe o risco de enfrentar uma perda séria de renda e mesmo do desemprego. Por isso não estarão dispostos a perder aquele emprego. Quando muitos operários devem ser mandados embora, cabe aos supervisores escolher quem vai perder o emprego. Os operários, por isso mesmo, terão in-

teresse em não ofender os capatazes e dar mostras de serem bons trabalhadores, de modo a não cair sobre eles a escolha para a dispensa. Quando ocorrem as demissões em massa, assuntos de pequena importância (atraso, doença e absenteísmo) podem ser tomados como critérios para a seleção, embora normalmente não constituam motivos sérios de dispensa"⁹¹.

Ainda para o autor, as flutuações de emprego criam nos operários um alto grau de ressentimento. "Elas criam sensação de insegurança e, mais do que isso, aparecem como injustas principalmente quando se exigem horas extras dos operários restantes". Numa das organizações abrangidas por sua pesquisa, Humprey verificou ainda que "os operários se ressentiam da maneira como a firma dispensava os trabalhadores bons e de confiança, mesmo que eles tivessem cooperado com a empresa fazendo horas extras quando era alta a produção. A gerência aproveitava as demissões para livrar-se de operários que não respeitavam os horários, chegando atrasados ou faltando ao serviço, bem como daqueles que não faziam direito o trabalho. Os supervisores aludiram ao fato de que situações deste tipo davam boa oportunidade para se livrar de operários que estavam ficando velhos para executar as cansativas tarefas requeridas em uma fábrica de automóveis. A insegurança quanto ao próximo corte ajudava a manter a disciplina. A rotatividade da mão-de-obra é (portanto) um dos aspectos mais importantes e mais impiedosos da gestão da indústria automobilística, e (dela) os operários se ressentem seriamente"⁹².

Da pesquisa realizada por Ely no setor industrial metal-mecânico da Grande Porto Alegre há um dado importante a ser ressaltado para a eliminação de possíveis dúvidas que possam ocorrer quando se fala em insatisfação no ambiente de trabalho provocado pela rotatividade da mão-de-obra, pois a alguns poderá vir à idéia que tal fenômeno seja consequência da livre e espontânea vontade do trabalhador em deixar o seu emprego ou trocá-lo por outro.

Por intermédio deste trabalho, Ely apresenta a

predominância incontestável do número de dispensas dos trabalhadores por parte das empresas sobre o total de desligamentos ocorridos. Neste trabalho verifica-se que do quarto trimestre de 1973 ao quarto trimestre de 1975, o percentual de dispensas sobre o total de desligamentos variou entre 79 e 89%. Ely constatou ainda que dos dois aspectos considerados mais negativos pelo trabalhador no setor, um é a instabilidade ou insegurança do emprego, fato que comprova a conscientização do trabalhador frente a um problema que lhe afeta tão de perto⁹³.

Um outro dado que justifica o estado de insegurança em que vive o trabalhador em decorrência da instabilidade no emprego é a verificação de Ely que dos 104 elementos com contratos rescindidos e por ela pesquisados, 40% ainda iriam procurar outro emprego e que 21 ainda não haviam pensado no assunto⁹⁴.

4.5. As condições físicas do ambiente de trabalho

De acordo com Herzberg, um outro fator que pode levar o trabalhador a insatisfação no seu ambiente de trabalho, são as condições físicas sob as quais este mesmo trabalho se efetiva⁹⁵.

Segundo alguns autores, o ambiente no qual os trabalhadores de linha desenvolvem suas tarefas nas organizações deixam, normalmente, muito a desejar a estes mesmos trabalhadores e em alguns casos, são os piores que se possa imaginar, chegando a se constituir numa ameaça à sua integridade física e psíquica, dentre outros fatores, pelo ritmo demasiado intenso de trabalho, pelo grande número de horas trabalhadas por jornadas e pela "insuficiência de medidas preventivas, que as empresas, graças à reduzida capacidade de pressão dos operários, deixaram de adotar para não onerar os custos de produção"⁹⁶.

Não se pode desconsiderar ainda, na análise desta modalidade de problema, a influência de aspectos macro-po-

líticos do contexto no qual este trabalho se efetivou. Segundo Singer, a política trabalhista posta em vigor no Brasil a partir de 1964, apesar de ter contribuído para que a economia alcançasse elevadas taxas de crescimento de 1968 em diante, foi também responsável pelo fato dos autores desta proeza, ou seja, os trabalhadores, sofrerem "sensível piora em suas condições de vida, que transparece, por exemplo, no aviltado número de acidentes do trabalho, que caracteriza nossa economia nestes últimos anos"⁹⁷.

É por razões deste tipo, acrescidas a outras, que os níveis de acidentes de trabalho assumem proporções tão alarmantes nas organizações, dentro do contexto brasileiro. Neste sentido, é conveniente salientar que "o Brasil tem o recorde mundial neste área: um dentre cada sete trabalhadores é vítima de acidentes de trabalho, no curso de um ano"⁹⁸.

Segundo o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), somente em 1973, "houve 1.632.696 acidentes registrados; 50 mil deles acarretaram invalidez permanente e 13 mil, foram fatais. Isso significa um acidente em cada sete minutos e 1,2 trabalhadores mortos em cada mil. Mais de 15% do número total do pessoal empregado sofreu algum tipo de acidente"⁹⁹.

Segundo Arroyo, "esta situação crítica se agravou ainda mais em 1974, quando 1,5 milhões de trabalhadores foram envolvidos em acidentes dos quais 65 mil tornaram-se permanentemente inválidos (31% mais do que o ano precedente). Em suma, houve 6 mil acidentes em cada dia de trabalho durante o ano"¹⁰⁰. Alega ainda o autor que estas cifras "seriam até mais altas se as perturbações mentais causadas pelas condições de trabalho, que atingem um grande número de trabalhadores fossem incluídas"¹⁰¹.

Para se ter uma idéia mais objetiva do problema em questão, apresenta-se, a seguir, uma tabela que denota a evolução dos acidentes de trabalho em relação aos trabalhadores segurados no Brasil, de 1972 a 1977.

TABELA Nº 3

EVOLUÇÃO DOS ACIDENTES DO TRABALHO E DE TRABALHADORES SEGU-
RADOS - BRASIL 1972/1977

ANO	TRABALHADORES SEGURADOS	ACID. DO TRABALHO	TAXA DE ACIDENTES
1972	8.148.986	1.504.723	18,47
1973	10.956.956	1.623.696	14,90
1974	11.587.024	1.796.761	12,57
1975	12.996.796	1.916.187	14,74
1976	14.945.489	1.743.825	11,60
1977	16.589.605	1.614,750	9,79

FONTE: INPS¹⁰²

Pela tabela acima, pode-se verificar que, comparando-se o primeiro e o último ano da Tabela, enquanto em 1972 a taxa de acidentes atingiu 18,47% em relação a 8.148.986 empregados, em 1977, a mão-de-obra dobrou e reduziram-se as ocorrências, já que foi observado um percentual de apenas 9,79. "Essa mudança, tomada simplesmente do ponto de vista quantitativo, parece representar uma considerável melhora no plano da prevenção de acidentes. Todavia, a presença de novos elementos no contexto descaracteriza em certa medida, essa mencionada melhora"¹⁰³.

Dentre os elementos a serem considerados, o mais importante é, certamente, "a admissão, ao plano da legislação trabalhista, dos trabalhadores rurais e dos empregados domésticos. De fato, eles representam um aumento efetivo no número total de beneficiados pela previdência social; entretanto, em contrapartida os acidentes de trabalho ocorridos nessas categorias de trabalhadores não são computados nas estatísticas, já que existe uma incipiente estrutura assistencial incapaz de controlar efetivamente as ocorrências de acidentes de trabalho, visto estarem excluídos legalmente da indenização de acidentes"¹⁰⁴.

São dados desta monta que levam autores como Tragtemberg a afirmar que os "acidentes de trabalho se constituem numa verdadeira guerra civil disfarçada" no ambiente das organizações e mais precisamente, das organizações industriais.¹⁰⁵

O ritmo de trabalho em algumas organizações é cada vez mais intenso, com chefias exigindo níveis cada vez mais elevados de produção e eficiência, deixando os trabalhadores, muitas vezes, "com os nervos à flor da pele."¹⁰⁶

Além desta realidade, acrescenta-se os casos de trabalhadores terem "de suportar altos níveis de ruídos que desencadeiam terrível poluição sonora", de não receberem salário insalubridade, de correrem o risco de serem despedidos, de trabalharem sem equipamento de proteção, de suportarem fumaça e calor, de terem dedos quebrados por falta de biqueira de aço, de não disporem de calçados adequados, de trabalharem em "pisos alagados, suportando pó de forjaria", sem receberem "adicional de turno pela desorganização da vida familiar e do sono", de terem sua expectativa de vida reduzida, de ficarem "submetidos a inúmeras doenças devido a alta temperatura dos fornos", de conviverem com os perigos constantes de sufocamento em ambientes insuportáveis, devido a falta de aparelhos de ventilação e assim por diante.¹⁰⁷

Há organizações, inclusive, em que a carência de água potável e de banho, principalmente se for de água quente, parecem ser privilégio de classe, segundo Tragtemberg.¹⁰⁸

Também "a situação dos sanitários do parque industrial da América Latina deixa muito a desejar: grande empresa que faz buraco nas portas das privadas para controlar a satisfação das necessidades fisiológicas de seus operários; ... sanitários longe do local de trabalho e sem higiene: banheiros entupidos, insuficientes; banheiros só utilizáveis mediante pedido de chave à chefia respectiva e sua devolução posterior"¹⁰⁹, são alguns dos aspectos passíveis de consideração neste tópico.

A situação dos refeitórios em algumas organizações é um outro problema sério: "empresas sem refeitórios, refeitórios sujos; operários fazendo refeição de pé, sob calor insuportável, atendido por pessoal de cozinha sem uniforme higiênico ... Refeitórios ... com vidros quebrados e paredes sujas, servindo 'risoto de pedregulho', chefias que vêm retirar as estufas da seção para (os trabalhadores) não poderem esquentar marmitas; outros que tomam refeição ao ar livre; outros que consomem refeição que provocam ... mal estar, consumindo comida estragada ou obrigados a irem ao refeitório da empresa, jantem ou não. É comum a carne de mau cheiro, o desconto automático em folha, tome o operário a refeição ou não"¹¹⁰.

Apesar deste quadro, há situações que parecem denotar que a satisfação das necessidades de segurança não chega a ser objeto de maiores restrições, para muitos trabalhadores, fato decorrente, certamente, da precariedade com que as necessidades fisiológicas são supridas.

Para ilustrar esta colocação, veja-se, por exemplo, o caso do setor metal-mecânico da Grande Porto Alegre, pesquisado por Ely, onde, apesar de apresentar um dos mais altos índices de acidentes do trabalho, os trabalhadores ainda assim preferem trabalhar neste tipo de ambiente, para poderem receber o adicional de insalubridade ou periculosidade, a trabalhar num lugar seguro, sem recebê-lo¹¹¹.

4.6. O 'status' no trabalho

Um dos fatores higiênicos ressaltados por Herzberg é o 'status' do empregado dentro das organizações¹¹². Para se falar sobre o fator 'status', com relação ao trabalhador de linha é preciso, porém, que se faça algumas considerações de ordem história e cultural a respeito da vinculação deste mesmo trabalhador com às organizações, de um modo geral.

Deve-se ressaltar que o trabalho de linha, ainda

hoje, é considerado como uma atividade 'inferior', a ser preenchido por pessoas 'inferiores' em termos intelecto-sócio-econômicos. Certamente esta concepção tem origens profundamente arraigadas na ética judaico-cristã, para quem o trabalho foi imposto ao homem como um castigo. É certamente deste fato que resulta também a concepção de que quanto maior o esforço físico dispendido no trabalho e portanto, quanto mais próximo estiver o trabalhador do processo produtivo, menor o seu valor como trabalhador e como homem e vice-versa.

Evidentemente que a ética judaico-cristã não deva ser considerada como sendo a única responsável por este tipo de concepção relacionada com o trabalho e com o trabalhador diretos, tendo-se em vista a influência cultural de várias sociedades antigas e algumas não tão antigas assim, como o caso das sociedades escravagistas mais recentes da história, onde o trabalho direto era uma atividade exercida por elementos de castas inferiores, dentro da escala de estratificação social, geralmente escravos.

Esta concepção relativa ao trabalho direto é objetivada em termos econômicos, na medida em que a remuneração pelo trabalho é, via de regra, tanto mais baixa quanto mais próximo estiver o trabalhador do processo produtivo, ou seja, o nível de remuneração é inversamente proporcional ao esforço físico dispendido no processo produtivo.

Se forem acrescentados a esta concepção negativa, relativa ao trabalho e ao trabalhador diretos, o aspecto da coação mais intensiva que caracteriza esta modalidade de atividade e o aspecto de maiores riscos enfrentados diante da periculosidade e da insalubridade, por esta modalidade de trabalhador, além de outros fatores considerados neste trabalho, torna-se difícil de se conceber que o 'status' seja um fator sentido pelo trabalhador direto, a não ser que ele venha a ascender na escala hierárquico-financeira da empresa ou que deixe a empresa para trabalhar por conta própria.

Do trabalho elaborado por Ely, no setor metal-me-

cânico da Grande Porto Alegre, verifica-se que os trabalhadores diretos visualizam uma dificuldade muito grande no que diz respeito a sua ascensão dentro das empresas para as quais prestam serviço.

Num questionário onde os trabalhadores deveriam colocar o seu grau de concordância com os diferentes aspectos sobre problemas no ambiente de trabalho, Ely verificou que "o aspecto mais negativo percebido pelos trabalhadores é a impossibilidade de progredir na empresa" e que este era um dos maiores motivos para os pedidos de demissão, quando estes faziam-se provenientes do empregado.¹¹³

O problema se agrava ainda mais, neste sentido, quando se observa que as oportunidades oferecidas aos trabalhadores semi-qualificados, no mercado de trabalho industrial são bastante semelhantes, ou seja, ao sair de um emprego, provavelmente terá o trabalhador de ingressar num outro onde as perspectivas futuras são semelhantes, principalmente quando este trabalhador percebe um salário baixo e apresenta baixo nível de instrução.

Outro trabalho interessante, que de certa forma complementa as conclusões apresentadas por Ely, relacionadas com a falta de perspectivas de ascensão visualizadas pelos trabalhadores diretos dentro das organizações para as quais prestam serviço, é o trabalho de Frederico, onde o autor apresenta uma relação de depoimentos de trabalhadores diretos, em que estes manifestam, em sua maioria absoluta, a sua insatisfação com a condição de proletários e o desejo de trabalharem por conta própria, visualizando esta alternativa como sendo a única possível para "melhorarem de vida."¹¹⁴ O teor desses depoimentos estão apresentados a seguir:

- "se puder deixo de ser operário, é uma vida muito escravizada;
- "quero me livrar de ser operário, quero trabalhar por conta",
- "de maneira nenhuma, pretendo viver por conta própria";

- "faço o possível para um dia ser independente";
- "macacão é atraso de vida",
- "operário não tem perspectiva, pretendo mudar para o comércio";
- "se um dia der certo monto uma coisa minha";
- "tenho idéia de abrir um bar";
- "quero trabalhar para mim mesmo: bar, comércio ou oficina";
- "quero trabalhar por conta, sem obedecer ordem de patrão nenhum"¹¹⁵.

A realização de projetos que envolvam o estabelecimento de operários por conta própria, entretanto, são projetos extremamente difíceis de se concretizarem, tendo em vista a necessidade de capital inicial num montante suficiente para empreendimentos deste tipo e via de regra, não disponível para aqueles cuja força de trabalho é vendida ao preço da sua subsistência ou pouca coisa mais.

Frederico é da opinião de que estes depoimentos caracterizam o desejo de ascensão individual do trabalhador, onde ele "nega não somente a dominação patronal e a remuneração paga à força-de-trabalho, como também a sua própria condição proletária. Trabalhar 'por conta', escapar da relação de assalariamento para se tornar um pequeno patrão, significa firmar como polo positivo o 'outro', isto é, o elemento dominador do sistema, e negar a sua condição em termos individualistas, inerentes ao próprio sistema."¹¹⁶

Pode-se concordar com Frederico quando ele alega que as colocações feitas pelos elementos por ele entrevistados manifestam um desejo de ascensão individual. Tomando-se o trabalho de Ely¹¹⁷ como referência, pode-se inferir que o desejo de trabalhar por conta própria possa ser decorrente, em boa parte, da falta de perspectiva visualizada pelo trabalhador de linha dentro da organização na qual presta serviço.

Pode-se, entretanto, questionar a afirmação de Frederico de que ao fazer as declarações por ele apresentadas os trabalhadores de linha estejam querendo se tornar um

pequeno patrão, afirmando o 'outro', ou seja, o patrão, como pólo positivo, na medida em que nenhum dos respondentes tenha manifestado explicitamente o desejo de ser um pequeno patrão, mas sim o de vir a trabalhar por conta própria.

A falta de perspectivas de ascensão, vizualizada pelos trabalhadores de linha dentro das organizações, pode ser, portanto, uma fonte de irradiação de insatisfação, na medida em que estes trabalhadores se sintam em posições de total ausência de 'status' no seu campo de trabalho e em que pressintam que nem a curto, nem a médio e nem a longo prazo possam atingir as almejadas posições.

4.7. O conteúdo do trabalho

Herzberg demonstrou em seu trabalho uma grande preocupação com o conteúdo do trabalho, tendo em vista as consequências dele advindas para aqueles que desenvolvem suas tarefas e o impacto dessas consequências sobre os níveis de produtividade das organizações¹¹⁸.

O autor argumenta que, de modo geral, apenas o ambiente em que os trabalhadores desenvolvem as suas tarefas e as circunstâncias que o envolvem é que tem merecido destaque, bem como a remuneração recebida pelos trabalhadores em troca do seu trabalho, salientando ainda que "essa preocupação limitada e restringida apenas ao meio ambiente não é suficiente: o estudo da motivação exige também a consideração do próprio trabalho que o empregado realiza e as tarefas que executa"¹¹⁹.

Com este tipo de problema, aliás, não foi somente Herzberg quem se ocupou, mas muitos outros elementos, alguns afirmando, inclusive, ter sido possível que a indústria moderna, "em alguns casos pode ter impulsionado a tecnologia em excesso, fracionando as funções em partículas a tal ponto que atingiu o limite da resistência humana", ou que, na indústria moderna, devem ter sido criadas "funções demasiado tolas para serem preenchidas por numerosos to-

los"¹²⁰.

Rousselet, preocupado com os problemas decorrentes da parcelarização das tarefas, alega que, "quer se trate de evocação metafísica, condicionamento cultural e herança genética, o homem tem, no trabalho, necessidade de inventar gestos ou situações para se sentir verdadeiramente senhor da natureza ou dos materiais que afeiçoa, e portanto para se sentir livre"¹²¹.

Ao referirem-se à preocupação com a previsão dos detalhes em relação aos trabalhos a serem executados, Guillermin e Bourdet alegam que este fato "priva o trabalhador não apenas de qualquer iniciativa, mas também de todo o saber, de toda a competência, de toda a memória: na mesma condição de qualquer elemento mecânico da engrenagem, o O.S.* não passa de um meio anônimo e mutável da realização do projeto de um outro homem"¹²².

O próprio Adam Smith, um dos precursores do método da parcelarização, observando os extremos a que haviam sido levadas as suas descobertas, alega que "com os progressos realizados pela divisão do trabalho, a ocupação da grande maioria dos que vivem do trabalho, ou seja, a massa do povo, limita-se a um número muito pequeno de operações simples, muitas vezes a uma ou duas. Um homem que passa toda a vida a executar um pequeno número de operações simples, cujos efeitos, possivelmente, são sempre os mesmos, ou muito aproximadamente os mesmos, não tem oportunidade de desenvolver a sua inteligência nem de exercer a sua imaginação na procura de expedientes para evitar dificuldades que nunca surgem; ele perde, portanto, naturalmente, o hábito de desenvolver ou de exercer essas faculdades e, regra geral, torna-se tão ignorante e estúpido quanto é possível a uma criatura humana"¹²³.

* Ouvrier spécialisé, que na França significa operário não qualificado, segundo nota do tradutor.

No trabalho excessivamente parcelarizado, o trabalhador não pode mais exercer a sua vontade, passando a "obedecer a máquina e até a servi-la sem possibilidade de modificar o ritmo e sentido da colaboração. O seu papel transforma-se, então, no de um mediador irresponsável entre a cadeia de aprovisionamento que lhe fornece materiais a uma velocidade constante e uma cadeia de produção que faz desfilar na sua frente, também a velocidade constante, os objetos que precisa de aperfeiçoar ou as peças que precisa de completar. Não só se aliena enquanto indivíduo, tornando-se parte de uma imensa máquina que o absorve, como se encontra enfraquecido durante essas horas de trabalho, visto só participar na ação, e por conseguinte no mundo exterior, com um único aparelho anatômico ou neuro-sensorial do seu corpo, e às vezes com um único grupo muscular. Quando tem de, quatro ou cinco mil vezes por dia, abaixar com o braço direito a mesma alavanca ou apoiar o pé esquerdo no mesmo pedal, sem nunca fazer outra coisa para agir, a sua pessoa física reduz-se a um braço direito ou a um pé esquerdo"¹²⁴.

Criticando os excessos a que haviam levado a parcelarização das tarefas na indústria, já na sua época, Smith alegava que em tais anomalias "não incorriam as sociedades 'bárbaras', onde as variadas ocupações de cada homem obrigavam-no a desenvolver as suas aptidões e a inventar expedientes para evitar as dificuldades que continuamente surgem. A imaginação conserva-se desperta e o espírito não corre o risco de cair na estupidez sonolenta que, numa sociedade civilizada, parece embotar a inteligência de quase todas as camadas mais baixas da população"¹²⁵.

É, de uma certa forma, até assustador, entretanto, como o fenômeno da parcelarização alastrou-se e continua se alastrando por todo o mundo civilizado, abrangendo tanto os regimes do tipo capitalista, quanto os do tipo socialista, onde se "multiplicou o número de funções simplificadas no trabalho ... e está ampliando, aquela separação entre planejamento e execução que parece ser, em nossos dias, um

denominador comum de todas as sociedades industriais"¹²⁶.

Na tentativa de justificarem a institucionalização da parcelarização de tarefas nas organizações, há autores que confundem ou que procuram confundí-la com a divisão social do trabalho.

A divisão social do trabalho, entretanto, fenômeno aparentemente inerente ao trabalho humano, baseada na divisão da sociedade entre ocupações, não pode, desta forma, ser confundida com a parcelarização das tarefas, embora ambos os processos dependem da escala de produção, que são impraticáveis desde que não haja uma quantidade de produção suficiente para tal¹²⁷.

A divisão social do trabalho e a divisão do trabalho no interior de uma oficina, "diferem não apenas em grau mas também em espécie"¹²⁸, pois enquanto, "a divisão do trabalho divide a sociedade entre ocupações ... a divisão pormenorizada do trabalho destrói ocupações consideradas neste sentido, e torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção. Enquanto a divisão social do trabalho subdivide a 'sociedade', a divisão parcelada do trabalho subdivide o 'homem' e enquanto a subdivisão da sociedade pode fortalecer a indivíduo e a espécie, a subdivisão do indivíduo, quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas é um crime contra a humanidade"¹²⁹.

A parcelarização de tarefas iniciou-se, certamente, pela separação entre a concepção e a execução das atividades destinadas a produzir um determinado bem, conferindo, posteriormente, a primeira etapa, às mentes 'mais privilegiadas' e a segunda às mentes 'menos privilegiadas', divisão esta que em cada está de acordo com os ditames naturais, tendo em vista ter a natureza criado o homem em toda a sua plenitude, com um potencial de habilidades intelectuais e operativas, devendo suas atividades englobarem, portanto, não somente a execução da coisa a ser feita, mas também a sua concepção, tendo em vista ser a combinação da execução com a concepção da coisa a ser feita "o aspecto essencial que torna a capacidade de

trabalho (do homem) superior a do animal"¹³⁰.

Taylor, entretanto, defendia ardorosamente a separação entre a concepção e a execução da coisa a ser feita, alegando que "todo possível trabalho cerebral ... (deveria) ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto"¹³¹, sendo este tipo de posicionamento, sem dúvida, um dos grandes responsáveis pela "desumanização do processo de trabalho, na qual os trabalhadores ficam reduzidos quase que ao nível de trabalho em sua forma animal"¹³².

Ao referir-se à separação do trabalho em termos de concepção e execução, Taylor lembra "que na maioria dos casos um tipo de homem é necessário para planejar e um tipo inteiramente diferente para executar o trabalho"¹³³. O que Braverman salienta desta afirmação é que este 'tipo inteiramente diferente' não existia até que a parcelarização do trabalho o criou¹³⁴, pois até então o trabalhador detinha todo um cabedal de conhecimento a respeito do processo de produção relativo ao seu ofício. A sistematização do trabalho, proposta por Taylor, significava quase sempre a coleta de conhecimentos que os trabalhadores já possuíam, considerando-se que "desde tempos imemoriais até a Revolução Industrial, o ofício ou profissão qualificada eram a unidade, a célula elementar do processo de trabalho". Sobre esses "trabalhadores repousa o conhecimento acumulado de materiais e práticas pelas quais a produção era realizada no ofício"¹³⁵.

Foi por intermédio deste processo que os trabalhadores perderam não apenas o controle sobre os instrumentos de produção como também o controle de seu trabalho e do modo como o executava. "Este controle pertence agora àqueles que podem 'arcar' com o estudo dele a fim de conhecê-lo melhor do que os próprios trabalhadores conhecem sua atividade viva"¹³⁶.

O propósito de Taylor, com a parcelarização das tarefas, segundo Braverman¹³⁷, não visava "robustecer a capacidade do trabalhador ou de concentrar no trabalhador uma parcela maior do conhecimento científico, ou mesmo assegu-

rar que, à medida que a técnica aumentasse, o trabalhador também se elevasse com ela. Antes, o objetivo era baratear o trabalhador ao diminuir seu preparo e aumentando sua produção. Em seu primeiro livro, 'Gerência de Oficina', disse ele francamente que as 'plenas possibilidades' do seu sistema "não se realizariam até que quase todos os mecanismos da oficina fossem acionados por homens do menor calibre e alcance, e que são portanto, mais baratos que os exigidos no velho sistema"¹³⁸.

Dentro de uma ótica crítica, Braverman complementa as proposições de Taylor, argumentando que "tanto a fim de assegurar o controle pela gerência como baratear o trabalhador, concepção e execução devem tornar-se esferas separadas do trabalho, e para esse fim o estudo dos processos do trabalho devem reservar-se à gerência e obstar aos trabalhadores, a quem seus resultados são comunicados apenas sob a forma de funções simplificadas o que é seu dever seguir sem pensar e sem compreender os raciocínios técnicos ou dados subjacentes"¹³⁹.

Mas a parcelarização de tarefas não se deu apenas ao nível da separação entre a concepção e a execução do trabalho, mas também ao nível da segmentação da execução do trabalho, o que acabou levando o trabalhador a ser totalmente parcelarizado, cabendo-lhe a execução de seqüências de mini-operações, idênticas umas às outras e por isso mesmo, tornando o trabalho uma atividade altamente previsível, desinteressante, monótona e maçante.

Para Marglin, a divisão do trabalho no 'putting-out-system' provocou a especialização e a separação das tarefas porque, para os dirigentes da produção, "esse era o único processo de tornar o seu papel indispensável, pois do contrário, cada produtor poderia combinar as diferentes tarefas que entram no fabrico dos alfinetes ... (por exemplo, e) rapidamente teria descoberto que poderia embolsar ele próprio o lucro. Só pela separação das tarefas especializadas atribuídas a cada operário é que antes da introdução de máquinas dispendiosas, o capitalista podia

assegurar o controle da produção"¹⁴⁰.

Para Adam Smith, a parcelarização das tarefas é um processo positivo na medida em que pode propiciar: 1º) um aumento da destreza de cada trabalhador individualmente e 2º) uma economia do tempo perdido ao se passar de uma operação para outra, 3º) além do aparecimento de máquinas que possam fazer sozinhas o mesmo trabalho que muitos homens necessitariam de dispender para a produção da mesma quantidade de produtos¹⁴¹.

Com relação a estes pontos positivos enumerados por Smith, pode-se dizer que o primeiro seria bom não só para a satisfação dos dirigentes da produção, mas também para os trabalhadores, "se Smith falasse de músicos, dançarinos ou de cirurgiões. Ora, não é nada disso que ele fala, mas muito simplesmente da divisão parcelar de atividades"¹⁴², envolvendo operações tais como: extrair fio de bobina, endireitá-lo, cortá-lo na ponta, aguçar a ponta, amoldá-la, colocar a cabeça, batê-la e outras do gênero.

O segundo argumento, ou seja, o de que a parcelarização das tarefas propicia uma economia do tempo perdido ao se passar de uma operação para outra, é também questionável, levando-se em conta que a economia do tempo implicada na separação das tarefas e na sua duração é não na 'especialização', especialmente em se tratando de operações tão vulgares como as que foram tratadas por Smith¹⁴³.

Quanto ao terceiro argumento, pode-se questionar a contribuição que possa trazer para a satisfação dos trabalhadores, na medida em que ao propiciar o aparecimento de máquinas que possam fazer sozinhas operações para as quais necessitariam de um grande número de trabalhadores, a parcelarização das tarefas pode engendrar nestes o medo permanente de virem a se tornar desempregados, por intermédio do chamado 'desemprego tecnológico'.

Os próprios empresários e teóricos da administração, em alguns momentos de seus escritos, deixaram transparecer o fato de que os grandes objetivos procurados pela parcelarização das tarefas eram os aumentos do controle e

da produtividade, em detrimento da satisfação que o trabalhador pudesse encontrar no seu trabalho.

Henry Ashworth Jr., por exemplo, dirigente de uma empresa de algodão e defensor da parcelarização de tarefas numa época pouco posterior ao 'putting-out-system', "elogia um concorrente por não permitir a nenhum dos seus empregados, nem sequer ao seu diretor, misturar o algodão; e acrescenta que o seu diretor ... nada sabe das misturas e do custo do algodão, para que nunca possa afastá-lo do seu negócio; cada vigilante tem uma tarefa completamente separada da dos outros e, por conseguinte, ninguém, a não ser ele próprio, sabe o que é exatamente que se faz no total"¹⁴⁴.

Também Babbage, observa que "ao dividir o trabalho a ser executado em diferentes processos, cada qual exigindo diferentes graus de perícia ou força, pode o capitalista comprar precisamente aquela quantidade de ambas que for necessária para cada processo, ao passo que, se todo trabalho fosse executado por um operário, aquela pessoa deveria possuir suficiente perícia para executar o mais difícil, e força suficiente para executar o mais laborioso das operações nas quais o ofício é dividido"¹⁴⁵.

Para Braverman, este "princípio significa que dividir os ofícios barateia suas partes individuais, numa sociedade baseada na compra e venda da força de trabalho" e não exprime "um aspecto técnico na divisão do trabalho, mas seu aspecto social. (...) Traduzido em termos de mercado, isto significa que a força de trabalho capaz de executar o processo pode ser comprada mais barato como elementos dissociados do que como capacidade integrada num só trabalhador. Aplicado primeiro aos artesanatos e depois aos ofícios mecânicos, o princípio de Babbage torna-se de fato a força subjacente que governa todas as formas de trabalho na sociedade capitalista, seja qual for a seqüência ou nível hierárquico"¹⁴⁶.

Os pressupostos de Babbage são apresentados "como um esforço para 'preservar perícias escassas' ao atribuir

a trabalhadores qualificados tarefas que 'só eles podem desempenhar', e não desperdiçar 'recursos sociais'", bem como "uma reação à 'carência' de trabalhadores qualificados ou pessoas tecnicamente instruídas, cujo tempo é mais bem utilizado 'eficazmente' para benefício da 'sociedade'. Mas embora este princípio possa manifestar às vezes sob forma de uma resposta à escassez de trabalho qualificado ... no todo essa apologia é falsa. O modo de produção destrói sistematicamente todas as perícias à sua volta, e dá nascimento a qualificações e ocupações que correspondem às suas necessidades. As capacidades técnicas são daí por diante distribuídas com base estritamente na 'qualificação'. A distribuição generalizada do conhecimento do processo produtivo entre todos os participantes torna-se, desse ponto em diante, não meramente 'desnecessária', mas uma barreira concreta ao funcionamento do modo capitalista de produção"¹⁴⁷.

Do ponto de vista econômico, "a força de trabalho converteu-se numa mercadoria. Suas utilidades não mais são organizadas de acordo com as necessidades e desejos dos que a vendem, mas antes de acordo com as necessidades de seus compradores que são, em primeiro lugar, empregadores à procura de ampliar o valor de seu capital. É interesse especial e permanente desses compradores baratear sua mercadoria. O modo mais comum de baratear a força de trabalho é exemplificado pelo princípio de Babbage: fracioná-la nos seus elementos mais simples"¹⁴⁸.

O conhecimento e preparo especial, tornam-se, em grande parte, desnecessários à execução de operações vulgares e repetitivas, sendo relativamente poucas as "pessoas para quem se reservam instrução e conhecimento ... isentas tanto quanto possível da obrigação de simples trabalho. Deste modo, é dada uma estrutura a todo o processo de trabalho que em seus extremos polariza aqueles cujo tempo é infinitamente valioso e aqueles cujo tempo quase nada vale. Esta poderia até ser chamada a lei geral do trabalho ... (que embora não seja) a única força atuante

sobre a organização do trabalho, ... é certamente a mais poderosa e geral. Seus resultados, mais ou menos adiantados em cada indústria e ocupação, dão irrecusável testemunho de sua validade"¹⁴⁹.

A parcelarização do trabalho tornou a tarefa do trabalhador tão "especializada e parcelar que ele já não ... (tem) praticamente qualquer produto para vender e, em conseqüência ... (é) forçado a entregar-se ao capitalista para combinar o seu trabalho com o trabalho de outros operários, de modo a fazer do todo um produto mercantil"¹⁵⁰.

O parcelamento das tarefas foi transformado pelos modelos administrativos de Taylor e de Fayol no fator básico da organização do trabalho, que preconizam dever o trabalhador saber muito a respeito de pouca coisa, mas que na realidade visam fazer com que este saiba o mínimo necessário de quase nada. A 'especialização' do trabalhador, de que tanto falam os teóricos da administração, particularmente da escala clássica e neoclássica, significa, na realidade a sua 'desqualificação', tendo em vista o fato de retirar do mesmo toda a possibilidade de controle e criatividade em relação ao seu próprio trabalho.

Por razões deste tipo, acrescidas a outras, é que o trabalhador torna-se "inquieto, infeliz, descontente, sujeito às greves e a um alto nível de instabilidade profissional. A eficácia desaparece e, com ela, o ganho obtido pelos especialistas do trabalho. Realmente, o que aconteceu com o decorrer da 'Administração Científica' foi uma súbita passagem de um estado completo de abandono do controle do trabalho do trabalhador até então colocado nas mãos dele mesmo, para um estado de completa falta de controle do trabalhador sobre o resultado do seu trabalho, salvo quando as quantidades produzidas"¹⁵¹.

São muitas, portanto, as limitações e os malefícios decorrentes do trabalho parcelarizado, na medida em que objetiva desmembrar o trabalhador em unidades parcelares dentro da organização, tirando-lhe o controle do seu próprio ofício e reconstituindo este mesmo ofício sob o

controle dos dirigentes da produção, restringindo tanto quanto possível a aplicação do seu potencial humano a operações simples, monótonas, repetitivas e exaustivas, fazendo com que o fluxo produtivo dispense, num grau máximo, a sua criatividade e a sua iniciativa.

Já foi observado no decorrer deste trabalho que, com relação a execução das tarefas e o conteúdo do cargo, Herzberg alega que a realização no trabalho, o reconhecimento pelo trabalho, o desafio por ele apresentado, a responsabilidade por ele exigida e o crescimento e o desenvolvimento por ele propiciados ao trabalhador são os fatores que, aliados aos fatores ambientais, ou higiênicos, podem levá-lo a estados de satisfação no seu ambiente de trabalho¹⁵².

Ora, não será no exercício de uma atividade altamente parcelarizada, portanto, que o trabalhador irá encontrar: a) realização, tendo-se em vista a elementariedade de que normalmente se reveste este tipo de atividade; b) reconhecimento, tendo-se em vista o aspecto de vulgaridade com o qual é visualizado este tipo de atividade; c) desafio, tendo-se em vista a ausência de obstáculos a serem superados neste tipo de atividade; d) responsabilidade, tendo-se em vista a repetitividade de seqüências rigidamente pré-fixadas neste tipo de atividade; e e) oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, tendo-se em vista este tipo de atividade oferecer opções muito reduzidas em termos do emprego da capacidade e da criatividade do trabalhador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. HUNT, E. K. História do pensamento econômico. Petrópolis, Vozes, 1977. p. 27.
2. Id. *ibid.* loc. cit.
3. id. *ibid.* p. 27-8.
4. id. *ibid.* p. 28.
5. id. *ibid.* p. 29.
6. GORZ, André. O despotismo de fábrica e o seu futuro. In: GORZ et alii. Divisão social do trabalho e modo de produção capitalista. Porto, Escorpião, 1976. p. 88.
7. id. *ibid.* p. 88-9.
8. id. *ibid.* p. 89-90.
9. MANTOUX, P. The industrial revolution; 1760-1830. London, Oxford University, 1948. p. 33. apud MARGLIN, Stephen. Origens e funções do parcelamento das tarefas. Revista de Administração de Empresas. FGV, Rio de Janeiro, 18(4): 7-23.
10. MARGLIN, S. *op. cit.*
11. id. *ibid.*
12. id. *ibid.*
13. id. *ibid.*
14. LANDES, D. S. The unbound prometheus. Cambridge, Cambridge University, 1869, p. 86. apud Marglin. *op. cit.*
15. MARGLIN, Stephen. *op. cit.*
16. LOPES, Juarez Rubens Brandão. Sociedade industrial no Brasil. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1964. apud ELY, Silvia Maria Roesch. A rotatividade da mão-de-obra na indústria metal-mecânica de Porto Alegre: implicações do sistema do F.G.T.S. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1976. 169 p. Dissert. (mestr. adm.) p. 33.

17. ELY, Sylvia Maria Roesch. op. cit. loc. cit.
18. id. ibid. loc. cit.
19. id. ibid. loc. cit.
20. FREDERICO, Celso. Consciência operária no Brasil. São Paulo, Ática, 1978. (Ensaio; 39) p. 94-5.
21. HERZBERG, Frederick. Work and nature of man. In: Herzberg et alii. apud CHIAVENATO. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill, 1979. v. 2. p. 144-52.
22. id. ibid. loc. cit.
23. CHIAVENATO, I. op. cit. v. 1. p. 177-8.
24. id. ibid. loc. cit.
25. id. ibid. p. 134-5.
26. PIGNON, Dominique & QUERZOLA, Jean. Ditadura e democracia na produção. In: Gorz, André et alii. op. cit. p. 134-5.
27. MARGLIN, Stephen. Origens e funções do parcelamento das tarefas. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, 18(4): 7-23, out./dez. 1978.
28. BRAVERMANN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Zahar, 1977. p. 67.
29. MARGLIN, S. op. cit.
30. GRAS, N. S. B. Industrial evolution, p. 77. apud BRAVERMANN. op. cit. p. 66
31. POLLARD, Sidney. The genesis of modern management. apud BRAVERMANN. op. cit. p. 67.
32. GORZ, André. O despotismo de fábrica e o seu futuro. In: GORZ, A. et alii. op. cit. p. 87.
33. id. ibid. p. 89.
34. id. ibid. p. 90.

35. TAYLOR, Frederick W. Princípios de administração científica. São Paulo, Atlas, 1976. p. 56.
36. TAYLOR, F. W. The principles of scientific management, p. 41-7. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 97-8.
37. MANTOUX, P. The industrial revolution in the eighteenth century. apud. MARGLIN. op. cit.
38. LANDES, D. S. The unbound Prometheus. apud. MARGLIN. op. cit.
39. LANDES, D. S. The rise of capitalism. apud MARGLIN. op. cit.
40. URE, A. The philosophy of manufactures. apud MARGLIN. op. cit.
41. id. ibid. apud MARGLIN. op. cit.
42. O Estado de São Paulo. 20-12-69. apud HUMPREY, John. Operários da indústria automobilística no Brasil: novas tendências no movimento trabalhista. Estudos Cebrap, Petrópolis, Vozes, (23): 81-163.
43. id. ibid. loc. cit.
44. TRAGTEMBERG, Maurício. Violência e trabalho através da imprensa sindical. Educação & Sociedade, São Paulo, Cortez & Moraes, (2): 87-120.
45. Id. ibid.
46. id. ibid.
47. id. ibid.
48. PIGNON & QUERZOLA. Ditadura e democracia na produção. In: GORZ, André et alii. op. cit. p. 102.
49. TRAGTEMBERG, M. op. cit.
50. id. ibid.
51. id. ibid.
52. id. ibid.
53. id. ibid.

54. HERZBERG, Frederick. op. cit. loc. cit.
55. FORD, Henry. Today and tomorrow. apud HUMPREY. op. cit.
56. PIGNON & QUERZOLA, op. cit. loc. cit. p. 127.
57. SMITH, J. Memoirs of wool. apud MARGLIN, Stephen. op. cit.
58. FAYOL, Henry. Administração industrial e geral. São Paulo, Atlas, 1977. p. 41.
59. PIGNON & QUERZOLA, op. cit. loc. cit. p. 131.
60. TAYLOR, Frederick W. Shop management. apud BRAVERMAN, Harry. op. cit. p. 107.
61. BRAVERMAN. op. cit. p. 107.
62. ARROYO, Raymundo. Empobrecimento relativo e absoluto do proletariado brasileiro na última década. In: ALVAREZ, Alejandro et alii. A situação da classe trabalhadora na América Latina. Rio de Janeiro, Paz e Terra, Centro de Estudos de Cultura Contemporânea, 1978. p. 55.
63. MATARAZZO, Eduardo S. Revista de Administração de Empresas, set./out. de 1974. apud ARROYO, Raymundo. op. cit. p. 55.
64. GORZ, André. O despotismo de fábrica e o seu futuro. In: GORZ, A. et alii. op. cit. loc. cit. p. 87.
65. TAYLOR. apud PIGNON & QUERZOLA. op. cit. loc. cit. p. 131.
66. TAYLOR, Frederick W. Princípios de administração científica. São Paulo, Atlas, 1976. p. 52-7.
67. BRAVERMAN, H. op. cit. p. 99.
68. HUMPREY, John. Operários da indústria automobilística no Brasil: novas tendências no movimento trabalhista. Estudos Cebrap, Petrópolis, Vozes, (23): 81-163.
69. id. ibid.
70. id. ibid.

71. id. ibid.
72. id. ibid.
73. id. ibid.
74. O Estado de São Paulo, 11 de junho de 1974. apud ARROYO
op. cit. p. 62.
75. ARROYO. op. cit. p. 61.
76. id. ibid. loc. cit.
77. Brasil socialista. 3, Suíça, 1975, p. 32. apud ARROYO.
op. cit. loc. cit. p. 61-2.
78. id. ibid. p. 32. apud ARROYO. op. cit. loc. cit.
p. 61-2.
79. Opinião, 27-10-73. apud HUMPREY. op. cit. loc. cit.
p. 101.
80. HERZBERG, Frederick. op. cit. loc. cit.
81. HUMPREY, John. op. cit. loc. cit.
82. id. ibid.
83. RATTNER, Henrique. Inovação tecnológica, emprego e pers_pectivas de mercado de trabalho na RMGSP. apud ELY.
op. cit. p. 29.
84. CORRÊA, Alcione N. Proteção do tempo de serviço dos em_pregados. Sistemas vigentes. Críticas. Cálculo da indenização e incidência da contribuição para o fun_do de garantia de tempo de serviço. Equivalência dos sistemas. apud ELY. op. cit. p. 36
85. HUMPREY. op. cit. loc. cit.
86. CORRÊA. op. cit. apud ELY. op. cit. p. 39.
87. RUFINO, José Fernandes da C. C. Integração dos institu_tos da estabilidade e do fundo de garantia. apud ELY
op. cit. p. 40.
88. ELY, Sylvia Maria Roesch. A rotatividade de mão-de-obra na indústria metal-mecânica de Porto Alegre: implica_ções do sistema do F.G.T.S. Porto Alegre, PPGA/UFRGS

1976. 169 p. Dissert. (mestr. adm.) p. 48.
89. HUMPREY. op. cit. loc. cit. p. 102
90. id. ibid.
91. id. ibid. p. 108.
92. id. ibid. p. 103.
93. ELY. op. cit. p. 107.
94. id. ibid. p. 109.
95. HERZBERG, F. op. cit. loc. cit.
96. SINGER, Paul. A crise do 'milagre'. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977. p. 82. apud MATOS, M. C. C. op. cit. p. 4.
97. id. ibid. loc. cit.
98. O Estado de São Paulo, setembro de 1974. apud ARROYO. op. cit. loc. cit. p. 62.
99. Dirigente industrial, dezembro de 1974. apud ARROYO. op. cit. loc. cit. p. 34.
100. WEBER, Roberto Raphael. Conferências. apud ARROYO. op. cit. loc. cit. p. 63.
101. ARROYO. op. cit. loc. cit. p. 63
102. PREVENÇÃO DE ACIDENTES: o momento da decisão na indústria. Revista Tendência: 44-8, maio, 1978. op. cit. p. 2.
103. MATOS, Maria do Carmo Cardoso. Ideologia e atitudes empresariais em relação aos acidentes do trabalho: estudo nas pequenas empresas agroindustriais do ramo alimentício de Porto Alegre, RS. (Mestr. Adm.). Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1979. p. 3
104. id. ibid. loc. cit.
105. TRAGTEMBERG, M. Violência e trabalho através da empresa sindical. Educação & Sociedade, Rio de Janeiro, Cortez & Moraes, (2): 87-120. Jan./1979.
106. id. ibid.

107. id. ibid.
108. id. ibid.
109. id. ibid.
110. id. ibid.
111. ELY, S.M.R. op. cit. p. 107.
112. HERZBERG, F. op. cit. loc. cit. p. 144-52.
113. ELY, S. M. R. op. cit. p. 108.
114. id. ibid. .p. 107-8.
115. FREDERICO, C. op. cit. p. 108.
116. id. ibid. p. 107.
117. ELY, S. M. R. op. cit. p. 108.
118. HERZBERG, F. op. cit. loc. cit.
119. id. ibid. loc. cit.
120. New York Times, 2 de abril de 1972. apud BRAVERMAN.
op. cit. p. 40.
121. ROUSSELET, Jean. A alergia ao trabalho. Lisboa, Edi-
ções 70, 1974. p. 141.
122. GUILLERM, Alain e BOURDET, Yvon. Autogestão: uma mu-
dança radical. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. p. 14.
123. SMITH, A. The wealth of nations. apud MARGLIN. op.
cit.
124. ROUSSELET, J. op. cit. p. 142.
125. SMITH, A. op. cit. loc. cit.
126. FRIEDMANN, G. The anatomy of work. apud BRAVERMAN.
op. cit. p. 24.
127. BRAVERMAN, H. op. cit. p. 75-6.
128. MARX, Karl. O capital. apud BRAVERMAN. op. cit.
p. 72.
129. BRAVERMAN. op. cit. p. 72.

130. HERKOVITS, M. J. ECONOMIC anthropology. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 71.
131. TAYLOR, F. W. Shop management. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 104.
132. BRAVERMAN. op. cit. p. 104.
133. TAYLOR. op. cit. p. 37-8. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 105.
134. BRAVERMAN. op. cit. p. 105.
135. id. ibid. p. 100.
136. id. ibid. loc. cit.
137. BRAVERMAN. op. cit. p. 107.
138. TAYLOR, F. W. Shop management. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 107.
139. id. ibid. loc. cit.
140. MARGLIN. op. cit.
141. SMITH, Adam. The wealth of nations. apud MARGLIN. op. cit.
142. MARGLIN. op. cit.
143. id. ibid.
144. BOYSON, Rhodes. The Ashworth cotton enterprise. apud MARGLIN. op. cit.
145. BABBAGE, Charles. On the economy of machinery and manufactures. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 77.
146. BRAVERMAN. op. cit. p. 77.
147. id. ibid. p. 79.
148. id. ibid. loc. cit.
149. id. ibid. p. 79-80.
150. MARGLIN. op. cit.
151. MAIGNIEZ, Robert. Pathologie sociale de l'entreprise: la crise de la fonction de direction. apud CHIAVENATO. op. cit. p. 109.

152. HERZBERG, F. op. cit. apud HERSEY & BLANCHARD. Psicologia para administradores de empresa. São Paulo, EPU: Rio de Janeiro, Fundação Nacional de Material Escolar, 1974.

5. AS FORMAS COMO A INSATISFAÇÃO DO TRABALHADOR POSSA SE MANIFESTAR NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO.

Este capítulo trata especificamente das formas como a insatisfação do trabalhador possa se manifestar no seu ambiente de trabalho.

Na sua primeira seção, trata do referido tema dentro de uma perspectiva histórica, estrutural e contextual, onde e sempre que possível, baseando-se em trabalhos de autores que, direta ou indiretamente, abordaram o assunto.

Na sua segunda seção, apresenta um resumo esquemático das formas como a insatisfação possa se manifestar no ambiente de trabalho, de acordo com os pressupostos colocados na primeira seção.

5.1. Considerações Gerais

A insatisfação no ambiente de trabalho das organizações fabris foi algo que permeou a sua história desde os seus primórdios, antecedendo inclusive ao período caracterizado pelo advento da Revolução Industrial, manifestando-se sob as mais diversas formas, desde a resistência latente e reprimida até as formas de violência deflagrada sobre as instalações de tais organizações.

Já no século XIII, por exemplo, existia uma organização fabril do tipo capitalista em Flandres. Quando a sua prosperidade entrou em declínio, em 1280, mais ou menos, "o antagonismo que se gerou entre a riqueza e a pobreza por ela criadas deu origem ... a prolongadas e violentas lutas de classe que destruíram quase por completo a indústria da região"¹.

A exemplo da organização fabril de Flandres, também surgiu, no século XIV, em Florença, uma indústria têxtil capitalista. "Como em Flandres, as condições econômicas

adversas despertaram tensões entre a classe operária, reduzida a mais negra miséria, e os opulentos empregadores..., culminando em violentas rebeliões em 1239 e 1382. O agravamento desses antagonismos de classe precipitou o declínio da indústria têxtil florentina, tal como acontecera anteriormente em Flandres"².

Taylor, já na sua época, também encontrou forte resistência à 'Administração Científica', resistência esta resultante principalmente da insatisfação dos trabalhadores frente a tal modalidade de gerência. Ao estabelecer como objetivo o máximo ou ótimo que poderia ser obtido de um dia de força de trabalho, Taylor admite que "o maior obstáculo para atingir esse padrão é o ritmo lento que eles adotam, ou a vadiação ou 'moleza', o marco-passo, como é chamado". As causas deste marco-passo ele divide em duas categorias: a primeira é a "vadiação ou tendência dos homens de ficar à vontade" e a segunda é causada "por suas relações com os outros homens, que pode ser chamado 'marco-passo sistemático'." Para Taylor, "a preguiça natural dos homens é séria, mas o mal maior de que tanto os empregados quanto os empregadores estão sofrendo é o 'marco-passo sistemático', que é quase universal em todos os esquemas comuns de administração e que resulta de um cuidadoso estudo por parte dos operários do que eles pensam atender nos seus melhores interesses"³.

Uma outra declaração de Taylor que evidencia outras formas de resistência dos trabalhadores frente à Administração Científica é a quebra de máquinas e equipamentos relacionados com o processo produtivo:

"Cada vez que eu reduzia o pagamento ou forçava um dos novos homens a quem eu havia ensinado o serviço a uma velocidade razoável, alguns desses mecânicos deliberadamente quebraram uma peça de sua máquina para mostrar à administração que um chefe tolo estava obrigando os homens a sobrecarregar a máquina até quebrá-la. Quase todo dia imaginosos acidentes eram planejados, e eles aconteciam com máquinas em diferentes partes da oficina, e eram

naturalmente, sempre atribuídos ao tolo chefe que estava dirigindo os homens e as máquinas para além do limite adequado"⁴.

"A resistência e a revolta (entretanto), a escola taylorana e pós-taylorana só sabe opor a repressão, a intimidação, (e) a violência física", segundo Pignon.⁵

A primeira crítica séria surgida contra o taylorismo surgiu com a 'Pesquisa Hoxie', "organizada pelo senado americano e dirigida pelo professor Hoxie, da Universidade de Chicago, para estudar o problema de greves e tumultos operários da maioria das empresas americanas. Foi constituído um 'Comitê para Relações Industriais' que, através dos resultados dessa pesquisa, mostrou os inconvenientes morais, psicológicos e sociais baseado exclusivamente no rendimento e na eficiência, justificando a reação de defesa dos trabalhadores através de greves e protestos"⁶.

Já faz algum tempo, portanto, que está se solidificando a conscientização de que "a organização opressiva do trabalho tende a manifestar-se pelas resistências, a indolência, a hostilidade difusa que provoca, priva a firma dos tesouros de inventividade e 'criatividade operárias'⁷".

Segundo Gorz, "os falhanços de construção, os erros, as sabotagens, os acidentes aumentam, as taxas de absentismo e de rotação de pessoal (turn-over) tornam-se alarmantes e o recrutamento difícil. Após ter feito tudo para degenerar aos operários toda a possibilidade de iniciativa e de controle na sua tarefa, o patronato descobre, através das falhas da máquina, aquilo que os operários sabem desde sempre: se eles deixarem de se aplicar, se se ativerem rigorosamente ao que lhes é prescrito, a fábrica bloqueia-se. A predeterminação das tarefas volta-se contra os seus autores. A produtividade baixa"⁸.

Teria sido a racionalização "levada demasiado longe? Ou terão sido os operários que mudaram, tendo-se-lhes a opressão de outrora tornando hoje em dia insuportável? De fato, aconteceu as duas coisas ao mesmo tempo. Na mais moderna das fábricas da General Motors, onde os 'descuidos' tomaram

uma proporção tal que metade das instalações ficou inutilizada, a intensidade e a monotonia do trabalho ultrapassaram tudo o que até aqui foi imposto a operários trabalhando em cadeia"⁹.

Um estudo realizado nos Estados Unidos por uma 'Força Tarefa Especial' descobriu que "significativo número de trabalhadores americanos estão insatisfeitos com a qualidade de suas vidas no trabalho", que 'a produtividade do trabalhador é baixa - avaliada pelo absentismo, taxas de mobilidade, greves violentas, sabotagem, produtos de má qualidade e uma relutância por parte dos trabalhadores em embrenharem-se em suas tarefas"¹⁰.

O que se encontrou no ambiente de trabalho das organizações americanas foi 'o abatimento' dos operários em fábricas relacionado com a insatisfação do seu trabalho ... Muitos trabalhadores em todos os níveis ocupacionais sentem-se amarrados, tolhidos, faltando-lhes oportunidade para melhorar em seus empregos, sem estímulos para o desempenho de suas tarefas. Os mais jovens parecem coagidos à instituição do trabalho como o foram os mais velhos, mas muitos estão rebelando-se contra o autoritarismo anacrônico do local de trabalho.¹¹"

Um relatório da revista 'Fortune', em 1970, informa o seguinte:

"Para as gerências, a verdadeiramente espantosa prova das atitudes do trabalhador encontra-se no desempenho funcional. (...) As reclamações quanto à qualidade aumentam consideravelmente. Discute-se com os chefes, há mais queixas contra a indisciplina e horas extras, mais desrespeito. Há mais atraso na produção. O índice de abandono de emprego na Ford foi de 25,2 por cento no ano passado...

Os gerentes informam com estarrecimento que alguns operários da linha de montagem são de tal modo desinteressados a ponto de irem-se embora em pleno expediente, sem mesmo voltar para receber pelo tempo que trabalharam.¹²"

Ainda de acordo com a 'Fortune', "desperdício de mão-de-obra, baixa de rendimento, aumento dos custos, admiss-

são de maior número de inspetores e de retocadores, reparações mais frequentes de veículos em período de garantia e côlera dos utentes, causando graves prejuízos à reputação da firma", são algumas das consequências advindas do mal estar geral que paira sobre os empregados.¹³

Para Pignon e Querzola, as "atitudes de resistência operária a métodos de organização e de dominação ... não mudaram desde os inícios do taylorismo" alegando ainda que "o absenteísmo, o 'turnover', o trabalho mal executado e mesmo a sabotagem industrial tornaram-se os flagelos da indústria americana".¹⁴

O absenteísmo, segundo os referidos autores, "aumentou consideravelmente nos últimos dez anos. Tem vindo a desenvolver-se nos ramos tradicionais da indústria em que se trabalha em cadeia ... Na GMC, na Ford e na Chrysler, o absenteísmo duplicou em dez anos, para atingir uma máxima nestes últimos dois anos: 5 a 10% em média. Na General Motors, 5% dos trabalhadores pagos à hora estão ausentes sem motivo.... À sexta-feira e a segunda-feira, o absenteísmo (tem sido) generalizado nos ramos industriais"¹⁵.

O turnover também é um outro problema sério para as organizações norte-americanas. "Na Ford, a taxa de saídas foi de 25% em 1969, essencialmente concentrada nos operários mais jovens, o que significa que é de esperar um aumento dessa taxa com a chegada de novas classes etárias à produção."¹⁶

"Na fábrica da Jefferson Avenue, da Chrysler, em Detroit, relatou-se uma taxa de 6 por cento de absenteísmo diário em meados de 1971, e a média anual chegou a cair a 30 por cento. Em seus acordos de 1970 com o sindicato, a Chrysler informou que durante 1969 quase metade de seus trabalhadores deixou de completar seus primeiros noventa dias de trabalho. Naquele mesmo ano, a fábrica de montagem da Ford em Wixom, nos subúrbios de Detroit, com um percentual de 8 por cento de abandono 'por mês', deve que contratar 4.800 novos trabalhadores a fim de manter uma força de trabalho de 5.000. Para toda a indústria de automóvel a taxa de absenteísmo dobrou na segunda metade da década de 60 assim como duplicou

também a queda da produção"¹⁷.

"Na maior empresa capitalista privada do mundo (quanto ao número de trabalhadores) o 'trust' American Telegraf and Thelephon, o recrutamento dos empregados tornou-se um pesadelo para a direção do pessoal: mais de dois milhões de entrevistas por ano para recrutar 250.000 trabalhadores".¹⁸

Na Europa a situação parece não ser muito diferente da situação norte-americana, de acordo com alguns relatórios. "Por exemplo, um informe de Roma dizia que a Fiat Motor Company, o maior empregador privado da Itália, com mais de 180.000 empregados, 147.000 dos quais são operários de fábrica, teve 21.000 empregados ausentes numa segunda-feira, e toda a economia italiana, uma associação gerencial italiana informava que uma média de pelo menos 800.000 trabalhadores de um total de aproximadamente 20 milhões faltavam ao trabalho diariamente. Isto era atribuído ao descontentamento com a disciplina da linha de montagem e o atual influxo dos italianos não qualificados do sul para as fábricas do norte."¹⁹

No Brasil, parece ser bastante limitada a bibliografia relativa que se possa ser utilizada como fonte para a pesquisa da insatisfação no ambiente de trabalho e principalmente das formas como esta insatisfação possa se manifestar.

Com relação à bibliografia européia e norte-americana, há de se convir, entretanto, que nem todos os fatores delas tomados como parâmetros de insatisfação do trabalhador no ambiente de trabalho possam ser tomados da mesma forma no contexto brasileiro, em virtude de determinadas características deste mesmo contexto, a serem analisadas oportunamente neste trabalho.

De acordo com Humprey quando a insatisfação se manifesta, via de regra, ela decorre da percepção de baixos salários, podendo ainda decorrer de problemas específicos encontrados num determinado setor industrial e em determinadas empresas, da rotatividade de mão-de-obra e da intensificação do trabalho.²⁰

Uma das formas mais enfatizadas por Frederico como expressão da insatisfação no ambiente de trabalho das organizações é a 'freagem' ou 'amarragem da produção'. De acordo com o autor as causas da amarragem da produção, podem, em alguns casos, estar diretamente vinculadas à insatisfação decorrente do mau relacionamento com as chefias, conforme os depoimentos apresentados a seguir:

- "O cara amarra a produção porque não está contente com o serviço ou não está bem disposto".
- Quando o cara é ofendido pelo chefe ele segura a produção".
- "À vezes o operário amarra a produção não por causa do patrão, mas por causa do chefe. (...)"²¹

Noutros casos, e estes parecem ser maioria, a amarragem da produção está relacionada com a insatisfação decorrente de níveis de remuneração considerados insatisfatórios, como ilustram as declarações apresentadas a seguir:

- "Eles amarram a produção quando querem aumento. Eles pedem aumento e, se não vem, amarram a produção".
- "Os operários fazem hora porque ganham pouco e querem sair da fábrica. (...)"
- "Tem alguns caras que estão querendo sair e amarram. O sujeito ganha pouco, fala com o patrão e não resolve nada. Aí resolve amarrar: ou mandam embora ou dão aumento".
- "Quando um cara amarra é porque não está contente com o que ganha ou qualquer outro negócio. (...)"
- "Quando o chefe de seção pede um aumento de produção o pessoal dá o serviço no primeiro e no segundo dia. No terceiro dia nós falamos com o chefe de seção: 'só aumento de produção? e de salário?'

O chefe manda falar com o engenheiro...

Quando o chefe percebe que nossa bancada está amarrando a produção ele entrega a gente pro en

genheiro. O engenheiro pergunta por que nós estamos amarrando. A gente diz: 'o senhor prometeu aumento e não deu'. Ele ameaça mandar a gente embra mas nunca manda..."

- "Tinha um operário que era o maior amarrador da F. (...). Quando perguntavam por que ele estava amarrando, ele respondia: 'tem um fulano aí que é novo, trabalha menos e está ganhando mais do que eu. Vou amarrar' (...)"
- "Quando a gente sabe que o engenheiro não vai dar aumento a gente amarra o serviço (...)"
- "Às vezes os operários amarram a produção para ter aumento, e às vezes é um operário só que está com bronca do chefe. (...)"²²

Também com relação aos trabalhadores especializa - dos o problema que predomina como causa da amarragem da produção, parece continuar sendo, na sua maioria, decorrente da insatisfação gerada pela percepção de salários considerados insatisfatórios, conforme ilustram os seguintes depoimentos:

- "Se o operário for profissional ele pode amarrar, mas se ele for ajudante é mandado embora (...). O operário profissional amarra mais, se não vem aumento ele vai embora e ganha mais. O ajudante não tem vez, se amarrar é mandado embora e arruma emprego ganhando o mesmo ou menos. (...)"
- Quando o empregado está desgostoso com a firma é porque não está ganhando bem e não vê solução ele amarra a produção, e geralmente cai do cavalo porque perde o emprego".²³

Com relação às freagens coletivas, o maior respon sável pela sua deflagração parece continuar sendo a insatisfação decorrente da percepção de baixos níveis de remunera - ção. Os seguintes depoimentos ilustram esta colocação:

- "Tem casos em que todos param na F. Aí tem que ter união. Se todos amarram ou vem o aumento ou tem que mandar todos prá rua".
- "Houve uma vez, no teste, em que todo o pessoal

da seção amarrou. Em vez de testar a máquina em uma hora demoravam 3 horas".

- "O engenheiro chegou pedindo aumento de produção, mas não falou em aumento de salário. No primeiro dia nós demos a produção que ele queria e pedimos aumento. Ele negou. "Todo mundo amarrou a produção! Foi impressionante! Não foi 1 nem 2, foi todo mundo. Aí entramos em entendimento e deram aumento. Antes disso houve ameaças de despediros operários, mas como era todo mundo que amarrava, eles não podiam mandar todos embora".²⁴

5.2. Resumo esquemático

Como resumo do que foi discutido neste capítulo cinco, o quadro apresentado a seguir relaciona as formas como a insatisfação do trabalhador possa se manifestar no seu ambiente de trabalho, tomando-se por base os autores até aqui consultados.

QUADRO Nº 3

AS FORMAS COMO A INSATISFAÇÃO DO TRABALHADOR POSSA SE MANIFESTAR NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO, TOMANDO-SE POR BASE OS AUTORES CONSULTADOS

AS FORMAS COMO A INSATISFAÇÃO DO TRABALHADOR POSSA SE MANIFESTAR NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO.	TOMANDO-SE POR BASE OS AUTORES CONSULTADOS	
	FREDERICK TAYLOR PESQUISA HOXIE, APUD CHIAVENATO ANDRÉ GORZ DOMINIQUE PIGNON & JEAN QUERZOLA JUDSON GOODING, APUD PIGNON & QUERZOLA FORÇA TAREFA ESPECIAL, APUD BRAVERMAN WALL STREET JOURNAL, APUD BRAVERMAN NEW YORK TIMES, APUD BRAVERMAN CELSO FREDERICO DECLARAÇÕES OPERÁRIAS, APUD FREDERICO	
1. absenteísmo.	X X	X X X
2. turnover, índice de abandono de emprego.	X X	X X X
3. indolência, traduzida em termos de falhas, erros, descuidos, produtos e trabalhos de má qualidade e maior número de reparos.	X X	X X
4. ritmo lento, vadiação, marco-passo sistemático, atraso na produção, amarragem, freagem.	X	X X X
5. sabotagem industrial, traduzida em termos de quebra de máquinas, peças e instalações.	X	X X X
6. relutância e resistência, traduzida em termos de maior indisciplina, maior número de discussões e maior desrespeito para com os chefes.		X X X X
7. recrutamento difícil.		X X X X
8. greves, protestos, tumultos.	X	X
9. desperdício de recursos.		X
10. pedidos de demissão antes do prazo de noventa dias.		X

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. HUNT, E. K. & SHERMAN, H. J. História do pensamento econômico. Petrópolis, Vozes, 1977. p. 28-9.
2. id. ibid. p. 29.
3. TAYLOR, Frederick. Shop management. p. 32-3. apud BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Zahar, 1977. p. 91-2.
4. Taylor's testimony before the Special House Committee, em Frederick W. Taylor, Scientific management (Nova York e Londres, 1947), p. 79-85. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 90.
5. PIGNON, Dominique & QUERZOLA, Jean. Ditadura e democracia na produção. in GORZ, A. et alii. Divisão Social do trabalho e modo de produção capitalista. Porto, Escorpião, 1976. p. 102.
6. AITKEN, Hugh G. J. Taylorism at Watertown Arsenal. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1960. apud CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1979. p. 69.
7. GORZ, A. op. cit. p. 91.
8. id. ibid. loc. cit.
9. id. ibid. loc. cit.
10. Força-Tarefa Especial da Secretaria de Saúde, Educação e Bem-Estar, Work in America (Cambridge, Mass., 1973), p. xvi-xvii. Apud BRAVERMAN. op. cit. p. 37.
11. id. ibid. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 37-8.
12. GOODING, Judson. Blue-Collar Blues on the Assembly Line, em Fortune (julho de 1970), p. 70. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 38.
13. id. ibid. apud PIGNON & QUERZOLA. op. cit. p. 101.

14. PIGNON & QUERZOLA. op. cit. p. 101.
15. id. ibid.
16. id. ibid.
17. Wall Street Journal, 16 de julho de 1971; New York Time, 2 de abril de 1972. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 38-9.
18. PIGNON & QUERZOLA. op. cit. p. 102.
19. New York Times, 23 de agosto de 1972. apud BRAVERMAN. op. cit. p. 39.
20. HUMPREY, J. Operários da indústria automobilística no Brasil: Novas tendências no movimento trabalhista. Estudos Cebrap, Vozes, 23:81-163.
21. FREDERICO. Consciência operária no Brasil. São Paulo, Ática, 1978. (Ensaio; 39) p. 71-2.
22. id. ibid. p. 87-9.
23. id. ibid. p. 89.
24. id. ibid. p. 90-1.

6. ESTRUTURAÇÃO DOS INSTRUMENTOS QUE SERVIRAM DE BASE PARA AS ENTREVISTAS REALIZADAS NA PESQUISA DE CAMPO.

Baseando-se na literatura até aqui consultada, estruturou-se os instrumentos que serviram de base para a coleta dos dados, por intermédio da pesquisa de campo.

Conforme colocações já feitas no decorrer deste trabalho, foram dois os instrumentos utilizados na pesquisa de campo, um primeiro dirigido a alguns trabalhadores do ramo industrial catarinense e um segundo dirigido a alguns empresários deste mesmo ramo, apresentados no anexo número 1, deste trabalho.

6.1. Estruturação do questionário que serviu de base para as entrevistas realizadas com alguns trabalhadores do ramo industrial catarinense.

De acordo com as proposições dos capítulos três e quatro, pode-se observar que o homem tem algumas categorias de necessidades básicas a serem satisfeitas, conforme o exposto no quadro nº 3.

Ainda de acordo com os capítulos mencionados, verificou-se que existe alguns fatores, aqui denominados de retornos, que podem ir de encontro à satisfação destas necessidades, conforme o exposto no mesmo quadro acima mencionado.

Baseando-se nestas proposições, elaborou-se as questões do questionário dirigido aos trabalhadores, observando-se a disposição do quadro exposto a seguir, que apresenta, na sua primeira coluna, as respectivas questões, na segunda coluna as necessidades por elas previstas de serem satisfeitas e na terceira coluna os retornos esperados pelos trabalhadores em relação a cada uma destas necessidades.

QUADRO Nº 4

APRESENTAÇÃO DAS QUESTÕES CONTIDAS NO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TRABALHADORES, DE ACORDO COM AS NECESSIDADES POR ELAS PREVISTAS DE SEREM SATISFEITAS E COM OS RETORNOS EXPECTADOS PELOS TRABALHADORES EM RELAÇÃO A CADA UMA DESTAS NECESSIDADES.

QUESTÕES	NECESSIDADES PREVISTAS	RETORNOS EXPECTADOS
11 a 13	fisiológicas	-remuneração
14 a 16	segurança	-condições de trabalho
17	segurança	-estabilidade no emprego
18 a 19	segurança	-rel. interp. trab. vs. adm
20	associação	-rel. interp. trab. vs. trab
21 a 29	associação	-programas da administr. -política de supervisão -grau part. trab. decis. -rel. inter. trab. vs. chef.
30 a 31	associação	-condições de trabalho
32 a 33	estima	-status
34	auto-realização	-realização
35 a 37	auto-realização	-reconhecimento
38 a 40	auto-realização	-desafio no trabalho
41	auto-realização	-responsabilidade
42 a 43	auto-realização	-cresc. e desenv. pessoal
44 a 47	auto-realização	-autonomia frente ao tra- balho do tipo alienado*

* Não se trata de retorno, tendo em vista as respectivas questões objetivarem identificar a insatisfação dos trabalhadores frente às limitações impostas pelas organizações à sua liberdade e autonomia.

Estas questões, embora apresentadas como questões fechadas, objetivaram ainda colocar os trabalhadores diante de determinadas assertivas, relacionadas com o seu ambiente de trabalho, visando levá-los a uma reflexão maior sobre alguns de seus aspectos e a transmitir estas reflexões, oral ou literalmente, durante o processo de coleta de dados desta pesquisa, na expectativa de se obter o maior número de subsídios para que se pudesse ter uma concepção que fosse a mais abrangente possível do objeto de estudo desta pesquisa em relação a alguns ambientes organizacionais do ramo industrial catarinense.

O referido questionário está apresentado no anexo número 1 deste trabalho, na seção 1.1.

6.2. Estruturação do questionário que serviu de base para as entrevistas realizadas com alguns empresários do ramo industrial catarinense

De acordo com as proposições colocadas no capítulo cinco, observa-se que existe algumas atitudes dos trabalhadores que podem ser tomadas como formas de manifestação da sua insatisfação no ambiente de trabalho, conforme o exposto no quadro nº 3.

Baseando-se nestas proposições, elaborou-se o questionário dirigido aos empresários.

Neste questionário, as questões de número seis a catorze procuraram evidenciar a gravidade de cada um dos itens constatados no quadro nº 3, dentro das empresas entrevistadas no ramo industrial catarinense, por intermédio da percepção de seus respectivos empresários e dos depoimentos por eles prestados, na expectativa de poder evidenciar quais as formas que os trabalhadores do referido contexto utilizam, ou mais utilizam, para manifestarem a sua insatisfação com o seu ambiente de trabalho.

O referido questionário também está apresentado no anexo número 1 deste trabalho, na seção 1.2.

7. ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS POR INTERMÉDIO DA PESQUISA DE CAMPO.

Este capítulo efetua a análise, interpretação e discussão dos dados obtidos por intermédio da pesquisa de campo.

Primeiramente apresenta a análise, interpretação e discussão dos dados coletados por intermédio do questionário dirigido aos trabalhadores.

Apresenta, a seguir, a análise, interpretação e discussão dos dados coletados por intermédio do questionário aos empresários.

7.1. Análise, interpretação e discussão dos dados obtidos por intermédio do questionário dirigido aos trabalhadores.

Com o objetivo de facilitar a análise, interpretação e discussão dos dados obtidos por intermédio do questionário dirigido aos trabalhadores, ordenou-se as afirmativas que nele constavam, em termos de freqüência de respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco', presumivelmente dadas pelos trabalhadores mais insatisfeitos com alguns dos aspectos relacionados com o seu ambiente de trabalho, por intermédio da tabela nº 4, apresentada na página seguinte.

Este procedimento teve também por objetivo a identificação de possíveis características comuns entre as afirmativas que maior freqüência apresentaram em termos de respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco'.

Dos dados coletados, pode-se observar, por intermédio da tabela nº 4, que os resultados deles obtidos parecem denotar uma certa afinidade, com a teoria das necessidades, de Maslow.

Observa-se que as afirmativas que maior freqüência

TABELA Nº 4

ORDENAÇÃO DAS AFIRMATIVAS CONTIDAS NO QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS, DE ACORDO COM A FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS RESPOSTAS 'NÃO CONCORDO' E 'CONCORDO MUITO POUCO', DADAS A CADA UMA DESTAS AFIRMATIVAS.

Nº DA AFIRMATIVA	NECESSIDADE PREVISTA DE SER SATISF.	INCENTIVO PREVISTO	CARACTERÍSTICAS COMUNS	FREQ. ABS.	FREQ. REL.	ORDENAÇÃO P/ FREQ.
13	FISIOLÓGICA	REMUNERAÇÃO	SALÁRIO	59	85.5	1a.
15	SEGURANÇA	AMB. FÍSICO	SEG. FÍSICA	58	84.1	2a.
36	ESTIMA	RECONHECIM.	SALÁRIO	56	81.2	3a.
35	ESTIMA	RECONHECIM.	SALÁRIO	54	78.3	4a.
37	ESTIMA	RECONHECIM.	SALÁRIO	47	68.1	5a.
11	FISIOLÓGICA	REMUNERAÇÃO	SALÁRIO	45	65.2	6a.
12	FISIOLÓGICA	REMUNERAÇÃO	SALÁRIO	43	62.3	7a.
44	AUTO-REALIZ.	LIBERDADE	TRAB. ALIEN.	43	62.3	7a.
45	AUTO-REALIZ.		TRAB. ALIEN.	42	60.9	9a.
18	SEGURANÇA	AMB. FÍSICO	SEG. FÍSICA R.C/SUPER.	40	58.0	10a.
26	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	SEG. FÍSICA REL.C/SUPER.	40	58.0	10a.
40	AUTO-REALIZ.	LIBERDADE	FALTA LIBER. AUTO-REALIZ. REL.C/SUPER.	39	56.5	12a.
14	SEGURANÇA	AMB. FÍSICO	SEG. FÍSICA	38	55.1	13a.
17	SEGURANÇA	ESTABILIDADE		38	55.1	13a.
19	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	REL.C/SUPER.	36	52.2	15a.
39	AUTO-REALIZ.	CONT. TRAB.	TRAB. ALIEN. AUTO-REALIZ.	36	52.2	15a.
16	SEGURANÇA	RITMO TRAB.	SEG. FÍSICA REL.C/SUPER.	36	52.2	15a.
24	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	REL.C/SUPER.	35	50.7	18a.
43	AUTO-REALIZ.	EXPECT. ASCEN.	AUTO-REALIZ.	35	50.7	18a.
29	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	SEG. FÍSICA REL.C/SUPER.	33	47.8	20a.

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Nº DA AFIRMA TIVA	NECESSIDADE PREVISTA DE SER SARLSE.	INCENTIVO PREVISTO	CARACTERÍS TICAS CO MUNS	FREQ. ABS.	FREQ. REL.	ORDENAÇÃO P/FREQ.
46	AUTO-REALIZ.			32	48.4	21a.
27	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	REL. C/SUPER.	32	46.4	21a.
28	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	REL. C/SUPER.	29	42.0	23a.
38	AUTO-REALIZ.	CONT. TRAB.	CONT. TRAB.	28	40.6	24a.
30	ASSOCIAÇÃO	AMB. FÍSICO	REL. C/SUPER.	27	39.1	25a.
31	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	REL. C/SUPER.	27	39.1	25a.
21	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	REL. C/SUPER.	26	37.7	27a.
23	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	REL. C/SUPER.	26	37.7	27a.
42	AUTO-REAL.	CRESC. PROF. E PESSOAL	AUTO-REAL.	24	34.8	29a.
34	ESTIMA	REAL. CONT. TRABALHO		22	31.9	30a.
22	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	REL. C/SUPER.	20	29.0	31a.
25	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	REL. C/SUPER.	20	29.0	31a.
41	AUTO-REALIZ.	RESPONSABILID.		15	21.7	33a.
32	ESTIMA	STATUS	ESTIMA	12	17.4	34a.
33	ESTIMA	STATUS	ESTIMA	12	17.4	34a.
20	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	REL. C/COL.	5	7.2	36a.

apresentaram em termos de respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco', foram, em primeiro lugar, as afirmativas que se referiam explicitamente, ao termo salário e que podem ser relacionadas mais diretamente com as necessidades fisiológicas, preconizadas pelo autor. Em segundo lugar, aparecem, com as mesmas características acima apresentadas, em termos de concordância, as afirmativas elaboradas com o objetivo de identificar as necessidades de segurança, ou que deram margem a comentários deste tipo, por parte dos trabalhadores, seguindo-se, dentro desta perspectiva, as afirmativas relacionadas com as necessidades de auto-realização, as afirmativas relacionadas com as necessidades de associação e as afirmativas relacionadas com as necessidades de estima.

7.1.1. Análise, interpretação e discussão das afirmativas relacionadas com salários

Uma observação que se sobressai na tabela nº 4, é que das oito afirmativas que ocuparam os primeiros lugares, em termos de frequência de respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco', seis referiam-se ao termo salário, sendo aqui relacionadas com as necessidades fisiológicas, conforme mostra, com maior destaque, a tabela nº 5, apresentada na página seguinte.

Dos dados coletados por intermédio do questionário dirigido aos trabalhadores, pode-se constatar que apenas cinco, dos sessenta e nove trabalhadores entrevistados, recebiam um salário superior a três salários mínimos.

Embora o questionário não contivesse nenhum item que perguntasse qual o valor exato do salário recebido pelos trabalhadores entrevistados, acredita-se, pelas declarações daqueles que espontaneamente declararam tal valor, que se fosse efetuada uma média de seus respectivos salários, esta se situaria em torno de dois salários mínimos.

TABELA Nº 5

APRESENTAÇÃO DAS AFIRMATIVAS RELACIONADAS COM AS NECESSIDADES FISIOLÓGICAS, DE ACORDO COM A POSIÇÃO OCUPADA NA TABELA Nº 4.

Nº DA AFIRMATIVA	NECESSIDADE PRE VISTA DE SER SATISFEITA	INCENTIVO PREVISTO	FREQ. ABS.	FREQ. RET.	ORDENAÇÃO P/ FREQ.
13	FISIOLÓGICA	REMUNERAÇÃO	59	85,5	1ª
36	ESTIMA	RECONHECIMENTO	56	81,2	3ª
35	ESTIMA	RECONHECIMENTO	54	78,3	4ª
37	ESTIMA	RECONHECIMENTO	47	68,1	5ª
11	FISIOLÓGICA	REMUNERAÇÃO	45	65,2	6ª
12	FISIOLÓGICA	REMUNERAÇÃO	43	62,3	7ª

Há de se convir que é difícil de se conceber que tais valores sejam suficientes para a cobertura das necessidades mais elementares dos trabalhadores, tais como, alimentação saúde e habitação e que representem uma remuneração compatível com as condições nas quais os mesmos dispõem a sua força de trabalho.

Isto vem a denotar que, não só do ponto de vista econômico, os trabalhadores, no contexto pesquisado, recebem uma remuneração baixa, como também do ponto de vista psicológico, estes mesmos trabalhadores percebem-na como baixas, sendo este fator, sem sombra de dúvida, um dos maiores responsáveis pela insatisfação no ambiente de trabalho.

A afirmativa nº 13, que relacionava remuneração com condições de moradia, levantou inúmeras reclamações dos trabalhadores em relação a dificuldade e em alguns casos, a impossibilidade, de pagarem seus aluguéis e adquirirem a sua propriedade, para exercerem o direito de morar.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que com o salário que recebem "nem o aluguel não dá para pagar", que "não dá para fazer nem uma casa", que tem ano que não dá pa-

ra comprar nem uma camisa" e que "se fosse para comprar uma casa (o salário) não dava".

No grupo M-4, alguns trabalhadores alegaram que com o salário que recebem "não é possível (pensar em termos de morar decentemente), nem que o cara não tenha família", que "o aluguel está muito caro" e que "o terreno está difícil de se comprar".

Esta posição é coerente com a realidade, na medida em que os salários recebidos pelos trabalhadores entrevistados, geralmente bastante baixos, sejam imediatamente consumidos nas despesas relativas à alimentação e saúde, que, via de regra, não podem esperar pelo dia de amanhã, ficando as necessidades de moradia a serem satisfeitas, supostamente, em oportunidades posteriores.

Com relação às afirmativas nº 35, 36 e 37, as reclamações dos trabalhadores foram generalizadas, tendo os mesmos alegado que às empresas não interessa o tempo de serviço do empregado, que elas não reconhecem o esforço e a dedicação do empregado, ou que, em caso de acompanhar tal esforço, não lhes oferecem uma remuneração compatível com o mesmo, conforme mostram os parágrafos a seguir.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que "quanto mais (se) trabalha, menos se ganha", que a folha de produção é escondida pelos mestres, para que o empregado não saiba quanto produziu, que os mestres estão sempre apurando, mas nunca dizem que quantidade de produção é a desejada.

Nos grupos M-3 e M-4, alguns trabalhadores alegaram que pelo serviço que fazem e "pela produção que sai por dia era para se ganhar muito mais".

No grupo T-2, alguns trabalhadores alegaram que os chefes "não reconhecem o valor do empregado", que "tanto faz trabalhar muito como trabalhar pouco, o salário é o mesmo" e que os chefes "aumentam o ritmo (de produção) e diminuem o prêmio do empregado.

Nos grupos M-3 e M-4, alguns trabalhadores alegaram que os chefes acompanham o serviço, mas não pagam melhor aqueles que se esforçam mais, que "quanto mais o trabalhador

se esforça, mais serviço eles dão".

No grupo T-1, alguns trabalhadores alegaram que é difícil o trabalhador 'melhorar' dentro da empresa, que até dois anos o empregado tem chance de 'melhorar' e que depois de dois anos, pode ficar trinta, que não 'melhora' mais.

No grupo M-2, alguns trabalhadores alegaram que o empregado "pode estar morrendo dentro da empresa que não ganha reajuste" e que "tem aumento de ano a ano, mas para quem tem bom aproveitamento, ou seja, para "quem não responde e não tem faltas".

Ainda com relação as afirmativas nº 35, 36 e 37, talvez o tamanho das empresas de onde foi possível tomar os trabalhadores para as entrevistas, a maioria quase absoluta de grande porte, em muito contribuiu para que a freqüência das respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco' fosse tão acentuada, devido ao tratamento mais burocratizado que caracteriza as mesmas, no seu relacionamento com os empregados.

Além do tamanho das empresas, a falta de um sistema de acompanhamento e avaliação dentro das empresas, que respondesse com mais eficácia à dedicação do trabalhador no seu trabalho, pode ter sido também um dos responsáveis por este comportamento de respostas.

Outro fator que pode ter influenciado no comportamento das respostas em relação a estas três afirmativas é a própria legislação do trabalho, que intimida as empresas a oferecerem salários diferentes para trabalhadores de uma mesma categoria funcional. Segundo uma das empresas entrevistadas por esta pesquisa, não é incomum ela ver-se envolvida com a Justiça do Trabalho, por oferecer diferentes salários a trabalhadores de mesma categoria funcional, mas que diferem entre si pelo esforço que dedicam ao seu trabalho.

Um outro fator e certamente o mais importante, que possa ter influenciado no comportamento das respostas das afirmativas em análise é a grande disponibilidade de mão-de-obra existente no mercado, que faz com que seja mais 'econômico' para as empresas dispensarem um empregado mais exigente,

em termos de remuneração, do que remunerá-lo melhor em função de seu esforço no serviço, tendo em vista poderem contar com um grande contingente de mão-de-obra, particularmente não-especializada, que visualizada sob a ótica da elementar lei da oferta e da procura, força a continuidade da administração da política de baixos salários, por parte das empresas, que ao que tudo indica, não tem nenhum interesse em reverter tal situação.

Aliado ao quadro acima exposto, está também influenciando no comportamento das respostas, certamente, o próprio contexto sócio-político em que esta pesquisa está sendo desenvolvida, particularmente no que diz respeito ao permanente processo de desarticulação organizativa e à política salarial impostas pelo Estado, a que foi submetida a classe trabalhadora nos últimos anos.

7.1.2. Análise, interpretação e discussão das afirmativas relacionadas com segurança.

O segundo aspecto que se evidencia na tabela nº 4 é depois do alto registro de freqüência de respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco', relativas às afirmativas relacionadas com salário, sobressaem-se as freqüências de respostas deste mesmo tipo, referentes às afirmativas relacionadas com as necessidades de segurança do trabalhador, ou que deram margem a comentários, por parte destes, relacionados com a sua segurança física, conforme mostra, com maior destaque, a tabela nº 6, apresentada na página seguinte.

Pela tabela nº 6, pode-se observar que a afirmativa que ocupa o segundo lugar na tabela nº 4, é a afirmativa nº 15, que aborda o aspecto da segurança no ambiente de trabalho em relação aos riscos que este possa apresentar para a saúde do trabalhador.

No setor têxtil, conforme se pode deduzir dos comentários efetuados pelos trabalhadores, as reclamações foram generalizadas em relação à poeira suspensa no ar das unidades fabris, ao calor por eles enfrentado e às atitudes das chefi-

TABELA Nº 6

APRESENTAÇÃO DAS AFIRMATIVAS RELACIONADAS COM AS NECESSIDADES DE SEGURANÇA, OU QUE DERAM MARGEM A COMENTÁRIOS RELACIONADOS COM SEGURANÇA, FEITOS PELOS TRABALHADORES, DE ACORDO COM A POSIÇÃO OCUPADA NA TABELA Nº 4.

Nº DA AFIRMATIVA	NECESSIDADE PRE VISTA DE SER SATISFEITA	INCENTIVO PREVISTO	FREQ. ABS.	FREQ. REL.	ORDENAÇÃO P/ FREQ.
15	SEGURANÇA	AMB. FÍSICO	58	84,1	2º
18	SEGURANÇA	AMB. FÍSICO	40	58,0	10º
26	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	40	58,0	10º
14	SEGURANÇA	AMB. FÍSICO	38	55,1	13º
17	SEGURANÇA	ESTABILIDADE	38	55,1	13º
16	SEGURANÇA	RITMO TRABALHO	36	52,2	15º
29	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	33	47,8	20º

as, de não permitirem o funcionamento dos aparelhos de ventilação durante o expediente de trabalho.

Nos grupos T-1, T-2 e T-3, alguns trabalhadores reclamaram do excesso de pó suspenso no ar, chegando a acarretar sérios problemas de irritação nas vistas e de alergia na pele, tendo-se que andar, muitas vezes, permanentemente com uma toalha úmida à disposição, para retirar o excesso de pó que se acumula no rosto.

No grupo T-4, alguns trabalhadores alegaram que além de terem que enfrentar o excesso de poeira, enfrentarem ainda o excesso de calor, em ambientes onde nem no inverno se usa blusa, tão alta é a temperatura. Alegaram ainda que os mestres, mesmo assim, não permitem que os ventiladores sejam ligados, com o pretexto de que com a ligação de tais aparelhos os fios arrebentam.

No setor metal-mecânico, observou-se também reclama

ções generalizadas por parte dos trabalhadores em relação ao pó de ferro suspenso no ar, à falta de exaustores no ambiente de trabalho e ao contato permanente com óleo, gás, tinta e solda.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram não poder existir saúde num ambiente onde se tem "que 'comer' pó de ferro e areia o dia todo" e que faz com que quando "se tire chapa do pulmão sempre se ouça dizer que (o mesmo) está cheio de pó".

No setor alimentar, observou-se reclamações em relação à baixa temperatura e ao excesso de umidade que os trabalhadores enfrentam nas suas unidades de trabalho.

A mais importante de todas as observações para esta pesquisa, entretanto, é a conscientização que os trabalhadores tem dos riscos que todas estas adversidades trazem à sua saúde e a sua insatisfação com as mesmas.

Ainda com relação à segurança dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, observou-se que a afirmativa nº 18, levou a que os trabalhadores fizesses graves depoimentos quanto a determinadas atitudes de algumas empresas, relacionadas com aspectos de saúde, reclamando do atendimento médico oferecido pelas mesmas, do tratamento por elas dispensado aos trabalhadores doentes, da inoperância das CIPAS e até de casos de morte de operários, por negligência da empresa.

No grupo T-1, alguns trabalhadores reclamaram do atendimento médico da firma, alegando que o médico não atende no local onde a unidade fabril está situada e que, além disso, só atende no período da tarde, como se os casos de emergência escolhessem horário para acontecer.

No grupo T-4, alguns trabalhadores argumentaram que na firma existe a "CIPA só para dizer que tem", que "o médico da empresa é comprado pelo patrão" e que o operário doente só é mandado para casa "se estiver morrendo". Alegaram ainda que todo problema de saúde que o empregado apresenta para o médico da firma, este alega ser gripe e que "a firma não paga atestado médico do INPS e do sindicato".

No grupo M-1, alguns trabalhadores alegaram que dois colegas morreram porque não receberam o atendimento médico da firma no momento em que precisavam.

Na afirmativa nº 26, apareceram reclamações, no setor metal-mecânico, em relação a não aceitação, por parte de empresas, de atestados médicos do INPS ou de médico particular, desrespeitando assim direitos incontestáveis dos trabalhadores, condenando-os a viverem num clima permanente de in conformismo.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que "atestado médico do INPS ou de médico particular eles (a empresa) não aceitam" e que quando "o médico da firma encaminha o empregado para o INPS é porque o sujeito está muito mal".

Na afirmativa nº 14, houve inúmeras reclamações, por parte dos trabalhadores, relacionadas com acidentes de trabalho, comprovadas com a apresentação de dedos, mãos, braços e pés machucados ao pesquisador, quando da realização das entrevistas.

No grupo T-4, alguns trabalhadores alegaram que "na penteadeira o problema (com acidentes) é grave, citando casos de colegas que perderam os dedos no próprio serviço ou que tiveram de extraí-los por causa do mesmo.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que acontece muito acidente na empresa em que trabalham, que "o negócio é exagerado", sempre com muitos trabalhadores encostados no seguro. Alegaram ainda que os acidentes não acontecem só com os dedos, mãos ou braços, mas também com os pés e com to do o corpo.

Na afirmativa nº 16, pode-se observar várias reclamações, por parte dos trabalhadores, em relação ao ritmo acentuadamente acelerado de produção, aos quais vivem submetidos.

No grupo T-4, alguns trabalhadores alegaram que "os mestres não dão chance nem para (o trabalhador) tomar água", que "eles aumentam o ritmo de produção (propositalmente) para ver se o pessoal dá conta" e que "não dá nem para ir ao banheiro", tamanha é a exigência da produção.

Nos grupos M-2 e M-3, alguns trabalhadores alegaram

que "o ritmo (de trabalho) é bastante puxado e que "na empresa não existe tolerância", que ao chegar o final do expediente o trabalhador está cansado e esgotado.

A afirmativa nº 29, deu margem a que surgissem vários comentários, também relacionados com aspectos de saúde, particularmente com a não aceitação, por parte das empresas, de atestados médicos particulares, dos sindicatos e do INPS, tendo-se que recorrer à Justiça do Trabalho, muitas vezes, para fazer valer tais direitos.

No grupo T-3, alguns trabalhadores reclamaram do fato da firma não aceitar atestados médicos do sindicato e do INPS.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que é necessário tomar muito cuidado com a firma em relação aos atestados médicos por eles apresentados, pois se ela tomá-los, pode não mais devolvê-los e não pagar os dias perdidos. Por isso, é preciso ficar sempre com uma fotocópia do atestado para, em caso da firma não querer considerar os seus direitos, poderem levar a fotocópia até a Justiça do Trabalho.

Certamente também aqui, a grande disponibilidade de mão-de-obra no mercado, particularmente de mão-de-obra não especializada, bem como a forma como muitas empresas visualizam os seus trabalhadores, ou seja, como meros fatores de produção, além de outros fatores já abordados, são os responsáveis maiores pelo descaso das mesmas em relação ao seu fator humano, na medida em que dão tanta ênfase no emprego de tecnologias que desemboquem em maiores níveis de produtividade e tão pouca ênfase no emprego de tecnologias que assegurem um mínimo de segurança aos trabalhadores, no que diz respeito ao tratamento a eles dispensado e às condições ambientais de suas unidades fabris.

Observe-se ainda que, as afirmativas até aqui analisadas, se visualizadas sob a ótica do referencial de Maslow, tanto podem se relacionar com as necessidades por ele preconizadas como 'fisiológicas', como podem se relacionar também com as necessidades por ele consideradas como 'de se

gurança', visto que, na prática, torna-se extremamente difícil operacionalizar os limites que diferenciam uma da outra.

Ainda relacionada com segurança, mas agora em termos de estabilidade oferecida pelas empresas aos seus trabalhadores, está a afirmativa nº 17, dando margem a que muitos trabalhadores reclamassem da falta de estabilidade que enfrentam nos seus respectivos empregos, conforme se pode observar nos depoimentos por eles prestados a esta pesquisa.

Nos grupos T-2, T-3 e T-4, alguns trabalhadores alegaram haver muita dispensa de empregados na empresa em que trabalham, que o risco de ser despedido é um risco que sempre existe para o empregado e que "qualquer motivo é perigoso para (provocar) dispensa".

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que na empresa em que trabalham "ninguém mais está seguro depois da greve", "que vai muita gente para a rua" e que "ainda hoje (dia em que a entrevista estava se realizando), foram três para a rua".

No grupo A-1, alguns trabalhadores reclamaram da falta de estabilidade no emprego, pelo fato de verem "de cinco a seis colegas serem despedidos por dia".

Um dos fatores que certamente exerce uma grande influência nestes tipos de comportamento de respostas e de depoimentos é o já abordado desemprego tecnológico, avidamente procurado pelas empresas que procuram, na automatização de seus respectivos processos produtivos, a substituição do homem pela máquina, 'mais obediente', 'mais laboriosa' e na maioria das vezes, 'menos exigente'.

Outro fator que certamente exerce o seu peso de influência neste tipo de comportamento é o próprio processo de desenvolvimento econômico do sistema capitalista, cheio de altos e baixos, particularmente nos países subdesenvolvidos e especialmente no Brasil, após o 'milagre', tendo em vista tal processo arregimentar grandes levas de trabalhadores para dentro das unidades fabris quando atinge seus pontos máximos e demitir grande parte de trabalhadores destas mesmas levas, quando atinge seus pontos mínimos e ser a mão-de-obra

a variável mais adequada de que possam lançar mão as organizações para ajustarem-se as condicionantes do mercado.

Ainda que considerando o valor dos argumentos e hipóteses acima levantados, parece não haver dúvida de que a grande responsável pela instabilidade dos trabalhadores nos seus respectivos empregos é a variável oferta de mão-de-obra, particularmente de mão-de-obra não especializada, abundante no mercado. Isto dá margem a que as organizações substituam com mais freqüência seus trabalhadores, por problemas menores.

Por intermédio das declarações dos trabalhadores e até mesmo dos empresários entrevistados por esta pesquisa, observa-se ainda que a dispensa, ou a ameaça de dispensa, é um instrumento de que lançam mão as empresas para punirem os seus trabalhadores, visando 'discipliná-los'.

Observou-se, no setor metal-mecânico, que a dispensa é um instrumento que está sendo largamente utilizado pelas empresas como forma de punir os trabalhadores que participaram das recentes greves ou ameaças de greves, com o intuito de intimidá-los a não participarem mais de tais formas de reivindicações.

7.1.3. Análise, interpretação e discussão das afirmativas relacionadas com as necessidades de auto-realização.

O terceiro aspecto que se evidencia na ordenação das afirmativas, na tabela nº 4, é que depois das freqüências das respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco' referentes as afirmativas relacionadas com remuneração e com segurança, sobressaem-se as freqüências das respostas semelhantes* em relação as questões elaboradas com o objetivo de evidenciar a insatisfação dos trabalhadores com as necessidades de auto-realização dos trabalhadores ou que deram margem a

* Semelhantes e não idênticas, tendo em vista as opções de respostas das questões nº 45 e nº 46 fugirem ao esquema das opções de respostas das demais afirmativas, conforme se pode observar no questionário dirigido aos trabalhadores.

comentários relacionados com este aspecto, conforme mostra, com maior destaque, a tabela nº 7.

TABELA Nº 7

APRESENTAÇÃO DAS QUESTÕES RELACIONADAS COM AS NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO OU QUE DERAM MARGEM A COMENTÁRIOS COM ELAS RELACIONADOS, POR PARTE DOS TRABALHADORES, DE ACORDO COM A POSIÇÃO OCUPADA NA TABELA Nº 4.

Nº DA AFIRMATIVA	NECESSIDADE PRE VISTA DE SER SATISFEITA	INCENTIVO	FREQ. ABS.	FREQ. REL.	ORDENAÇÃO P/ FREQ.
44	AUTO-REALIZAÇÃO	LIBERDADE	42	62,3	7º
45	AUTO-REALIZAÇÃO	-	12	60,9	9º
40	AUTO-REALIZAÇÃO	LIBERDADE	39	56,5	12º
39	AUTO-REALIZAÇÃO	CONF. TRAB.	36	52,2	15º
43	AUTO-REALIZAÇÃO	EXPEC. ASC.	35	50,7	16º
46	AUTO-REALIZAÇÃO	-	32	48,4	20º
38	AUTO-REALIZAÇÃO	CONF. TRAB.	28	40,6	24º
42	AUTO-REALIZAÇÃO	C.PROF.e PES.	26	37,7	27º
41	AUTO-REALIZAÇÃO	RESPONSABIL.	15	21,7	33º

Na afirmativa nº 44, observou-se que muitos trabalhadores reclamaram desta falta de liberdade existente dentro das empresas.

No grupo T-1, alguns mecânicos alegaram que na empresa existe um "catecismo, tem que fazer (tudo) como a empresa exige".

No grupo T-2, as costureiras alegaram que "na costura não é possível" uma pessoa sentir-se livre e independente.

Nos grupos M-3, M-4 e M-5, alguns trabalhadores alegaram não se sentirem livres pelo fato de se sentirem obrigados a fazer o que a empresa manda e de não poderem sair da empresa a hora em que quiserem.

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que só

o fato de trocar um mesmo serviço com um colega da mesma seção, já dá complicação".

A pergunta nº 45, indicou que aproximadamente 61% dos repondentes sentiam muitas vezes, ou freqüentemente, vontade de trocar o seu emprego, indicação que pode levar à hipótese de que o comportamento das respostas seja resultante de um desejo natural do trabalhador de trocar o seu emprego, ou à hipótese de que os trabalhadores que optaram por estas categorias de respostas estão insatisfeitos com o seu trabalho, ou ainda, à hipótese de que ambos os fatores tenham ocorrido simultaneamente.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que o serviço que desempenham na empresa é bom, os chefes "é que dão muito em cima" dos empregados.

No grupo M-3, alguns trabalhadores argumentaram que "o cara sempre tem vontade trocar o emprego".

A pergunta nº 46, demonstra que apesar de 46%, aproximadamente, dos trabalhadores respondentes sentirem vontade de mudar de cargo e de empresa, apenas 19%, aproximadamente, sentem vontade de trabalhar por conta própria.

Com relação a esta pergunta, houve, nos grupos T-1 e T-2, trabalhadores que manifestaram vontade de trabalhar por conta própria, alegando "sentir vontade de botar uma oficina", de querer trabalhar para si e não para os outros e de não "pensar em trabalhar por conta, por falta de dinheiro".

Este baixo percentual de trabalhadores que manifestaram sentir vontade de trabalhar por conta própria, portanto, (baixo em relação às respostas dos itens nº 44 e 45), pode evidenciar a baixa insatisfação do trabalhador pelo trabalho do tipo alienado; pode evidenciar também a baixa conscientização do trabalhador em relação a sua insatisfação com o trabalho do tipo alienado, ou seja, o trabalhador pode estar insatisfeito com o seu trabalho, que é do tipo alienado, mas não sabe bem porque, em virtude da aceitação e internalização da estrutura fabril como a única opção de estrutura de trabalho e portanto, como a única estrutura ca

paz de garantir-lhe condições de sobrevivência.

Por outro lado, as respostas dadas à pergunta nº 46, podem evidenciar também a conscientização dos trabalhadores em relação a impossibilidade de trabalharem por conta própria, em virtude da falta de capital inicial para poderem se iniciar neste tipo de empreendimento e das adversidades que teriam que sobrepujar no mercado para poderem sobreviver com este tipo de trabalho.

O salário da fábrica, para os trabalhadores não especializados, apesar de ser um salário miserável, é uma porção que, salvo excessões, é garantido aos mesmos no final de cada mês. Esse não é o caso do pequeno lavrador, por exemplo (exemplo tomado em virtude de aproximadamente 68% dos trabalhadores entrevistados ser de origem rural), para quem uma simples mudança climática pode comprometer todo o seu orçamento anual.

A afirmativa nº 39 levou trabalhadores a alegarem que se houvesse liberdade no serviço, o empregado iria embora, receber o seu salário em casa.

As afirmativas nº 38, 39 e 40 suscitaram comentários, por parte dos trabalhadores, em relação ao conteúdo do seu trabalho, particularmente em relação à sua monotonia e repetitividade e reclamações, por parte dos trabalhadores do setor alimentar, a respeito das adversidades apresentadas pelo seu trabalho.

Nos grupos T-2, T-3 e T-4, alguns trabalhadores alegaram que no seu trabalho "é toda a vida a mesma coisa, quem faz toalha (por exemplo, sempre) faz toalha, é a mesma costura" e que "trabalha-se até de olho fechado", tamanha é a repetitividade do serviço.

No grupo M-3, os moldadores alegaram que o seu serviço é sempre o mesmo, que "o negócio é sempre encher buraco com ferro", que "é só pegar a panela, encher o buraco e esvaziar" e que "o cálculo já se sabe de cor".

No grupo A-1, alguns trabalhadores reclamaram do serviço, alegando "não ser nada bom todo dia de manhã entrar numa câmara frigorífica", com 20°C abaixo de zero, ou

"botar uma mão cheia de ferida no sal".

As demais afirmativas elaboradas com o objetivo de evidenciar a insatisfação do trabalhador com as necessidades de auto-realização, indicam freqüências mais baixas em termos de respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco' e/ou pouquíssimas reclamações em relação às mesmas. Fazem exceção à regra as afirmativas nº 35, 36 e 37, que acabaram suscitando outras discussões não relacionadas com as referidas necessidades.

7.1.4. Análise, discussão e interpretação das afirmativas relacionadas com as relações interpessoais dentro das organizações.

O quarto aspecto que se evidencia na tabela nº 4 é que depois das freqüências das respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco', referentes às afirmativas relacionadas com remuneração, com segurança e com necessidades de auto-realização, sobressaem-se, na seqüência da ordenação, as freqüências das respostas do mesmo tipo acima, referentes às afirmativas relacionadas com as necessidades de associação, conforme mostra, com maior destaque, a tabela nº 8, apresentada na próxima página.

Com relação ao parágrafo acima, é necessário que se ressalte que, em termos de seqüência de ordenação, apenas duas questões relativas às necessidades de auto-realização superam as questões relacionadas com as necessidades de associação, sendo que as demais, intercalam-se na seqüência de ordenação, em termos de respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco', o que faz com a divisão aqui e fetuada seja um tanto arbitraria.

A afirmativa nº 18, além de ter suscitado várias reclamações, por parte dos trabalhadores, em relação à aspectos relacionados com saúde, suscitou também reclamações relacionadas com a falta de colaboração dos superiores da empresa para com os trabalhadores que precisam da mesma em momentos de dificuldades.

No grupo T-2, alguns trabalhadores alegaram que a

TABELA Nº 8

APRESENTAÇÃO DAS AFIRMATIVAS RELACIONADAS COM AS NECESSIDADES DE ASSOCIAÇÃO, OU QUE DERAM MARGEM A COMENTÁRIOS RELACIONADOS COM AS RELAÇÕES INTER PESSOAIS COM SUPERIORES, DENTRO DAS UNIDADES FABRIS, POR PARTE DOS TRABALHADORES, DE ACORDO COM A POSIÇÃO OCUPADA NA TABELA Nº 4.

Nº DA AFIRMATIVA	NECESSIDADE PRE VISTA DE SER SATISFEITA	INCENTIVO PREVISTO	FREQ. ABS.	FREQ. REL.	ORDENAÇÃO P/ FREQ.
18	SEGURANÇA	AMB. FÍSICO	40	58,0	10º
26	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	40	58,0	10º
40	AUTO-REALIZAÇÃO	LIBERDADE	39	56,5	12º
19	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	36	52,2	15º
16	SEGURANÇA	RITMO LENTO	36	52,2	15º
24	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	35	50,7	18º
29	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	33	47,8	21º
27	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	32	46,4	21º
28	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	29	42,0	23º
30	ASSOCIAÇÃO	AMB. FÍSICO	27	39,1	25º
31	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	27	39,1	25º
21	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	26	37,7	27º
23	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	26	37,7	27º
22	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	20	29,0	31º
25	ASSOCIAÇÃO	REL. INTERP.	20	29,0	31º

firma não presta auxílio ao trabalhador quando ele precisa e que não deixa o operário ir para casa quando está doente.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que a firma não dá as férias vencidas quando os operários pedem-nas por motivo de doença e que "não deixa os operários irem ao médico e ao dentista quando precisam".

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que a firma "não é boa para todos", que "vai muito pela cara do empregado", e que os benefícios prestados aos operários, "muitas vezes são feitos visando o benefício da própria firma".

Na afirmativa nº 26, pode-se observar reclamações com relação ao sistema despótico com que muitas chefias e empresa tratam os seus trabalhadores. Estes reclamaram principalmente da falta de liberdade que lhes é imposta pelas chefias, das preferências instituídas, da falta de justiça e do sistema de pressão a que estão permanentemente submetidos.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que na fábrica, "os brasileiros tem menos direito do que (os descendentes de) alemães", que fazendo o mesmo serviço "o brasileiro ganha menos que (o descendente de) alemão" e que é difícil ter um brasileiro mestre ou contramestre".

No grupo M-2, alguns trabalhadores alegaram que na firma "sempre existe os preferidos e que eles (a empresa) não perdoam nada, nem com justificativa".

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que para se conseguir dez dias de férias é um sacrifício, que para isso o trabalhador "tem que conversar muito", que se o trabalhador pedir dez dias de férias, a firma oferece somente cinco, que quando o operário foi pedir as suas férias, a firma queria dar dez dias em casa, dez na loja e dez em dinheiro", que se o trabalhador pegar um atestado médico ele é olhado com "cara feia", que se reclamar que não pode trabalhar com o sal por causa da "arrebentação nas mãos", a firma é capaz de mandá-lo embora.

A afirmativa nº 40, também deu margem a que surgissem reclamações quanto ao excesso de controle e de autoritarismo, por parte das chefias, com trabalhadores alegando que

não podem trocar a seqüência do serviço ou trocar um fio ruim do tear e que se o trabalhador "entender de modificar um serviço eles (os chefes) já vem em cima".

Nas afirmativas nº 19 e nº 28, pode-se observar inúmeras reclamações dos trabalhadores em relação aos péssimos tratamentos que recebem de chefias e do verdadeiro clima de perseguição e repressão institucionalizado dentro de algumas empresas.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que "uma simples conversa (no ambinete de trabalho), já é motivo para botar bronca", que caso o operário fique mais que cinco minutos no banheiro eles já vão atrás, bater na porta, que o operário não pode parar o serviço nem para tomar café, que para poderem comer alguma coisa durante o serviço, tem que entrar com o pão escondido debaixo da blusa, que "se acharem o lanche escondido eles (os mestres) carregam" e que "ninguém é perdoado, mesmo que se trate de mulher grávida".

No grupo T-4, alguns trabalhadores alegaram que os mestres "não tem educação para falar com o empregado", que quando o empregado está cansado eles perguntam se o sujeito não quer dormir em casa e que quando um empregado "machuca os dedos eles dizem que aquilo não pode acontecer, acham que o empregado colocou a mão por querer" e ainda "dão um cavalo".

No grupo M-1, alguns trabalhadores alegaram que há certos chefes de seção que só pensam em colocar o empregado "no gancho", que os chefes nunca querem conhecer as razões do empregado, que a maioria dos chefes é assim e que o próprio chefe estraga o bom empregado.

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "por qualquer motivo o empregado fica manjado" dentro da firma e que "por qualquer coisa é chamado no setor de pessoal e está sujeito a levar uma advertência ou pegar um gancho".

A afirmativa nº 16, deu margem a que os trabalhadores fizessem várias reclamações em relação às excessivas exigências de produção, por intermédio de ritmos acentuadamente acelerados.

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "o serviço é todo o dia muito apurado", que a quantidade de trabalho a ser executada "é aquela de sempre e tem que ser feita a todo o custo".

No grupo M-1, apesar de algumas reclamações, os trabalhadores alegaram que "depois da greve (a situação) melhorou muito", pois "os carrascos foram mandados embora" e "terminou a pressão".

As afirmativas nº 24 e nº 27, suscitaram uma série de depoimentos dos trabalhadores em relação às tomadas de decisões efetuadas pelas chefias das empresas, quando geralmente não há qualquer interesse na solicitação da opinião dos empregados, mesmo que tais decisões lhes afetem diretamente, tais como, a troca de seção, o trabalho em dias santos e feriados, o trabalho em horas extras, etc. Suscitaram também reclamações em relação ao sistema de pressão em que muitas vezes os trabalhadores se sentem inseridos, tendo em vista participarem de determinados empreendimentos, dentre os citados, que de outra forma não participariam.

Nos grupos T-1, T-2 e T-4, alguns trabalhadores alegaram que no serviço "tem que ser tudo como eles (os chefes) querem", que "quem trabalha e entende do negócio deve ser consultado", mas que "quem não entende do trabalho acha que é a opinião dele a que vale" e que "o empregado só é consultado quando a qualidade e a produção não saem".

Nos grupos M-2 e M-4, alguns trabalhadores alegaram já ter visto "elemento ser obrigado a fazer serão na marra", que "os próprios colegas pressionam" e que "se não fizer serão o elemento fica marcado".

No grupo A-1, alguns trabalhadores reclamaram principalmente do desrespeito da empresa quanto aos horários de serviço, alegando que certa vez, ao quebrar uma máquina, os operários ficaram sem serviço e foram embora no horário correto de final de expediente, sendo que, no outro dia, "pegaram gancho" e um foi demitido por isso.

A afirmativa nº 29, também suscitou uma série de reclamações dos empregados em relação a direitos seus que não são respeitados pelas empresas e a dificuldade que encon

tram para fazerem valer tais direitos, tendo em vista o fato de, se recorrerem à Justiça do Trabalho, ficarem sujeitos a perder seus respectivos empregos.

Nos grupos M-1 e M-3, trabalhadores argumentaram que "dentro da empresa os problemas não são resolvidos", que "o problema geralmente é resolvido na Justiça" e que "nem sempre o direito do empregado é respeitado".

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que quando o empregado chega de licença de saúde na empresa, "o chefe é capaz de amarrar o cara cinco ou seis dias, para depois mandar trabalhar e se o cara não for procurar os direitos, eles (a firma) não pagam esses dias".

A afirmativa nº 31, deu margem a que surgissem inúmeras reclamações, por parte dos trabalhadores, sobressaindo-se as relacionadas com o excesso de proibições, particularmente com o uso de banheiros e com os rigorosos e constrangedores aparatos burocráticos regendo a atitude a ser tomada pelos trabalhadores que deles precisam se utilizar.

No grupo T-2, algumas trabalhadoras reclamaram do fato de "ter que pegar a chave para ir ao banheiro", de "ter que primeiro dar o nome e às vezes não dar tempo", de levar, em média, uma hora para esperar pela autorização para poder ir ao banheiro e de não haver excessão nem para mulher grávida".

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que a chefia "proibe que dois empregados vão tomar água juntos", que "no verão a pessoa não pode sair para tomar água", que quando o empregado vai ao banheiro o encarregado vai atrás, buscá-lo e que é proibido encontrar um colega quando se vai ao banheiro.

Nos grupos M-4 e M-5, alguns trabalhadores alegaram que no serviço não se pode parar e que "para o problema de cansaço não tem moleza, só se (a pessoa) cair de uma vez".

Nos grupos M-4 e A-1, alguns trabalhadores alegaram que se o empregado for ao banheiro e demorar mais que cinco minutos, os chefes "vem da seção no banheiro tirar o empregado para trabalhar" e "já dão bronca".

Nas afirmativas nº 21, 22 e 23, pode-se observar uma série de reclamações em relação a falta de educação e de consideração das chefias no relacionamento com os seus subordinados e em relação ao excesso de pressão e de controle que as chefias exercem sobre os mesmos.

Nos grupos T-3 e T-4, alguns trabalhadores alegaram que "o chefe não é bom para a gente", que "eles tem raiva da gente", que "mesmo para empregado de idade eles dizem o que querem dizer", que "os chefes são estúpidos", que "eles não explicam, eles gritam", que "eles deixam a pessoa nervosa" e que não trocam o serviço dos operários quando estes precisam trocá-lo, por problemas de saúde.

Nos grupos T-2, T-3 e T-4, alguns trabalhadores alegaram que na fábrica não se faz nada à vontade, que "tem que se correr a manhã toda", que "tem que se dar conta da produção, porque os contramestres ganham por produção", que "os controladores estão sempre em cima, mesmo que se esteja trabalhando" e que "eles botam fio ruim e querem coisa boa".

A afirmativa nº 25, deu margem a que surgissem algumas reclamações, por parte dos trabalhadores, no que tange à falta de liberdade que os mesmos tem para levarem suas queixas até as chefias das empresas em que trabalham.

Nos grupos M-2 e M-3, alguns trabalhadores alegaram que "se a firma aceitasse reclamação, todo mundo reclamava" e que "a firma não aceita que os operários vão fazer reclamações em grupos".

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "na firma não existe liberdade para reclamar" e que para sair, para fazer uma reclamação, "tem(-se) que pegar uma ordem de saída, tem(-se) que falar com uns três ou quatro chefes e assim por diante".

Para fins de simplificação metodológica, considerou-se a afirmativa nº 30, que ocupa o vigésimo-sétimo lugar na tabela nº 4, como inserida dentro da categoria de afirmativas que tinham por objetivo identificar a insatisfação dos trabalhadores com o relacionamento entre eles e as suas chefias e/ou empresas onde prestam serviço, ou que deram margem

a que surgissem comentários desse gênero.

Com relação a esta afirmativa houve graves depoimentos a respeito dos banheiros e dos refeitórios de determinadas empresas, conforme se pode observar por intermédio das declarações dos trabalhadores, inseridas nos próximos parágrafos.

Nos grupos T-3 e T-4, os trabalhadores reclamaram principalmente do refeitório da empresa em que trabalham, onde somente "a cada dois ou três anos é que se faz uma limpeza geral", de refeições feitas em mesas sujas e sem toalhas, nunca lavadas e onde a "sujeira cola no braço", de armários sujos, infestados de rato e de barata que "comem o pão da pessoa" e de tomar café bem perto de lixeira sem tampa e cheia de mosquito.

No grupo M-1, os trabalhadores, todos do sexo masculino, alegaram que "o banheiro das mulheres não tem porta", que já foi dada queixa da empresa por esse motivo, mas que o problema ainda não foi resolvido.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que a empresa em que trabalham "não tem parte nenhuma limpa", que o refeitório tem muita sujeira" e que "os banheiros são péssimos".

Pelo comportamento das respostas e pelas características dos depoimentos dos trabalhadores entrevistados, chega-se facilmente à conclusão de que o clima organizacional de certas organizações, de onde foram tomados os trabalhadores para esta pesquisa, deixam muito a desejar, caracterizando-se, muitas vezes, pelo despotismo das chefias e das empresas e pelo medo dos trabalhadores.

Certamente a cultura dos dirigentes organizacionais deve ter seu peso de influência neste tipo de comportamento de respostas, particularmente no que diz respeito ao cunho autoritário que se observa no relacionamento chefe/empregado, que Whyte e Holmberg¹, atribuem à herança do relacionamento 'senhor-escravo' e à poderosa estrutura de classe nas sociedades latinas.

Acredita-se não se poder negar, ainda, o peso que

a oferta de mão-de-obra do contexto analisado exerce neste tipo de comportamento, observado no relacionamento chefia / empregado, obrigando os trabalhadores, pelo medo de dispensa, a aceitarem determinados tipos de comportamento, por parte das chefias, que não aceitariam em situação diferente.

Outro fator importante que não pode ser desconsiderado é o próprio momento sócio-político por que passa a sociedade brasileira, recém saída de um sistema de total 'castração' da organização política dos trabalhadores, não permitindo o surgimento de atitudes coletivas de contra-pressão, por parte destes, no sentido de exigirem melhores condições de trabalho e dentre elas, um tratamento mais adequado à natureza e às necessidades humanas.

Uma evidência que parece confirmar as colocações do parágrafo acima, baseando-se nas declarações de trabalhadores e de empresários entrevistados por esta pesquisa, é que no setor metal-mecânico, o mais afetado pelos movimentos pró-greves, dentre os setores pesquisados, observou-se uma profunda preocupação por parte de algumas empresas, numa melhora efetiva no seu relacionamento com os trabalhadores, com equipes bastante estruturadas atuando neste sentido, inclusive com a administração de cursos de liderança e de relações humanas, isso, evidentemente, sem falar em várias outras reivindicações exigidas pelos trabalhadores e atendidas pelas empresas.

7.2.5. Análise, interpretação e discussão das afirmativas relacionadas com as necessidades de estima.

As afirmativas nº 32 e nº 33, elaboradas com o objetivo de evidenciar a insatisfação dos trabalhadores em relação às suas necessidades de estima, foram as que, juntamente com a afirmativa nº 20, menor frequência apresentaram em termos de respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco', conforme mostra, com maior destaque, a tabela nº 9, apresentada na página a seguir.

TABELA Nº 9

APRESENTAÇÃO DAS AFIRMATIVAS RELACIONADAS COM AS NECESSIDADES DE ESTIMA, OU QUE DERAM MARGEM A COMENTÁRIOS COM ELA RELACIONADOS, POR PARTE DOS TRABALHADORES, DE ACORDO COM A POSIÇÃO OCUPADA NA TABELA Nº 4.

Nº DA AFIRMATIVA	NECESSIDADE PRE VISTA DE SER Satisfeita	INCENTIVO PREVISIO	FREQ. ABS.	FREQ. REL.	ORDENAÇÃO P/ FREQ.
32	ESTIMA	STATUS	12	17.4	34º
33	ESTIMA	STATUS	12	17.4	34º

Deste quadro, pode-se também levantar a hipótese de que os trabalhadores entrevistados não questionam a importância e a utilidade de seu trabalho, em função de outras preocupações maiores, já citadas anteriormente, o que também parece confirmar, pelo menos, parte do referencial de Maslow.

A afirmativa que menor frequência apresentou em termos de respostas 'não concordo' e 'concordo muito pouco' foi a afirmativa nº 20, conforme se pode observar na tabela nº 4, com trabalhadores alegando ser o relacionamento com os seus colegas de trabalho, geralmente boas, amigáveis e cordiais.

Este quadro comprova que as relações entre os colegas de trabalho, dentre os trabalhadores entrevistados são, no mínimo, muito boas, sendo que, se as empresas desejarem fazer algum investimento no que diz respeito a uma melhora do seu clima organizacional, devem fazê-lo com urgência na parte que se refere ao relacionamento entre suas chefias em relação aos seus subordinados, embora não se tenha observado maiores preocupações neste sentido, com exceção de algumas empresas entrevistadas no setor metal-mecânico.

7.2. Análise, interpretação e discussão dos dados obtidos por intermédio do questionário dirigido aos empresários.

Com o objetivo de facilitar a análise e interpretação dos dados obtidos por intermédio do questionário dirigido aos empresários, ordenou-se as afirmativas nele contidas em ordem decrescente de frequência de respostas 'concordo em grande parte' e 'concordo totalmente' por intermédio da tabela nº 10, apresentada na página a seguir.

Visando também a complementação e a consistência da análise, efetuou-se, por intermédio da tabela nº 11, a distribuição e ordenação da frequência absoluta e relativa das empresas entrevistadas, que apontaram cada uma das modalidades de atitudes dos trabalhadores a elas, ou por elas enfrentados neste sentido, apresentada após a tabela nº 10.

Cada modalidade de atitude que possa ser tomada como uma forma de manifestação da insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho é analisada e interpretada separadamente, de acordo com a ordenação da tabela nº 10.

7.2.1. A dificuldade no recrutamento

Os dados apresentados pelas tabelas nº 10 e nº 11 indicam que a dificuldade no recrutamento de trabalhadores representa para as empresas pesquisadas um dos três maiores problemas (juntamente com o turnover e o absenteísmo), relacionados com a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, embora este aspecto seja resultante muito mais de um determinado contexto do que propriamente de uma atitude dos trabalhadores.

Mesmo assim, não se pode eliminar de todo a variável psicológica atuando nesta interface. A empresa AGB, por exemplo, alegou que um dos motivos que influi no recrutamento dos trabalhadores de que necessita é o excesso de exigências fiscais relacionadas com higiene, tais como, cortes de cabelo e de unha, além das próprias condições adversas que caracterizam o seu ambiente de trabalho.

TABELA Nº 10

DISTRIBUIÇÃO E ORDENAÇÃO DE FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS RESPOSTAS FORNECIDAS PELAS EMPRESAS ENTREVISTADAS, DIANTE DAS AFIRMATIVAS CONTIDAS NO QUESTIONÁRIO A ELAS DIRIGIDO, DE ACORDO COM A FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS 'CONCORDO EM GRANDE PARTE' E 'CONCORDO TOTALMENTE'

Nº DA AFIRMATIVA	ATITUDE EXPRESSA	FREQ.ABS.	FREQ.REL.	ORDEM
10	RECRUTAM. DIFÍCIL	17	65,4	1º
5	ABSENTEÍSMO	14	53,8	2º
7	INDOLÊNCIA	13	50,0	3º
6	TURNÓVER	11	42,3	4º
14	NEGLIGÊNCIA	10	42,3	4º
8	RITMO LENTO	10	38,5	6º
13	PED.DEM.ANT.PR.90 D.	7	26,2	7º
12	INDISCIPLINA	5	19,2	8º
9	SABOTAGEM INDUSTRIAL	1	3,8	9º
11	GREVES	1	3,8	9º

TABELA Nº 11

DISTRIBUIÇÃO E ORDENAÇÃO DA FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS, QUE APONTARAM OS ITENS CONTIDOS NA PRÓPRIA TABELA EM DESTAQUE, COMO UM DOS QUATRO MAIORES PROBLEMAS POR ELAS ENFRENTADOS, EM RELAÇÃO À ATITUDE DOS TRABALHADORES NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO.

OS QUATRO MAIORES PROBLEMAS	FREQUENCIA ABSOLUTA	FREQUENCIA RELATIVA	ORDEM
ABSENTEÍSMO	17	65,4 ^a	1a.
INDOLÊNCIA	12	46,5	2a.
TURNOVER	11	44,0	3a.
RECRUTAMENTO DIFÍCIL	11	44,0	4a.
RITMO LENTO DE PRODUÇÃO	7	26,9	5a.
NEGLIGÊNCIA	7	26,9	5a.
PEDIDO DEM. ANTES PRAZO 90 DIAS	6	24,0	7a.
INDISCIPLINA	3	11,5	8a.
MELHOR RELAC. ENTRE CHEFES/SUB.	3	11,5	8a.
GREVES	1	3,8	10a.

(a) inclui as empresas que apontaram o excesso de apresentação de atestados médicos como um de seus quatro maiores problemas, totalizando 7 empresas.

O trabalhador, neste caso, mesmo necessitando de emprego, vai sempre tentar outras alternativas, antes de optar pela empresa em questão, pois nela visualiza uma perspectiva maior de insatisfação do que nas demais empresas.

Por intermédio dos comentários de alguns empresários entrevistados, observa-se ainda que houve uma época mais específica, em passado próximo recente, que exerceu considerável influência no comportamento das respostas em relação à dificuldade no recrutamento, compreendendo períodos entre 1973 e 1977, justamente quando de uma aceleração maior do processo de desenvolvimento econômico, provocando uma escassez relativa de mão-de-obra.

Parece lógico que quando o mercado tende a um maior equilíbrio em termos de oferta de mão-de-obra/oferta de emprego, os trabalhadores se tornem mais exigentes no que diz respeito às suas opções de emprego, rejeitando cargos e/ou empresas que lhes propiciem expectativas maiores de insatisfação, fazendo com que as empresas, habituadas a uma maior opção de oferta de mão-de-obra, em termos de recrutamento, se ressintam desta situação.

Uma evidência que denota um certo rigor no que diz respeito ao recrutamento dos trabalhadores é que, das empresas entrevistadas, muitas alegaram que a dificuldade não está na quantidade, mas sim na qualidade da mão-de-obra, aproveitando, efetivamente, muito pouco dos trabalhadores contratados por experiência. Certamente esta é, apesar das reclamações, uma excelente situação para as empresas, na medida em que possam dispor de um grande contingente de mão-de-obra que possa ser contratado, testado e do mesmo, admitidos somente aqueles trabalhadores que efetivamente lhes interessem.

Situação melhor do que esta se verificaria somente no caso das empresas, além de contarem com a quantidade de trabalhadores de que necessitassem, ainda encontrassem no mercado de trabalho os trabalhadores já perfeitamente ajustados às suas demandas, sem que houvesse necessidade de se incorrer em qualquer modalidade de custo neste processo de 'ajustamento'.

Entretanto, ressalve-se que para preencher determinadas categorias de cargos, algumas empresas encontram difi

culdades reais no seu processo de recrutamento, particularmente de trabalhadores com níveis mais elevados de especialização.

Não se pode ignorar que a variável principal que influi na dificuldade de recrutamento deste tipo de profissional é a sua relativa escassez no mercado, comparativamente à oferta de mão-de-obra da categoria de trabalhadores não especializados. Acredita-se, mesmo assim, não se poder ignorar a variável psicológica que atua na dificuldade maior de recrutamento desta categoria de profissionais, por parte das empresas, na medida em que, sendo mais escassos no mercado, tornam-se mais exigentes em relação à escolha de cargos e/ou de firmas pelos quais possam optar, eliminando aqueles nos quais visualizam uma perspectiva maior de insatisfação.

Nos comentários efetuados pelos empresários há também alguns indícios de que os trabalhadores preferiram prestar serviços nas grandes empresas, em detrimento das pequenas. Talvez tal comportamento se deva a uma maior expectativa de satisfação visualizada pelo trabalhador em relação à grande empresa, seja em termos de salários, de condições de trabalho ou de desenvolvimento pessoal e profissional.

7.2.2. O absentéismo

Os dados apresentados pelas tabelas nºs 10 e 11 indicam que o absentéismo representa, para as empresas pesquisadas, um dos três maiores problemas relacionados com a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, embora os níveis de absentéismo, nestas mesmas empresas sejam, em geral, bastante baixos.

Dos comentários efetuados pelos empresários, deduz-se que, em épocas de 'escassez' de mão-de-obra, o absentéismo é mais elevado, certamente pelo fato dos trabalhadores não sentirem tanto o peso da ameaça de dispensa, tendo um grau maior de liberdade para manifestarem a sua insatisfação com o seu trabalho por intermédio desta modalidade de

comportamento.

Em épocas em que existe abundância de oferta de mão-de-obra não-especializada, como a que havia quando da realização desta pesquisa, conforme se pode deduzir das declarações dos trabalhadores e dos próprios empresários entrevistados, o absenteísmo não pode ser tomado como evidência de insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, na medida em que o próprio excedente de oferta de mão-de-obra atua como uma ameaça permanente sobre o trabalhador, inibindo-o de tomar determinadas atitudes, que tomaria em outras circunstâncias.

Além do fato acima exposto, não se pode desconhecer também a repressão, respaldada inclusive em aparatos legais, aplicada a nível de empresa, que pode 'castrar', em boa parte, toda e qualquer iniciativa do trabalhador em manifestar a sua insatisfação no ambiente de trabalho, por intermédio deste ou daquele artifício, como a perda da remuneração do domingo, as advertências recebidas no setor de pessoal e as ameaças, manifestas ou não, de perda de emprego.

A automatização parece minimizar o absenteísmo, o que tende a reforçar a argumentação de Gorz,² de que para o trabalhador, a ordem instituída por intermédio da máquina parece uma exigência inerente à própria máquina, independentemente da vontade do homem e devendo, por isso, ser aceita sem contestação, como a única solução possível para os problemas técnicos da produção.

Dos comentários efetuados pelos empresários entrevistados pode-se deduzir também que o absenteísmo é maior em relação aos trabalhadores do sexo feminino e aos trabalhadores menores. A partir desta dedução, pode-se levantar a hipótese de que estas categorias de trabalhadores, que geralmente não tem a responsabilidade maior pelo sustento de suas famílias, tem, por isso mesmo, um grau maior de liberdade para manifestar a sua insatisfação no ambiente de trabalho por intermédio desta modalidade de atitude.

Segundo os comentários efetuados pelos empresários entrevistados, existe um certo abuso, por parte dos trabalha

dores, na apresentação de atestados médicos, para justificarem as suas faltas. A partir de colocações deste tipo, pode-se levantar a hipótese de que, se realmente existiu o tal 'abuso' na apresentação de atestados médicos, esta modalidade de comportamento seja mais adequada para evidenciar a insatisfação do trabalhador do que a sua falta pura e simples, em virtude da maior segurança que este artifício possa lhes proporcionar contra os mecanismos punitivos das empresas onde trabalham, particularmente com a ameaça manifesta ou não de desemprego, principalmente se for considerado um mercado abundante de mão-de-obra não-especializada.

7.2.3. A indolência

Os dados apresentados pelas tabelas nºs 10 e 11 indicam que a indolência do trabalhador, traduzida em termos de produtos e trabalhos de má qualidade, provocados por falhas, erros e descuidos na produção representa, para as empresas pesquisadas, um dos quatro maiores problemas relacionados com a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

O que se sobressai dos comentários efetuados pelos empresários entrevistados, em relação a esta modalidade de atitude, é a frequência com que as empresas se referem ao controle e à supervisão, como fórmulas para conter os produtos e trabalhos de má qualidade, provocados por falhas, erros e descuidos na produção, podendo-se deduzir daí que existe uma relação inversa entre controle e supervisão de um lado e falhas, erros e descuidos na produção, de outro. Esta observação leva a suposição de que exista uma tendência latente, dentro das organizações, dos trabalhadores incorrerem em descuidos, erros e falhas no processo produtivo, minimizada com os artifícios da supervisão e do controle.

Daí talvez, a preocupação das empresas em automatizar num grau máximo possível as suas instalações fábri-
cas, para fugirem a tais 'desmandos' por parte dos trabalhadores,

tendo em vista a fidelidade maior da máquina no atingimento dos objetivos para as quais são programadas.

7.2.4. O turnover

Os dados apresentados pelas tabelas nºs 10 e 11 indicam que o turnover representa, para as empresas pesquisadas, um dos quatro maiores problemas relacionados com a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

Dos comentários efetuados pelos empresários entrevistados, observa-se que o turnover é um fenômeno que efetivamente existe dentro de suas respectivas empresas, muitas vezes, apresentando altos índices, mas não chega a ser considerado como um grande problema, em termos de trabalhadores não-especializados, devido a grande disponibilidade desta categoria de trabalhadores no mercado.

Grande parte das empresas pesquisadas alegou ter dificuldades maiores com recrutamento em relação aos trabalhadores especializados.

É natural que as empresas se ressentam mais com o turnover desta modalidade de trabalhador, mais difícil de se conseguir no mercado e por isso mesmo, mais propenso a manifestar a sua insatisfação com o ambiente de seu trabalho, via pedido de demissão.

Observa-se também, pelos comentários efetuados pelos empresários entrevistados, que para a categoria de trabalhadores não especializados, o turnover parece ser maior com os trabalhadores do sexo feminino e com os trabalhadores menores. Talvez a razão principal que explique este comportamento, seja mais uma vez, o fato destas modalidades de trabalhadores não serem, via de regra, os responsáveis maiores pelo sustento de suas respectivas famílias, tendo, conseqüentemente, um grau de liberdade maior para manifestarem a sua insatisfação com o ambiente de seu trabalho, via pedido de demissão.

Ressalve-se, entretanto, que hoje, antes de ser

tomado como uma modalidade de manifestação da insatisfação do trabalhador, o turnover é uma permanente ameaça à sua estabilidade, que diante da perspectiva de perder o seu emprego, vislumbra um mercado saturado de oferta de mão-de-obra e conseqüentemente, com relativamente poucas oportunidades de emprego.

Observa-se ainda que grande parte das respostas dadas e dos comentários efetuados pelos empresários entrevistados em relação ao turnover, referem-se a períodos compreendidos entre os anos de 1973 e 1977, justamente quando de uma expansão maior do mercado de empregos no contexto pesquisado. Estes dados levam à conclusão de que quanto mais o mercado de empregos se amplia, em relação a oferta de mão-de-obra, maior é o número de trabalhadores que manifestam a sua insatisfação com o seu ambiente de trabalho, por intermédio dos pedidos de demissão.

Ainda de acordo com as informações dos empresários entrevistados, observa-se que para as pequenas empresas pesquisadas, o turnover apresenta-se como um problema maior do que para as grandes, tendo em vista o trabalhador abandonara pequena empresa quando encontra oportunidade de trabalhar noutra empresa maior. Esta observação leva a suposição de que os trabalhadores percebem o ambiente das empresas maiores como lhes proporcionando menor insatisfação, ou maior satisfação, em termos de salário, de segurança, de expectativa de ascensão, ou de relações interpessoais, além de outros fatores.

7.2.5. A negligência

Os dados apresentados pelas tabelas nºs 10 e 11, indicam que a negligência do trabalhador, traduzida em termos de desperdício de recursos, representa para as empresas pesquisadas, um dos cinco maiores problemas relacionados com a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

Dos comentários efetuados pelos empresários entrevistados, em relação a esta modalidade de atitude, observa-se mais uma vez, a ênfase dada ao controle e à supervisão, vi

sando enfrentar os problemas decorrentes do desperdício de recursos por parte dos trabalhadores.

Esta observação leva à suposição de que o controle e a supervisão são inversamente proporcionais ao desperdício de recursos, nas unidades fabris, em decorrência de uma tendência latente dos trabalhadores de desperdiçarem recursos organizacionais.

Este comportamento, por sua vez, pode ter sua origem maior, dentre outras, na insatisfação dos trabalhadores, com um trabalho do tipo alienado, onde a instalação fabril, o processo produtivo e o produto final deste processo lhes são totalmente estranhos.

7.2.6. Os pedidos de demissão por parte dos trabalhadores, antes que se complete o período inicial de 90 dias.

Pelas respostas dadas e pelos comentários efetuados pelos empresários entrevistados em relação aos pedidos de demissão por parte dos trabalhadores antes que se complete o período inicial de 90 dias, observa-se que a rotatividade dos trabalhadores admitidos por experiência é bastante alta, mas em grande parte, por iniciativa das próprias empresas, que parecem um tanto exigentes na admissão definitiva destes trabalhadores, em virtude das próprias características do mercado, que lhes oferece mão-de-obra não especializada em abundância, oportunizando-lhes a testagem de um número tal de trabalhadores que lhes permita escolher dentre os mesmos, aqueles que mais se ajustam às suas demandas, eliminando os demais.

Portanto, os pedidos de demissão por parte dos trabalhadores, antes que se complete o período inicial de noventa dias não é um aspecto adequado para evidenciar a insatisfação do trabalhador com o seu ambiente de trabalho, na medida em que a rotatividade dos trabalhadores contratados por experiência é decorrente, em sua maior parte, das dispensas provocadas pelas próprias empresas que os contratam.

7.2.7. O ritmo lento de produção

Pelas respostas dadas e pelos comentários efetuados pelos empresários entrevistados, em relação ao ritmo lento de produção, observa-se, mais uma vez, a ênfase dada por estes ao controle, à supervisão e à automatização como importantes requisitos na manutenção do ritmo de produção desejado pelas empresas, ou até na sua aceleração.

Esta observação dá margem a que se suponha a existência de uma relação direta entre ritmo de produção, de um lado e supervisão, controle e automatização, de outro, necessários, do ponto de vista das empresas, certamente, em decorrência de uma tendência latente dos trabalhadores trabalharem com ritmos de trabalho inferiores aos expectados pelas empresas.

Pelos comentários efetuados pelos empresários entrevistados, observa-se também algumas alegações de que a introdução do incentivo monetário acarreta sensíveis acréscimos no ritmo de produção.

7.2.8. A Indisciplina

Pelas respostas dadas e pelos comentários efetuados pelos empresários entrevistados, observa-se que a indisciplina é um fenômeno que ocorre muito pouco dentro das empresas pesquisadas, pelo menos ao nível de percepção do empresário.

Talvez esta ocorrência se deva, em boa parte, ao comprometimento maior a que esta modalidade de atitude possa levar o trabalhador, devido ao seu caráter contestatório mais manifesto, particularmente num contexto caracterizado pela abundância de mão-de-obra no mercado, pelo excesso de autoritarismo e pela alta rotatividade existente dentro das unidades fabris.

A baixa ocorrência de indisciplina dentro das organizações pode ser, portanto, decorrência da conscientização dos trabalhadores de que tal modalidade de atitude, devido ao

seu caráter mais manifesto, possa inserí-los no próximo corte a ser efetuado pela empresa.

Um outro fator que pode ajudar a explicar o fenômeno da baixa ocorrência de indisciplina é a característica passivista do operariado brasileiro, educado numa sociedade autoritária e altamente estratificada, há longo tempo caracterizada pelo domínio de "elites que utilizavam os seus talentos para controlar o poder, ao mesmo tempo em que encorajavam atos de submissão, dependência e resignação entre seus subordinados"³.

7.2.9. As greves, os tumultos e as demais formas de rebelações similares.

Pelas respostas dadas e pelos comentários efetuados pelos empresários entrevistados, observa-se que as greves, os tumultos e as demais formas de rebelações similares, são fenômenos que praticamente não ocorrem dentro das empresas pesquisadas, com algumas poucas excessões dentro do setor metal-mecânico, em passado próximo.

Certamente um dos grandes responsáveis pela não incidência dos trabalhadores em greves, foi o próprio momento político vivido nos últimos quinze anos, com sua violenta repressão a esta modalidade de manifestação, sendo ainda encarada, mesmo por trabalhadores, como uma anomalia nas relações dos trabalhadores com as organizações, ao invés de ser tida como um legítimo instrumento de reivindicações. Acrescente-se ainda o baixo índice de sindicalização dos operários brasileiros, que passaram a procurar os sindicatos, em grande parte, por motivos puramente assistenciais de caráter médico-hospitalar e jurídico.⁴

Outro fator que certamente contribuiu muito para que os ensaios de greve, registrados ultimamente, não tomassem dimensões maiores, dentre outros, foi a própria repressão interna de certas organizações, que contornaram tais situações identificando os seus presumíveis articuladores e dis

pensando-os posteriormente, havendo caso, inclusive, de grande empresa alegar que dispensará todos os seus trabalhadores que participaram de manifestações de greve, aliás, diga-se de passagem, algumas centenas.

Por tais motivos, acredita-se que as greves ainda não possam ser tomadas como evidências de insatisfação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, no contexto em que esta pesquisa foi desenvolvida.

7.2.10. A sabotagem industrial

Pelas respostas dadas e pelos comentários efetuados pelos empresários entrevistados, observa-se que a sabotagem industrial, traduzida em termos de quebra de máquinas, peças e instalações, não é uma atitude típica dos trabalhadores nas empresas pesquisadas, tendo em vista apenas uma empresa ter-se referido a este tipo de atitude, mesmo assim citando apenas dois ou três casos esporádicos.

Por tal razão, a sabotagem industrial não pode ser tomada como evidência de insatisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho do contexto pesquisado.

7.2.11. Resumo

Os dados coletados e analisados, relacionados com os fatores que possam ser responsabilizados pela insatisfação no ambiente de trabalho, dão margem a que se deduza que a insatisfação dos trabalhadores do contexto pesquisado seja resultante, em ordem decrescente, da baixa satisfação de suas necessidades fisiológicas, de segurança, de auto-realização e de estima, em termos dos retornos esperados pelos trabalhadores, que partem das empresas e que possam ir de encontro à satisfação de tais necessidades.

Cada uma destas necessidades está ordenada na tabela nº 12, acompanhada dos respectivos fatores responsáveis pela sua insatisfação.

TABELA Nº 12

ORDENAÇÃO DAS NECESSIDADES A SEREM SATISFEITAS E DOS FATORES RESPONSÁVEIS PELA INSATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES NO AMBIENTE DE TRABALHO, COM ELAS RELACIONADOS, DE ACORDO COM OS DADOS OBTIDOS POR INTERMÉDIO DA PESQUISA DE CAMPO

ORDE- NAÇÃO	NECESSIDADES A SEREM SATISFEITAS	FATORES RESPONSÁVEIS PELA INSATISFAÇÃO
1º	fisiológicas	- baixos salários
2º	de segurança	- ambiente físico prejudicial à saúde - ambiente físico perigoso (risco de acid.) - negligência da empresa relacionada com aspectos de saúde, em termos de tratamento dispensado aos trabalhadores - ritmo acelerado de produção - instabilidade no emprego (rotatividade)
3º	de auto-realização	- falta de liberdade - excesso de prescrições - vontade de trocar de emprego e/ou de empresa - vontade de trabalhar por conta própria - excesso de controle - monotonia e repetitividade no trabalho - condições adversas de trabalho
4º	de associação	- desinteresse da empresa pelas dificuldades dos trabalhadores - injustiças e desrespeito aos direitos dos trabalhadores - privilégios instituídos - excesso de autoritarismo - excesso de controle

continua

continuação

ORDE- NAÇÃO	NECESSIDADES A SEREM SATISFEITAS	FATORES RESPONSÁVEIS PELA INSATISFAÇÃO
		<ul style="list-style-type: none">- excesso de pressão- excesso de proibições- intolerância das chefias- pressão das chefias- ritmo acelerado de produção- falta de participação dos trabalhadores nas decisões da empresa que lhes interessam- má fé da empresa no relac. c/ os trabalhad.- falta de educação das chefias para com os subordinados- falta de liberdade- falta de higiene nos banheiros e nos refeitórios

59 de estima

Os dados coletados e analisados, relacionados com as formas como a insatisfação dos trabalhadores possa se manifestar no seu ambiente de trabalho, mostram que, de acordo com a percepção dos empresários entrevistados, a dificuldade no recrutamento, o absentéismo, o turnover e a indolência ocupam os quatro primeiros lugares, em termos de problemas para as suas respectivas empresas, em relação às atitudes dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

A negligência, o ritmo lento de produção, os pedidos de demissão antes que se complete o período inicial de noventa dias e a indisciplina são também apontados pelas empresas, embora com menor frequência como problemas relacionados com a atitude dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

Um outro aspecto apontado por algumas empresas entrevistadas, como problema relacionado com a atitude dos trabalhadores no ambiente de trabalho, foi a necessidade de um melhor relacionamento entre as chefias e os subordinados.

As greves e a sabotagem industrial são aspectos que praticamente inexistem dentro das empresas entrevistadas por esta pesquisa.

A tabela nº 13, apresentada na próxima página, apresenta uma ordenação das formas como a insatisfação do trabalhador possa se manifestar no ambiente de trabalho, de acordo com as frequências relativas dos dados tabulados nas tabelas nº 10 e nº 11, deste capítulo.

ORDENAÇÃO DAS FORMAS COMO A INSATISFAÇÃO DO TRABALHADOR POSSA SE MANIFESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO, DE ACORDO COM AS FREQUÊNCIAS RELATIVAS DOS DADOS TABULADOS NAS TABELAS Nº 10 E Nº 11, DESTE TRABALHO.

ORDENAÇÃO	FORMAS COMO A INSATISFAÇÃO POSSA SE MANIFESTAR	FREQ. RELATIVA TAB.10*	TAB.11 ⁺
4 PRIMEIRAS			
- com mais ou igual a 40% de freq. rel. nas duas tabelas	- recrutamento difícil	65,4%	44,0%
	- absenteísmo	53,8%	65,4%
	- indolência	50,0%	46,5%
	- turnover	42,3%	44,0%
3 SEGUINTE			
- com mais de 20% e até 40% de freq. rel. nas duas tabelas	- negligência	42,3%	26,9%
	- ritmo lento	38,5%	26,9%
	- ped.dem. a prazo 90 dias	26,2%	24,0%
3 ÚLTIMAS			
- com 20% ou menos de freq. relat. nas duas tabelas	- indisciplina	19,2%	11,5%
	- melhor relac. chef/sub.	-	11,5%
	- greves	3,8%	3,8%
	- sabotagem industrial	3,8%	-

(*) freqüência relativa das respostas 'concordo em grande parte' e 'concordo totalmente', dadas pelas empresas entrevistadas em relação às afirmativas que incluíam cada uma das formas como a insatisfação pudesse se manifestar, como um problema grave para ela.

(⁺) freqüência relativa do total de empresas que apontaram cada uma das formas como a insatisfação pudesse se manifestar, como um dos quatro maiores problemas por elas enfrentado, em relação à atitude dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. WHYTE, W. F. & HOLMBERG, A. R. Human problems of US enterprise in Latin America. Human Organizations, 15(3): 1-40, 1956. apud BRAATZ, R. A validade da gerência participativa na cultura latina. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 7(4): 71-96. out./dez. 1973. p.73.
2. GORZ, André. - O despotismo de fábrica e o seu futuro. In: GORZ, A. et alii. Divisão social do trabalho e modo de produção capitalista. Lisboa, Escorpião, 1976. p. 87.
3. ROSEN, B. C. The achievement syndrome and economic growth in Brasil. Social Forces, n. 42. p. 347. apud BRAATZ, Rudy. A validade da gerência participativa na cultura latina. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 7(4): 71-96. out./dez. 1973. p. 73.
4. HUMPREY, John. Operários da indústria automobilística no Brasil: novas tendências no movimento trabalhista. Estudos Cebrap, Petrópolis, Vozes, (23): 81-163.

8. RESUMO

O presente trabalho foi elaborado tendo por base a tingir os seguintes objetivos:

a. Objetivos genéricos:

- 1º) Verificar alguns fatores que pudessem ser responsabilizados pela insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, de acordo com a literatura consultada e
- 2º) Verificar algumas formas como a insatisfação do trabalhador pudesse se manifestar no seu ambiente de trabalho, de acordo com a literatura consultada.

b. Objetivos específicos:

- 3º) Verificar, baseando-se na literatura consultada, alguns fatores que pudessem ser responsabilizados pela insatisfação do trabalhador no ambiente de trabalho de algumas organizações do ramo industrial catarinense;
- 4º) Verificar, baseando-se na literatura consultada, que modalidades de comportamento os trabalhadores assumiam em algumas das organizações do ramo industrial catarinense e que pudessem ser tomadas como formas de manifestação da sua insatisfação no ambiente de trabalho e
- 5º) Desenvolver, esclarecer e estimular idéias a respeito da insatisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho, bem como fornecer hipóteses pesquisáveis para estudos e trabalhos posteriores¹, com ela relacionados.

Para atingir os objetivos acima especificados, partiu-se, inicialmente, do referencial de Maslow², que alega que o ser humano é motivado por cinco categorias básicas de necessidades, especificadas a seguir:

1. As necessidades fisiológicas: estas constituem as necessidades primeiras que o homem procura satisfazer, tendo em vista o fato da não satisfação das mesmas poder até tornar impossível a própria sobrevivência do homem. Pode-se citar como exemplos de tais necessidades a necessidade de alimentação, de sono, de lazer e de sexo.

2. As necessidades de segurança: quando satisfeitas as necessidades fisiológicas, surgem as necessidades de segurança ou de estabilidade. Estas necessidades envolvem "a proteção contra o perigo, a ameaça ou contra a privação"³. São quase tão importantes quanto as necessidades fisiológicas e estão intimamente ligadas a estas.

3. As necessidades de associação: quando satisfeitas as necessidades de segurança, surgem as necessidades de associação, amor, afeição e participação. O ser humano precisa de se sentir membro de um grupo social, de dar e receber neste grupo e de participar ativamente do mesmo.

4. As necessidades de estima: as necessidades de estima estão relacionadas com a estima e o respeito que o homem recebe de si mesmo e dos demais elementos do grupo no qual está inserido, em função da sua capacidade e da sua capacidade e da sua utilidade dentro deste mesmo grupo. A satisfação das necessidades de estima conduz o homem a sentimentos de auto-confiança e de auto-afirmação.

5. As necessidades de auto-realização: estas estão relacionadas com o desejo que o homem tem de cumprir a tendência de realizar todo o seu potencial, de estar em contínuo auto-desenvolvimento e de exercitar toda a sua criatividade. "Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que pode ser"⁴.

Segundo Maslow, estas necessidades estão hierarquizadas dentro de um escalonamento de premência, onde após a satisfação de uma necessidade de maior premência, surge uma outra necessidade a ser satisfeita, de acordo com a sequência em que estas necessidades foram acima colocadas.

A não satisfação destas necessidades, segundo Herzberg⁵, pode criar estados psicológicos negativos no trabalhador, sendo duas as categorias de fatores que, se não ajustados às suas expectativas, podem levá-los a tais estados:

- Os fatores higiênicos "correspondem à perspectiva ambiental e se referem às condições que rodeiam o empregado enquanto ele trabalha"⁶. Quando não ajustados adequada -

mente, podem levar o trabalhador a estados de insatisfação no trabalho e estão diretamente relacionados com as necessidades fisiológicas, de segurança, de associação e de estima.

- Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a execução das tarefas e com o conteúdo do cargo. Quando não ajustados adequadamente, podem levar o trabalhador a estados de não-satisfação no trabalho e estão diretamente relacionados com as necessidades de realização.

Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais podem ser desdobrados, conforme exposição do quadro apresentado a seguir:

QUADRO Nº 1

APRESENTAÇÃO DE ALGUNS FATORES HIGIÊNICOS E DE ALGUNS FATORES MOTIVACIONAIS, DE ACORDO COM HERZBERG

FATORES DE HIGIENE (RELACIONADOS COM O AMBIENTE)	FATORES MOTIVACIONAIS (RELAC. C/ CONTEÚDO DO CARGO)
Programas e administração	Realização no trabalho
Políticas de supervisão	Reconhecimento
Condições de trabalho	Desafio no trabalho
Relações interpessoais	Responsabilidade
Dinheiro, 'status', segurança	Crescimento e desenvolvimento

Fonte: Hersey & Blanchard⁷

Baseando-se nestes pressupostos, o quadro apresentado a seguir, relaciona as necessidades ou motivos que possam caracterizar a natureza humana e os retornos, por parte das organizações, que possam ir de encontro à satisfação destas necessidades.

QUADRO Nº 2

RELAÇÃO ENTRE AS NECESSIDADES OU MOTIVOS E OS RE
TORNOS, DE ACORDO COM OS AUTORES CONSULTADOS.

NECESSIDADES OU MOTIVOS		RETORNOS
NECESSIDADES FISIOLÓGICAS	Alimentação	Dinheiro (remuneração)
	Sono	
	Lazer	
	Sexo	
NECESSIDADES DE SEGURANÇA	Proteção contra:	Condições de trabalho Estabilidade no emprego
	- Perigo	
	- Ameaça	
	- Privação	
NECESSIDADES DE ASSOCIAÇÃO	Amor	Programas e administração Política de supervisão Relações interpessoais
	Afeição	
	Participação	
	Associação	
NECESSIDADES DE ESTIMA	Auto-Estima	Status:
	Estima terceiros	- Admiração
	Auto-Respeito	- Respeito
	Resp. Terceiros	
NECESSIDADES DE AUTO- REALIZAÇÃO	Realiz. potencial	Realização
	Auto-desenvolvim.	Reconhecimento
	Criatividade	Responsabilidade
		Crescimento e desenvolvimento

Cada um dos fatores ou retornos, preconizados por Herzberg, que possam ir de encontro à satisfação das necessidades categorizadas por Maslow é analisado, no capítulo 4, dentro de uma dimensão histórica, estrutural e contextual, visando obter-se uma idéia que fosse a mais abrangente possível destes fatores, frente às necessidades que possam suprir.

Os títulos sob os quais os fatores ou retornos, preconizados por Herzberg foram analisados são, pela ordem: a organização fabril e o trabalho do tipo alienado, as relações interpessoais no ambiente de trabalho, a remuneração do trabalho, a segurança no ambiente de trabalho, as condições físicas do ambiente de trabalho, o 'status' no trabalho e o conteúdo do trabalho.

O capítulo 5 apresenta o resultado de uma pesquisa bibliográfica que teve por fim a busca das formas como a insatisfação pudesse se manifestar no seu ambiente de trabalho, também dentro de uma dimensão histórica, estrutural e contextual, visando a obtenção de uma idéia que fosse a mais abrangente possível destas formas de manifestação da insatisfação.

As formas por intermédio das quais os trabalhadores pudessem manifestar a sua insatisfação no ambiente de trabalho, encontradas na bibliografia consultada, foram, o absentéismo, o turnover, a indolência, o ritmo lento de produção, a sabotagem industrial, a indisciplina, a dificuldade no recrutamento, as greves, o desperdício de recursos e os pedidos de demissão antes que se complete o período inicial de noventa dias.

Foi utilizada a dimensão histórica por acreditar-se no fato de que o passado sempre tem muito a explicar sobre o presente e até mesmo sobre o futuro. Muitos dos aspectos hoje considerados críticos, pertinentes ao relacionamento do homem com as organizações, acompanharam a sua história desde os seus primórdios, conforme se pode verificar no próprio desenvolvimento da pesquisa.

A validade da dimensão estrutural, acredita-se es

tar no fato de que muitos dos problemas que caracterizam o relacionamento dos homens com as organizações não são problemas típicos desta ou daquela organização, deste ou daquele ramo industrial, mas de uma estrutura social, econômica e política mais ampla, onde tais organizações se encontram inseridas.

A validade da dimensão contextual, acredita-se estar no fato de que determinados problemas, existentes no relacionamento do homem com as organizações, são específicos de determinados contextos, tendo sido dado, no caso desta pesquisa, uma atenção maior ao contexto latino-americano e mais especificamente, ao contexto brasileiro. Particularmente dentro desta dimensão, foram utilizados dados secundários com bastante frequência.

A utilização destas três dimensões para o estudo dos fatores que pudessem ser responsabilizados pela insatisfação do trabalhador no ambiente de trabalho, bem como as formas por intermédio das quais a mesma pudesse se manifestar, teve também por objetivo o fornecimento dos subsídios necessários à elaboração dos questionários dirigidos aos trabalhadores e aos empresários entrevistados, visando fornecer uma concepção que fosse a mais abrangente possível dos aspectos abordados por esta pesquisa, em relação ao contexto em que a mesma foi desenvolvida, bem como a verificação 'in loco' de alguns dos aspectos levantados pela pesquisa bibliográfica, mesmo no caso dos dados secundários por ela fornecidos.

Do questionário dirigido aos trabalhadores, verificou-se que a grande insatisfação dos mesmos está relacionada com as suas necessidades fisiológicas, em virtude dos baixos salários por eles percebidos em relação às suas necessidades de moradia, de alimentação, de saúde e de um maior reconhecimento, em termos de salários.

Após a insatisfação dos trabalhadores com as suas necessidades fisiológicas, aparece, pela ordem, a insatisfação dos mesmos com as suas necessidades de segurança, particularmente em relação aos aspectos relacionados com saúde.

Ainda em relação às necessidades de segurança, aparece a insatisfação em relação à sua instabilidade no emprego.

Após a insatisfação dos trabalhadores em relação às necessidades de segurança, aparece, na seqüência da ordenação, a sua insatisfação em relação às necessidades de auto-realização, particularmente em relação à falta de liberdade existente no ambiente de trabalho, com muitos trabalhadores desejando trocar de emprego e/ou de empresa (61%, aproximadamente, dos respondentes).

Houve também fortes evidências de insatisfação dos trabalhadores em relação ao trabalho do tipo alienado, embora não tenha havido maiores evidências de sua conscientização quanto a este aspecto, no seu relacionamento com as empresas. Neste sentido, houve ainda reclamações quanto à monotonia e a repetitividade no serviço.

Imediatamente após a insatisfação dos trabalhadores em relação às suas necessidades de auto-realização, aparece a insatisfação dos mesmos em relação às suas necessidades de associação, particularmente no que diz respeito ao seu relacionamento com as chefias e com as empresas, de um modo geral. As reclamações mais expressivas referiam-se ao tratamento que lhes é dispensado pelas chefias e pelas empresas, ao excesso de controle e de autoritarismo e até mesmo à má fé e ao desrespeito aos direitos aos quais os trabalhadores fazem justiça, por parte das empresas.

Houve ainda graves depoimentos, por parte dos trabalhadores, em relação às péssimas condições de higiene de algumas empresas, particularmente em relação aos seus refeitórios e banheiros.

A tabela a seguir, apresenta um resumo dos dados obtidos por intermédio do questionário dirigido aos trabalhadores, através da ordenação das necessidades, das mais insatisfeitas às menos insatisfeitas e dos fatores responsáveis pela sua insatisfação.

TABELA Nº 12

ORDENAÇÃO DAS NECESSIDADES A SEREM SATISFEITAS E DOS FATORES RESPONSÁVEIS PELA INSATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES NO AMBIENTE DE TRABALHO, COM ELAS RELACIONADOS, DE ACORDO COM OS DADOS OBTIDOS POR INTERMÉDIO DA PESQUISA DE CAMPO

ORDE- NAÇÃO	NECESSIDADES A SEREM SATISFEITAS	FATORES RESPONSÁVEIS PELA INSATISFAÇÃO
1º	fisiológicas	- baixos salários
2º	de segurança	- ambiente físico prejudicial à saúde - ambiente físico perigoso (risco de acid.) - negligência da empresa relacionada com as aspectos de saúde, em termos de tratamento dispensado aos trabalhadores - ritmo acelerado de produção - instabilidade no emprego (rotatividade)
3º	de auto- realização	- falta de liberdade - excesso de prescrições - vontade de trocar de emprego e/ou de empresa - vontade de trabalhar por conta própria - excesso de controle - monotonia e repetitividade no trabalho - condições adversas de trabalho
4º	de associação	- desinteresse da empresa pelas dificuldades dos trabalhadores - injustiças e desrespeito aos direitos dos trabalhadores - privilégios instituídos - excesso de autoritarismo - excesso de controle

continua

continuação

ORDE- NAÇÃO	NECESSIDADES A SEREM SATISFEITAS	FATORES RESPONSÁVEIS PELA INSATISFAÇÃO
		<ul style="list-style-type: none">- excesso de pressão- excesso de proibições- intolerância das chefias- pressão das chefias- ritmo acelerado de produção- falta de participação dos trabalhadores nas decisões da empresa que lhes interessam- má fé da empresa no relac. c/ os trabalha<u>dores</u>- falta de educação das chefias para com os subordinados- falta de liberdade- falta de higiene nos banheiros e nos refeitórios

5º de estima

Do questionário dirigido aos empresários, que objetivava evidenciar, baseado na literatura consultada, quais as principais formas que os trabalhadores utilizavam para manifestar a sua insatisfação no ambiente de trabalho do contexto pesquisado, observou-se que o absenteísmo, a indolência, o turnover e o recrutamento difícil apareceram como sendo os quatro maiores problemas apontados pelas empresas, em relação à atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

Observou-se ainda que, o ritmo lento de produção, a negligência, os pedidos de demissão antes que se complete o período inicial de noventa dias de permanência na empresa e a indisciplina são também apontados pelas empresas, embora com menor frequência, como problemas por elas enfrentados, em relação à atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

As greves e a sabotagem industrial são as duas únicas formas de manifestação de insatisfação dos trabalhadores previstas pela pesquisa bibliográfica, que praticamente inexistem nas empresas abordadas por este trabalho.

A tabela a seguir, apresenta um resumo dos dados obtidos por intermédio do questionário dirigido aos empresários, através da ordenação das formas como a insatisfação do trabalhador possa se manifestar no ambiente de trabalho, de acordo com as frequências relativas dos dados tabulados nas tabelas nº 10 e nº 11, apresentadas no capítulo 7 deste trabalho.

TABELA Nº 13

ORDENAÇÃO DAS FORMAS COMO A INSATISFAÇÃO DO TRABALHADOR POSSA SE MANIFESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO, DE ACORDO COM AS FREQUÊNCIAS RELATIVAS DOS DADOS TABULADOS NAS TABELAS Nº 10 E Nº 11, DESTE TRABALHO

ORDENAÇÃO	FORMAS COMO A INSATISFAÇÃO POSSA SE MANIFESTAR	FREQ. RELATIVA TAB.10* TAB.11 ⁺	
4 PRIMEIRAS			
- com mais ou igual a 40% de freq. rel. nas duas tabelas	- recrutamento difícil	65,4%	44,0%
	- absenteísmo	53,8%	65,4%
	- indolência	50,0%	46,5%
	- turnover	42,3%	44,0%
3 SEGUINTE			
- com mais de 20% e até 40% de freq. rel. nas duas tabelas	- negligência	42,3%	26,9%
	- ritmo lento	38,5%	26,9%
	- ped.dem. a prazo 90 dias	26,2%	24,0%
3 ÚLTIMAS			
- com 20% ou menos de freq. rel. nas duas tabelas	- indisciplina	19,2%	11,5%
	- melhor relac. chef/sub.	-	11,5%
	- greves	3,8%	3,8%
	- sabotagem industrial	3,8%	-

(*) freqüência relativa das respostas 'concordo em grande parte' e 'concordo totalmente', dadas pelas empresas entrevistadas em relação às afirmativas que incluíam cada uma das formas como a insatisfação pudesse se manifestar, como um problema grave para ela.

(+) freqüência relativa do total de empresas que apontaram cada uma das formas como a insatisfação pudesse se manifestar, como um dos quatro maiores problemas por elas enfrentado, em relação à atitude dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. TRIPODI, T. et alii. Análise da pesquisa social. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1975. p. 61.
2. MASLOW, Abraham H. Motivation and personality. Nova Iorque, Harper & Row, 1954. apud CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill, 1979. v. 2. p. 138-44.
3. MCGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. In: Adventures in thought and action: proceedings of the fifth convocation of the scholl industrial management, M.I.T., Cambridge, Mass., 1957. apud CHIAVENATO. op. cit. p. 136.
4. CHIAVENATO, I. op. cit. p. 137.
5. HERZBERG, Frederick. Work and nature of man. apud CHIAVENATO. op. cit. p. 144-52.
6. CHIAVENATO, I. op. cit. p. 145.
7. HERSEY, P. & BLANCHARD, K. Psicologia para administradores de empresa: a utilização de recursos humanos. São Paulo, EPU: Rio de Janeiro, Fundação Nacional de Material Escolar, 1974. p. 70.

9. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último capítulo procede algumas conclusões, recomendações e considerações finais sobre o trabalho aqui desenvolvido, apresentando, na sua primeira seção, algumas conclusões a respeito do tema enfocado, na sua segunda seção algumas recomendações, particularmente para aqueles elementos que visualizam o referido tema com a mesma importância que o visualiza o autor e que tenha interesse em desvol-vê-lo ou complementá-lo e na sua terceira seção, algumas considerações finais a respeito da experiência vivenciada pelo autor deste trabalho no tempo em que o mesmo foi desvolvido.

9.1. Conclusões

Ao que tudo indica, há ainda um longo caminho a ser percorrido no sentido de se democratizar efetivamente o ambiente das organizações industriais.

Parece estar havendo ainda hoje, um grande descompasso entre a complexidade das organizações e a sofisticação das teorias administrativas em relação à realidade dos ambientes organizacionais.

As organizações já assumiram posições gigantescas, com elevados níveis de produtividade, por intermédio de complexos aparatos burocráticos e tecnológicos e continuam se agigantando cada vez mais, na medida em que o tempo avança.

As teorias administrativas já passaram pelas Abordagens Clássica, de Relações Humanas, Estruturalista, Comportamentalista, Sistêmica e Contingencialista, continuando na sua trajetória na busca de novos horizontes para o seu campo de conhecimento.

Nos ambientes organizacionais, entretanto, parece predominar ainda o pré-taylorismo, ou no máximo, o taylorismo, com suas características despóticas, com seus trabalhado

res sendo explorados por intermédio de seus baixos salários e de suas p^éssimas condi^ções de trabalho, desenvolvendo ta^rrefas cada vez mais desinteressantes e mon^ótonas, totalmente 'castrados' na sua vontade pr^ópria, sem qualquer direito de participa^ção nas decis^ões que lhes afetam diretamente e em alguns casos, sendo inclusive ludibriados em seus mais elementares direitos, muitas vezes sem qualquer liberdade pa^ra reivindicá-los e assim por diante, num trabalho que lhes é totalmente estranho, levando a que a insatisfa^ção seja uma constante nos ambientes de trabalho.

Não resta dúvida, entretanto, de que dentro deste contexto genérico há, atualmente, ou já houve destacadas ex^cessões, particularmente as relacionadas com a introdu^ção de abordagens administrativas de cunho mais participativo, em organizações situadas em países como a Jugoslávia, a Suécia, a Pol^ônia, o Per^ú e o Chile. Entretanto, tem-se que reconhe^çer que representam, ainda, casos isolados, situados apenas no campo da excessão.

Evidentemente que situa^ções deste tipo não pode^rão se perpetuar indefinidamente. As pr^óprias organizações, hoje, estão se ressentindo desta realidade, enfrentando gra^ves situa^ções, decorrentes de determinadas atitudes por par^te de seus trabalhadores, cada vez mais insatisfeitos com a desumaniza^ção, ao que tudo indica, crescente, dentro dos am^bientes organizacionais, em rela^ção a outras conquistas so^ciais.

É preciso, portanto, que a administração, tanto a nível de 'praxis' quanto a nível de ciência, se aperceba e se sensibilize com esta realidade, fazendo com que suas preo^cupa^ções teóricas ultrapassem os limites estipulados pelos constructos ideol^ógicos delineados pelas variáveis da produ^tividade e da lucratividade, a quem, muitas vezes, tem esta^do atrelada desde os seus primórdios, passando a visualizar a organiza^ção como o lugar comum da realiza^ção dos objetivos de 'todos' os elementos que dela fazem parte e elaborando suas proposi^ções dentro desta perspectiva.

Para que esta mudança de ótica se processe, é mis

ter que as necessidades de todas as categorias de elementos que participam de uma organização sejam identificadas, não exclusivamente com o objetivo de poder melhor manipulá-las, para se atingir os objetivos já clássicos de produtividade e lucratividade maiores, mas com a efetiva preocupação de satisfazê-las, com todos os recursos de que possa dispor, já que as organizações são "criadas para atender às exigências e as necessidades das sociedades em que operam" e naturalmente, se assim o for, dos elementos que desta sociedade participam e que a administração é "uma das principais chaves para a solução dos mais graves problemas que afligem o mundo moderno"¹.

Dentro das perspectivas até aqui enunciadas, este trabalho foi elaborado, na expectativa de suscitar um interesse maior pelos aspectos aqui considerados como essenciais para a administração, visualizada, como ciência, dentro de uma concepção social mais abrangente, que venha de encontro a uma maior satisfação do homem dentro das organizações nas quais desenvolvem suas atividades, ao menos no contexto onde foi desenvolvido.

9.2. Recomendações

Devido as limitações de recursos com que este trabalho foi desenvolvido e a abrangência do seu tema, grandes espaços em aberto foram por ele deixados, seja por omissão, seja por falta de uma operacionalização mais adequada em relação a alguns de seus aspectos.

Há plena certeza de que muitos dos tópicos aqui abordados, mereceriam, pela sua importância, estudos à parte, mais pormenorizados e completos, podendo-se citar, dentre outros, estudos sobre a influência do trabalho alienado, da remuneração, da segurança, do 'status' e do relacionamento interpessoal no comportamento do trabalhador dentro das organizações, estudos sobre as alternativas das quais se pudesse dispor, visando a identificação e a satisfação das

necessidades dos trabalhadores dentro dos ambientes organizacionais e uma maior democratização de tais ambientes, bem como estudos sobre as formas utilizadas pelos trabalhadores para manifestarem a sua insatisfação com aspectos relacionados com o seu ambiente de trabalho, estudos estes voltados, basicamente, para o contexto brasileiro.

Mesmo reconhecendo as suas limitações, em virtude de fatores já ostensivamente expostos, este trabalho acredita ter atingido perfeitamente os objetivos aos quais se propôs, na expectativa de ter propiciado uma concepção mais abrangente do tema estudado e de dar margem a que surjam outros trabalhos com ele relacionados, mas agora, já dentro de uma estruturação mais consistente, com variáveis e com amostras mais bem definidas, que tenham, como consequência, uma capacitação maior de generalização.

9.3. Considerações finais

Algumas considerações finais relativas a certos aspectos interferentes no decorrer deste trabalho, acredita-se merecerem destaque.

O primeiro aspecto refere-se ao clima psicossociológico no qual a pesquisa de campo se efetivou, tanto no que diz respeito aos trabalhadores, quanto no que diz respeito aos empresários entrevistados.

Observou-se, um clima de desconfiança muito grande em relação aos objetivos aos quais a pesquisa pudesse servir, ao menos no primeiro contato, não raras vezes, muito difícil de ser superado.

Não resta dúvida de que tal atitude seja algo perfeitamente aceitável, em termos de comportamento humano, principalmente em se tratando de prestar informações a um elemento estranho ao contexto em pesquisa. A intensidade, porém, com que se apresentava em algumas situações levava a inferência que o momento político de incerteza e de insegurança, vivido nos últimos anos se responsabilizava, em grande parte

por, tais tipos de situação.

Este fator, sem dúvida interferiu neste trabalho, tanto em termos quantitativos, relativamente do número de trabalhadores entrevistados, que poderia ser maior, quanto em termos qualitativos, pois muitas declarações importantes, a nível individual, não foram colocadas quando das entrevistas dos trabalhadores em grupo, fato que pode ser constatado pelos comentários feitos por alguns elementos com os quais se tinha a oportunidade de se conversar individualmente, depois das entrevistas.

Mesmo assim, acredita-se ter coletado um material bastante rico, em termos de informações, que possa dar ao leitor uma idéia, ao menos aproximada, do ambiente das organizações pesquisadas, com nível suficiente de subsídios para a elaboração de pesquisas posteriores, relacionadas com o assunto, num grau maior de profundidade.

A nível pessoal, o trabalho mostrou-se extremamente gratificante, na medida em que, além dos conhecimentos trazidos, colocou o autor diante de uma realidade viva, muitas vezes, bastante diferente de qualquer percepção apriorística de quem não teve a oportunidade de contactar diretamente com tal tipo de realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1979. p. 7 e 10. v. 1.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. ARROYO, Raimundo. Empobrecimento relativo e absoluto do proletariado brasileiro na última década. In: ALVAREZ, Alejandro. A situação da classe trabalhadora na América Latina. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978. p. 49-78.
2. BARROS, Frederico J. O. R. de & MONDENESI, Rui L. Peque- nas e médias indústrias: análise dos problemas, incenti- vos e sua contribuição ao desenvolvimento. Rio de Janei- ro, IPEA/INPES, 1973. 192 p.
3. BERTERO, Carlos Osmar. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. Revista de Administração de Empre- sas, FGV, Rio de Janeiro, 8 (27): 72-95, jul./set. 1968.
4. BRAATZ, Rudi. A validade da gerência participativa na cul- tura latina. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 7(4): 71-96, out./dez. 1973.
5. BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degra- dação do trabalho no século XX. São Paulo, Zahar, 1977, 378 p.
6. BRUYNE, Paul de et alii. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Ja- neiro, Francisco Alves, 1977. 251 p.
7. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill, 1979. 2 v.
8. ELY, Sylvia Maria Roesch. A rotatividade da mão-de-obra na indústria metal-mecânica de Porto Alegre: implica- ções do sistema do F.G.T.S. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1976. Dissert. (mestr. adm.). 169 p.
9. FAYOL, Henry. Administração industrial e geral. São Pau- lo, Atlas, 1977. 138 p.
10. FREDERICO, Celso. Consciência operária no Brasil. São Paulo, Ática, 1978. (Ensaio: 39). 140 p.

11. GORZ, André. O despotismo de fábrica e o seu futuro. In: GORZ, A. et alii. Divisão social do trabalho e modo de produção capitalista. Porto, Escorpião, 1976. p. 87-97.
12. GUILHERME, Alain & BOURDET, Ivon. Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. 229 p.
13. HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para administradores de empresa: a utilização de recursos humanos. São Paulo, EPU: Rio de Janeiro, Fundação Nacional de Material Escolar, 1974. 254 p.
14. HOUSE, Robert & WIDGOR, L. A. Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. In: CUMMINGS, L. L. & SCOTT, W. E. Readings in organizational behavior and human performance. Homewood, Richard D. Irwin, 1969. 789 p.
15. HUMPREY, John. Operários da indústria automobilística no Brasil: novas tendências no movimento trabalhista. In: Estudos Cebrap, Petrópolis, Vozes, (23): 81-163.
16. HUNT, E. K. & SHERMAN, H. J. História do pensamento econômico. Petrópolis, Vozes, 1977. 218 p.
17. LOBOS, Júlio. Teorias sobre a motivação no trabalho. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15 (2): 17-25, mar./abr. 1975.
18. LUCENA, Maria Diva da S. Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento. São Paulo, McGraw-Hill, 1977. 167 p.
19. MARCH, J. G. & SIMON, H. A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro, FGV, 1975.
20. MARGLIN, Stephen. Origens e funções do parcelamento das tarefas. Revista de Administração de Empresas. FGV, Rio de Janeiro, 18(4): 7-23.

21. MATOS, Maria do Carmo C. Ideologia e atitude empresariais em relação aos acidentes do trabalho: estudo nas pequenas empresas agroindustriais do ramo alimentício de Porto Alegre, RS. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1979. Dissert. (mest. adm.). 124 p.
22. MORSE, J. J. & LORSCH, J. W. Para além da teoria Y. In: Biblioteca HARVARD de Administração de Empresas, Cambridge, 3(15).
23. MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração: uma introdução. São Paulo, Pioneira, 1977.
24. PAPPENHEIM, Fritz. A alienação do homem moderno: uma interpretação baseada em Marx e Tonnies. São Paulo, Brasiliense, 1967.
25. PIGNON, Dominique & QUERZOLA, Jean. Ditadura e democracia na produção. In: GORZ, A. et alii. Divisão social do trabalho e modo de produção capitalista. Porto, Escorpião, 1976. p. 99-154.
26. ROUSSELET, Jean. A alergia ao trabalho. Lisboa, Edições 70, 1974. 303 p.
27. TAYLOR, Frederico W. Princípios de administração científica. São Paulo, Atlas, 1976. 134 p.
28. TIFFIN, Joseph & McCORMICK, E. J. Psicologia industrial. São Paulo, Herder, 1969. 2 v.
29. TRAGTEMBERG, Maurício. Violência e trabalho através da imprensa sindical. Educação & Sociedade, São Paulo, Cortez & Moraes, 1(2): 87-120. Jan. 1979.
30. TRIPODI, Tony et alii. Análise da pesquisa social. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1975. 338 p.
31. WEIL, Simone. A condição operária e outros assuntos sobre a opressão. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979. 399 p.

A N E X O S

A N E X O 1.

Apresentação dos questioná-
rios utilizados na pesqui
sa de campo, para a coleta
de dados.

1.1 Questionário dirigido
aos trabalhadores do
ramo industrial cata
rinense.

QUESTIONÁRIO

Este questionário deverá ser respondido pelos trabalhadores do ramo industrial catarinense.

OBSERVAÇÕES INICIAIS

1. Ao preencher este questionário, você estará dando a sua colaboração para que se efetive uma pesquisa que visa o estudo de alguns aspectos das relações industriais no ambiente de trabalho das organizações industriais catarinenses.
2. Garantimos desde já que todas as suas respostas serão guardadas dentro do mais absoluto sigilo, pois não interessa a esta pesquisa identificar nomes de pessoas ou de organizações, devido ao seu caráter estritamente científico.
3. Pelas razões acima expostas, solicitamos à você que procure ser o mais fiel, o mais autêntico, o mais preciso e o mais exato, sempre que possível, nas suas respostas.

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Qual o seu nome? _____
2. Qual a sua idade? _____
3. Qual é a empresa em que você trabalha? _____
4. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? _____
5. Que profissão você exerce dentro desta empresa? _____
6. Que profissão você exercia antes de ingressar nesta empresa? _____
7. Local de sua origem:
 do meio rural (sítio)
 do meio urbano (cidade)
8. Seu sexo:
 masculino
 feminino
9. Sua escolaridade
 nenhuma
 primário completo ou incompleto
 ginásio completo ou incompleto
 escolaridade acima do nível ginasial
10. Seu salário médio mensal na empresa:
 até três salários mínimos
 mais que três e até seis salários mínimos
 mais que seis salários mínimos

II - DADOS DE PESQUISA

11. O salário que a empresa paga pelo seu serviço, garante à você e à sua família condições de alimentação, consideradas por você como sendo perfeitamente adequadas.
 não concordo
 concordo muito pouco
 concordo em grande parte
 concordo totalmente

12. O salário que a empresa paga pelo seu serviço, garante à você e à sua família condições de saúde, consideradas por você como sendo perfeitamente adequadas.
- não concordo
 - concordo muito pouco
 - concordo em grande parte
 - concordo totalmente
13. O salário que a empresa paga pelo seu serviço, garante à você e à sua família condições de moradia, consideradas por você como sendo perfeitamente adequadas.
- não concordo
 - concordo muito pouco
 - concordo em grande parte
 - concordo totalmente
14. No ambiente de seu trabalho você se sente seguro, porque os riscos com acidentes de trabalho praticamente não existem.
- não concordo
 - concordo muito pouco
 - concordo em grande parte
 - concordo totalmente
15. No ambiente de seu trabalho você se sente seguro, porque os riscos para a sua saúde praticamente não existem.
- não concordo
 - concordo muito pouco
 - concordo em grande parte
 - concordo totalmente
16. No ambiente de seu trabalho você se sente seguro, porque o ritmo de seu trabalho é perfeitamente normal e os riscos de tensão nervosa praticamente não existem.

- () não concordo
() concordo muito pouco
() concordo em grande parte
() concordo totalmente
17. No ambiente de seu trabalho você se sente perfeitamente estável, porque os riscos de vir a ser despedido praticamente não existem.
- () não concordo
() concordo muito pouco
() concordo em grande parte
() concordo totalmente
18. No ambiente de seu trabalho você se sente perfeitamente confiante, porque está certo de que diante de alguma privação, provocada por algum fato inesperado em sua vida, a empresa virá prontamente em seu auxílio.
- () não concordo
() concordo muito pouco
() concordo em grande parte
() concordo totalmente
19. No ambiente de seu trabalho, um serviço mal executado ou um pequeno descontrole nervoso da parte do trabalhador, vez por outra, são encarados pelas chefias e pela empresa com naturalidade, não servindo como pretexto para ficar de marcação em cima do empregado, para mandá-lo embora na primeira oportunidade.
- () não concordo
() concordo muito pouco
() concordo em grande parte
() concordo totalmente
20. Você se sente bem integrado com os seus colegas de trabalho e suas relações com eles são geralmente boas, amigáveis e cordiais.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

21. Você se sente bem integrado com o seu chefe e com os demais superiores da empresa; eles lhe tratam sempre com dignidade e respeito.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

22. Você sente que a supervisão e o controle no seu ambiente de trabalho são pequenos, porque o seu superior imediato e os demais chefes da empresa confiam em você e no seu trabalho.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

23. Você sente o seu ambiente de trabalho como um ambiente agradável e descontraído, porque nele se trabalha à vontade, sem que haja pressão das chefias.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

24. Quando alguma decisão ligada diretamente ao seu trabalho está para ser tomada, geralmente é dada oportunidade para que você e seus colegas dêem a opinião de vocês sobre o assunto.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

25. Quando o trabalhador tem alguma reclamação a fazer para as chefias, relacionadas com o seu trabalho, ele faz sem nenhum ressentimento, porque confia na chefia e na empresa.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

26. O tratamento que as chefias dispensam aos trabalhadores é em geral, um tratamento justo, humano e imparcial; embora exijam dos trabalhadores os seus deveres, reconhecem sempre os seus direitos.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

27. Quando a empresa precisa de uma colaboração extra do trabalhador, como por exemplo, fazer hora extra, trabalhar dias santos ou feriados, etc., o trabalhador é sempre consultado primeiro e quando presta este tipo de colaboração ele faz de livre e espontânea vontade; não existe pressão.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

28. As chefias demonstram muita flexibilidade e compreensão para com os trabalhadores. Não é por qualquer motivo que ele vai receber punição.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

29. Os direitos aos quais os trabalhadores fazem justiça, como pagamento em dia, concessão de licença para trabalhador doente, pagamento do F.G.T.S. para trabalhadores demitidos sem justa causa, além de outros, são sempre respeitados pela empresa; dificilmente torna-se necessário que o trabalhador recorra à Justiça do Trabalho, para fazer valer os seus direitos.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

30. O ambiente de trabalho da empresa é organizado, limpo e agradável, tanto no local onde as atividades são desempenhadas, quanto nos refeitórios, nos banheiros e demais dependências.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

31. As chefias respeitam as limitações e as necessidades fisiológicas dos trabalhadores. Quando eles sentem necessidade de parar o serviço por motivo de cansaço ou de necessidade de ir ao banheiro, ou por motivo de sede, ou motivos parecidos com estes, eles param, para voltar ao trabalho depois, sem maiores problemas.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

32. Você considera o seu trabalho como sendo uma atividade importante e útil, que lhe proporciona admiração e respeito.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

33. Você sente que os seus chefes, os seus colegas e as demais pessoas do seu meio vêem o seu trabalho como uma atividade importante e útil e por isso lhe devotam admiração e respeito.
- () não concordo
 - () concordo muito pouco
 - () concordo em grande parte
 - () concordo totalmente
34. O seu trabalho permite que você se sinta uma pessoa realizada, você faz algo que gosta de fazer, algo que você considera importante e útil.
- () não concordo
 - () concordo muito pouco
 - () concordo em grande parte
 - () concordo totalmente
35. O salário que a empresa lhe paga está de acordo com o seu esforço e o seu volume de serviço, ou seja, o seu atual salário equivale a uma remuneração que você considera justa.
- () não concordo
 - () concordo muito pouco
 - () concordo em grande parte
 - () concordo totalmente
36. A empresa é sensível ao esforço do empregado; sempre que este se esforça mais no trabalho, maior é o reconhecimento da empresa, melhores são os salários, etc.
- () não concordo
 - () concordo muito pouco
 - () concordo em grande parte
 - () concordo totalmente
37. A empresa é sensível ao tempo de serviço prestado pelo trabalhador. À medida que este vai contando tempo de serviço dentro da empresa, maior é o reconhecimento, melhores são os salários, etc.

- () não concordo
() concordo muito pouco
() concordo em grande parte
() concordo totalmente
38. Você sente o seu trabalho como uma atividade desafiante, que frequentemente apresenta dificuldades, onde você precisa utilizar a sua capacidade e a sua criatividade para superá-las.
- () não concordo
() concordo muito pouco
() concordo em grande parte
() concordo totalmente
39. No seu trabalho você desempenha atividades que você considera diversificadas e interessantes. Não é toda a vida a mesma coisa. Não é um trabalho chato, monótono e repetitivo.
- () não concordo
() concordo muito pouco
() concordo em grande parte
() concordo totalmente
40. No seu trabalho há liberdade para você desenvolver as tarefas da forma como você acha melhor. Não é aquele trabalho onde tudo já vem predeterminado, onde você só pode agir de uma mesma maneira.
- () não concordo
() concordo muito pouco
() concordo em grande parte
() concordo totalmente
41. Você sente o seu trabalho como sendo uma atividade importante, que exige de você bastante responsabilidade. A empresa não poderia confiar o seu trabalho a qualquer pessoa.

- não concordo
 concordo muito pouco
 concordo em grande parte
 concordo totalmente
42. No seu ambiente de trabalho você sente que aprende sempre mais, que cresce dia-a-dia como pessoa e como profissional.
- não concordo
 concordo muito pouco
 concordo em grande parte
 concordo totalmente
43. No seu ambiente de trabalho você sente que poderá crescer ainda muito, em se tratando de posição dentro da empresa e em se tratando de salário.
- não concordo
 concordo muito pouco
 concordo em grande parte
 concordo totalmente
44. No seu ambiente de trabalho você se sente uma pessoa livre e independente; faz aquilo que gosta, da forma como acha que deve fazer.
- não concordo
 concordo muito pouco
 concordo em grande parte
 concordo totalmente
45. Você tem sentido vontade de trocar o seu atual emprego?
- nunca
 raras vezes
 muitas vezes
 frequentemente

46. Quando você pensa em trocar o seu emprego, o que você sente que realmente gostaria de fazer?

- exercer outra atividade na mesma empresa
- exercer a mesma atividade noutra empresa
- exercer outra atividade noutra empresa
- exercer outra atividade por conta própria

Você poderá utilizar o espaço em branco disponível a seguir para complementar ou justificar as respostas que você deu aos itens que compõem este questionário, ou para fazer qualquer outro tipo de observação, que você julgar importante.

1.2. Questionário dirigido aos
empresários do ramo indus-
trial catarinense.

QUESTIONÁRIO

Este questionário deverá ser respondido pelos empresários ou pelos responsáveis diretos pela unidade maior de relações industriais (ou de recursos humanos, ou de pessoal) do setor industrial catarinense.

OBSERVAÇÕES INICIAIS

1. Ao preencher este questionário, você estará dando a sua colaboração para que se efetive uma pesquisa que visa o estudo de alguns aspectos das relações industriais no ambiente de trabalho das organizações industriais catarinenses.
2. Garantimos desde já que todas as suas respostas serão guardadas dentro do mais absoluto sigilo, pois não interessa a esta pesquisa identificar nomes de pessoas ou de organizações, devido ao seu caráter estritamente científico.
3. Pelas razões acima expostas, solicitamos à você que procure ser o mais fiel, o mais autêntico, o mais preciso e o mais exato, sempre que possível, nas suas respostas.

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

DATA:

1. Nome da empresa:
2. Setor industrial:
3. Endereço completo:
4. Número de empregados:
 - 4.1. na produção:
 - 4.2. na administração:
 - 4.3. total:

II - DADOS DE PESQUISA

Observação inicial: O valor desta pesquisa será extremamente ampliado se você puder justificar ou ilustrar cada uma das respostas aos itens abaixo relacionados com dados concretos, tais como números e datas, caso a empresa disponha destes mesmos dados. Tais registros poderão ser efetuados na última folha anexada a este questionário.

5. A falta de trabalhadores da empresa ao serviço constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

6. O índice de abandono do emprego, ou seja, o número de trabalhadores que por sua própria vontade, pede demissão do seu emprego se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

7. A indolência do trabalhador, traduzida em termos de produtos e de trabalhos de má qualidade, provocados por falhas, erros e descuidos na produção, exigindo, por sua vez, um maior número de inspetores e de reparos se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

8. O ritmo lento de produção, ou amarragem da produção se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

9. A sabotagem industrial, traduzida em termos de quebra de máquinas, de peças e de instalações se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

10. A dificuldade no recrutamento de trabalhadores se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

- não concordo
- concordo muito pouco
- concordo em grande parte
- concordo totalmente

11. As greves, os tumultos e demais formas de rebelações similares se constituem hoje, ou já se constituíram em algum momento, num problema grave para esta empresa.
- () não concordo
 - () concordo muito pouco
 - () concordo em grande parte
 - () concordo totalmente
12. A indisciplina, traduzida sob a forma de resistências, de maior número de discussões e de maior desrespeito dos trabalhadores com relação aos seus chefes se constituem hoje, ou já se constituíram em algum momento, num problema grave para esta empresa.
- () não concordo
 - () concordo muito pouco
 - () concordo em grande parte
 - () concordo totalmente
13. Os pedidos de demissão por parte dos trabalhadores, antes que se complete o período inicial de noventa dias de permanência na empresa se constituem hoje, ou já se constituíram em algum momento, num problema grave para esta empresa.
- () não concordo
 - () concordo muito pouco
 - () concordo em grande parte
 - () concordo totalmente
14. A negligência do trabalhador, traduzida em termos de desperdício de recursos se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.
- () não concordo
 - () concordo muito pouco
 - () concordo em grande parte
 - () concordo totalmente

A seguir, apresentamos um resumo de atitudes de trabalhadores que possam vir a se transformar em problemas graves para as organizações industriais. Em vista disso, solicitamos a você que:

- analise atentamente cada um dos itens constantes desta lista;
- complete a lista com outros itens que você considera importantes;
- ordene os itens constantes desta lista, ou seja, aqueles que dela já constavam mais aqueles que você nela acrescentou, em termos de 1º, 2º, 3º lugar, etc., de acordo com a ordem de frequência com que cada um destes itens ocorre dentro da sua empresa.

 ORDEM

 MODALIDADE DE ATITUDE DOS TRABALHADORES

- () - absenteísmo, falta de trabalhadores da empresa ao ser - viço;
- () - turnover, rotatividade, índice de abandono de emprego;
- () - indolência traduzida em termos de falhas, erros, descuidos, maior número de reparos na produção, produtos e trabalhos de má qualidade, necessidade de maior número de inspetores;
- () - ritmo lento, variação, marco passo sistemático, atraso na produção, amarragem, baixo rendimento;
- () - sabotagem industrial, quebra de máquinas, peças e instalações;
- () - indisciplina traduzida em termos de relutância, resistências, maior número de discussões e maior desrespeito para com os chefes;
- () - recrutamento difícil;
- () - greves, protestos, tumultos e rebelações similares;
- () - desperdício de recursos;
- () - pedidos de demissão antes de completar o prazo de permanência de noventa dias na empresa.

- () -
 - () -
 - () -
 - () -
 - () -
 - () -
 - () -
 - () -
 - () -
 - () -
 - () -
-

Espaço destinado para que você coloque as justificativas ou ilustrações das respostas atribuídas às perguntas de número cinco a catorze deste questionário, elaboradas pelo pesquisador, acrescentadas das demais perguntas, de número quinze em diante, elaboradas por você mesmo.

ANEXO 2.

DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS
POR INTERMÉDIO DA PESQUISA DE
CAMPO.

2. DESCRIÇÃO DOS DADOS OBTIDOS POR INTERMÉDIO DA PESQUISA DE CAMPO.

Esta seção apresenta, na sua primeira parte, a descrição dos dados coletados por intermédio do questionário dirigido a alguns trabalhadores do ramo industrial catarinense.

Na sua segunda seção, apresenta a descrição dos dados coletados por intermédio do questionário dirigido a algumas empresas do ramo industrial catarinense.

2.1. Descrição dos dados coletados por intermédio do questionário dirigido aos trabalhadores.

A seguir, está apresentada a descrição dos dados obtidos por intermédio do questionário dirigido a alguns trabalhadores do ramo industrial catarinense.

Na pesquisa de campo, entrevistou-se um total de 69 trabalhadores, sendo que:

- 35 trabalhadores (52,2%) eram do setor têxtil, 30 (43,5%) do setor metal-mecânico e 4 (5,7%) do setor alimentar;

- 22 trabalhadores (31,9%) tinham menos que vinte anos, 34 (49,3%) vinte anos ou mais e menos que trinta e 13 (18,8%) mais que trinta anos;

- 9 trabalhadores (13%) trabalhavam em firmas com mais de dois mil empregados, 38 (55,1%) em firmas com mais de mil e menos de dois mil empregados, 21 (30,4%) em firmas com mil empregados ou menos e 1 (1,4%) não respondeu;

- 30 trabalhadores (43,5%) tinham um ano de tempo de serviço na empresa ou menos e 39 (56,5%) mais que um ano de tempo de serviço na empresa;

- 50 trabalhadores (72,5%) exerciam atividades diretamente ligadas à produção, 13 (18,8%) exerciam atividades não diretamente ligadas à produção e 6 (8,7%) não res

ponderaram.

- 28 trabalhadores (40,6%) já tinham trabalhado anteriormente em outras empresas, 30 (43,5%) nunca trabalharam em qualquer empresa e 11 (15,9%) não responderam;

- 22 trabalhadores (31,9%) eram originários de regiões urbanas e 47 (68,1%) de regiões rurais;

- 43 trabalhadores (62,3%) eram do sexo masculino e 26 (37,7%) do sexo feminino;

- 45 trabalhadores (62,5%) tinham escolaridade até o primário completo e 23 (33,3%) escolaridade acima do primário;

- 61 trabalhadores (88,4%) ganhavam até três salários mínimos e 8 (11,6%) mais que três salários mínimos.

As entrevistas foram efetuadas por grupos, sendo que as características dos trabalhadores de cada grupo estão apresentadas por intermédio da tabela nº 13, apresentada nas páginas 173 a 176.

Cada uma das afirmativas destinadas a evidenciar a insatisfação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho é descrita separadamente, de acordo com a ordenação exposta na tabela nº 14, apresentada a seguir.

À medida que os dados contidos na tabela nº 14 são descritos, é feita também a descrição dos comentários feitos por cada um dos grupos de trabalhadores entrevistados, em relação a cada uma das afirmativas contidas no questionário a eles dirigido.

2.1.1. Descrição das afirmativas contidas no questionário dirigido aos trabalhadores, das respostas a elas fornecidas e dos comentários por elas suscitados.

Afirmativa nº 11: O salário que a empresa paga pelo seu serviço, garante à você e à sua família condições de alimentação, consideradas por você como sendo perfeitamente adequadas.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 45 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 65,2%, não

TABELA Nº 14

FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS NO RAMO INDUSTRIAL CATARINENSE; FRENTE ÀS AFIRMATIVAS CONTIDAS NO QUESTIONÁRIO A ELAS DIRIGIDO.

NÚMERO DA AFIRMATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA			FREQUÊNCIA RELATIVA		
	1ª	2ª	3ª	1ª	2ª	3ª
11	45	24	-	65,2	34,8	-
12	43	25	1	62,3	36,2	1,4
13	59	9	1	85,5	13,0	1,4
14	38	31	-	55,1	44,9	-
15	58	11	-	84,1	15,9	-
16	36	32	1	52,2	46,4	1,4
17	38	31	-	55,1	44,9	-
18	40	28	1	58,0	40,8	1,4
19	36	32	1	52,2	46,4	1,4
20	5	64	-	7,2	92,8	-
21	26	43	-	37,7	62,3	-
22	20	48	1	29,0	69,6	1,4
23	26	42	1	37,7	60,0	1,4
24	35	34	-	50,7	49,3	-
25	20	49	-	29,0	71,0	-
26	40	29	-	58,0	42,0	-
27	32	37	-	46,4	53,6	-
28	29	38	-	42,0	55,1	-
29	33	36	-	47,8	52,2	-
30	27	42	-	39,1	60,9	-
31	27	42	-	39,1	60,9	-
32	12	57	-	17,4	82,6	-
33	12	57	-	17,4	82,6	-
34	22	46	1	31,9	66,7	1,4
35	54	15	-	78,3	21,7	-
36	56	12	1	81,2	17,4	1,4
37	47	17	5	68,1	24,6	7,2

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

NÚMERO DA AFIRMATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA			FREQUÊNCIA RELATIVA		
	1º ^a	2º ^b	3º ^c	1º ^a	2º ^b	3º ^c
38	28	40	1	40,6	58,0	1,4
39	36	32	1	52,2	46,4	1,4
40	39	30	-	56,5	43,5	-
41	15	54	-	21,7	78,3	-
42	24	45	-	34,8	65,2	-
43	35	34	-	50,7	49,3	-
44	43	26	-	62,3	37,7	-
45	42 ^d	27 ^e	-	60,9 ^d	39,1 ^e	-
46	32 ^f	34 ^g	3	48,4 ^f	49,3 ^g	4,3

- (a) frequência dos trabalhadores que não concordaram ou que concordaram muito pouco com as respectivas afirmativas.
- (b) frequência dos trabalhadores que concordaram em grande parte ou que concordaram totalmente com as respectivas afirmativas.
- (c) frequência dos trabalhadores que não emitiram nenhuma resposta em relação às respectivas afirmativas.
- (d) frequência dos trabalhadores que muitas vezes, ou que frequentemente sentem vontade de trocar o seu atual emprego.
- (e) frequência dos trabalhadores que nunca, ou que raras vezes sentem vontade de trocar o seu atual emprego.
- (f) frequência dos trabalhadores que pensam em exercer outra atividade noutra empresa ou em exercer outra atividade por conta própria.
- (g) frequência dos trabalhadores que pensam em exercer outra atividade na mesma empresa em que trabalham, ou em exercer a mesma atividade que exercem, noutra empresa.

TABELA Nº 15

CARACTERÍSTICAS DOS TRABALHADORES ENTREVISTADOS POR SETOR SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA E
POR GRUPO DE ENTREVISTA

SETOR/ GRUPO	EMPRESA	IDADE DO EMPREG.	TEMPO DE SERVIÇO	PROF. ATUAL	PROF. ANTERIOR	ORIGEM	SEXO	ESCOLA- RIDADE	SALÁRIO	
TEXTIL										
1	TGA	29	02	reserva	lavrador	rural	masculino	ginásio	até três	
	TGA	31	10	mecânico	aux.mec.	rural	masculino	ginásio	+ que três	
	TGA	23	03	mecânico	tor.mec.	rural	masculino	secund.	+ que três	
	TGA	24	03	motoris.	não res.	rural	masculino	primár.	até três	
	TGA	31	03	aux.exp.	aux.alm.	rural	masculino	primár.	até três	
	TGA	23	03	mecânico	lavrador	rural	masculino	primár.	até três	
	2	TGB	25	05	costure.	expediç.	urbana	Feminino	secund.	até três
		TGA	19	05	arreade.	nenhuma	urbana	Feminino	ginásio	até três
		TGB	22	05	tiradei.	nenhuma	urbana	Feminino	ginásio	até três
		TGB	16	02	passade.	nenhuma	rural	Feminino	ginásio	até três
TGB		20	04	costure.	estampa.	rural	Feminino	primár.	até três	
TGB		22	05	maçaroq.	maçaroq.	urbana	Feminino	primár.	até três	
3	TGA	20	03	arreade.	nenhuma	urbana	Feminino	primár.	até três	
	TGA	18	04	fiandai.	nenhuma	urbana	Feminino	ginásio	até três	

CONTINUAÇÃO

SETOR/ GRUPO	EMPRESA	IDADE DO EMPREG.	TEMPO DE SERVIÇO	PROF. ATUAL	PROF. ANTERIOR	ORIGEM	SEXO	ESCOLA- RIDADE	SALÁRIO
	TGA	17	02	reserva	nenhuma	urbana	feminino	primár.	até três
	TGA	18	05	fiande.	nenhuma	urbana	feminino	primár.	até três
	TGA	26	02	fiande.	não resp.	rural	feminino	primár.	até três
	TGA	25	03	espula.	pintor	urbana	masculino	primár.	até três
	TGA	50	30	lubrif.	lavrador	rural	masculino	primár.	até três
	TGU	18	00	varred.	não resp.	urbana	feminino	primár.	até três
	TGA	16	00	concer.	balconis.	urbana	feminino	ginásio	até três
4	TGA	20	04	não res	nenhuma	rural	feminino	primár.	até três
	TGA	19	05	fiande.	não resp.	rural	feminino	primár.	até três
	TGA	22	06	pen tea.	nenhuma	rural	feminino	primár.	até três
	TGA	30	02	não res	lavrador	rural	masculino	primár.	até três
	TML	15	02	espula.	nenhuma	rural	masculino	ginásio	até três
	TML	18	02	au. tec.	passador	rural	masculino	ginásio	até três
	TML	19	02	fiande.	nenhuma	rural	feminino	primár.	até três
	TGA	15	00	fiande.	nhenhuma	rural	feminino	primár.	até três
	TGA	14	00	fiande.	nenhuma	rural	feminino	ginásio	até três
	TGA	22	00	mequin.	nenhuma	rural	feminino	primár.	até três
	TML	16	00	fiande.	nenhuma	rural	feminino	ginásio	até três
	TML	17	00	foguis.	não resp.	rural	masculino	primár.	até três
	TML	14	00	espula.	não resp.	rural	feminino	primár.	até três
	TML	25	00	não res	não resp.	rural	feminino	primár.	até três

CONTINUAÇÃO

SETOR/ GRUPO	EMPRESA	IDADE DO EMPREG.	TEMPO DE SERVIÇO	PROF. ATUAL	PROF. ANTERIOR	ORIGEM	SEXO	ESCOLA- RIDADE	SALÁRIO
MEF. MEC.									
1	MGA	32	00	op. talha	secador	rural	masculino	primár.	até três
	MGA	42	11	não res.	tecelão	rural	masculino	primár.	+ que três
	MGA	24	00	granoea.	manobre.	urbana	masculino	ginásio	até três
	MGA	22	03	servente	lavrador	rural	masculino	primár.	até três
	MGA	21	00	op. talha	servente	rural	masculino	primár.	até três
	MGA	35	11	moldador	lavrador	rural	masculino	primár.	+ que três
	MGJ	34	06	moldador	servente	rural	masculino	primár.	até três
2	MGB	21	00	eletrec.	op. mágu.	rural	masculino	primár.	até três
	MGJ	28	10	eletrec.	não res.	rural	masculino	ginásio	+ que três
	MGJ	27	00	montador	mec.man.	rural	masculino	primár.	até três
	MGL	49	05	carpint.	servente	rural	masculino	primár.	até três
	MGJ	23	00	moldador	apontador	urbana	masculino	secund.	até três
	MGJ	25	00	faturis.	não resp.	rural	feminino	ginásio	até três
3	MGJ	30	04	mec. lub.	mec. lubr.	rural	masculino	primár.	até três
	MGJ	31	02	moldador	prep. maq.	rural	masculino	primár.	até três
	MGJ	38	02	não res.	entregad.	rural	masculino	primár.	até três
	MGJ	23	03	moldador	lavrador	rural	masculino	primár.	até três

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

SETOR/ GRUPO	EMPRESA	IDADE DO EMPREG.	TEMPO DE SERVIÇO	PROF. ATUAL	PROF. ANTERIOR	ORIGEM	SEXO	ESCOLA- RIDADE	SALÁRIO
4	MGM	14	01	op. máq.	nenhuma	urbana	feminino	ginásio até	três
	MGN	20	00	op. máq. não resp.		rural	masculino	primár. até	três
	MGM	18	01	op. máq.	op. máq.	urbana	feminino	ginásio até	três
	MGM	24	00	frezador torn. rec.		rural	masculino	secund. + que	três
	não res.	21	01	montador soldador		rural	masculino	ginásio até	três
	MGM	22	02	ferrame. servente		rural	masculino	ginásio + que	três
	MGM	21	00	servente não resp.		rural	masculino	primár. até	três
	MGN	22	02	soldador não resp.		urbana	masculino	ginásio até	três
	MGN	38	02	chapead. usinagem		rural	masculino	primár. até	três
	MGN	22	00	pintor	não resp.	rural	masculino	primár. até	três
5	MGO	18	00	não res. servente		rural	masculino	ginásio até	três
	MGO	22	01	zincador madeirei.		urbana	masculino	ginásio até	três
	MGT	21	00	moldador motorista		urbana	masculino	primár. até	três
ALIMENTAR/									
1	AGA	19	03	servente lavrador		rural	masculino	primár. até	três
	AGA	15	01	servente lavrador		rural	masculino	primár. até	três
	AGA	18	02	servente lavrador		rural	masculino	primár. até	três
	AGA	20	00	servente servente		rural	masculino	primár. até	três

concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Com relação a esta afirmativa, não houve nenhum comentário significativo, ao ponto de justificar o seu registro.

Afirmativa nº 12: O salário que a empresa paga pelo seu serviço, garante à você e à sua família condições de saúde consideradas por você como sendo perfeitamente adequadas.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 43 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 62,3%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Também com relação a esta afirmativa, não houve nenhum comentário significativo, ao ponto de justificar o seu registro.

Afirmativa nº 13: O salário que a empresa paga pelo seu serviço, garante à você e à sua família condições de moradia, consideradas por você como sendo perfeitamente adequadas.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 59 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 85,5%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que com o salário que recebem "nem o aluguel não dá para pagar", que "não dá para fazer nem uma casa", que "tem ano que não dá para comprar nem uma camisa" e que "se fosse para comprar uma casa (o salário) não dava".

No grupo M-4, alguns trabalhadores alegaram que com o salário que recebem "não é possível (pensar em termos de morar decentemente), nem que o cara não tenha família", que "o aluguel está muito caro" e que "o terreno está difícil de se comprar".

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "todas as despesas dependem do salário, que não é suficiente".

Afirmativa nº 14: No ambiente de seu trabalho você se sente seguro, porque os riscos com acidentes de trabalho praticamente não existem.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 38 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 55,1%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-2, alguns trabalhadores alegaram que na empresa em que trabalham existe excesso de acidentes com os dedos, em termos de queimaduras e perda de unhas.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que além de ser grande o risco de perderem o dedo, quando tal fato ocorre com os trabalhadores, eles ainda "ganham uma miçaria de indenização".

No grupo T-4, alguns trabalhadores alegaram que "na penteadeira o problema (com acidentes) é grave, citando casos de colegas que perderam os dedos no próprio serviço ou que tiveram de extraí-los por causa do mesmo.

Nos grupos M-1 e M-2, alguns trabalhadores alegaram que são muito comuns os acidentes com os dedos, as mãos e os braços, principalmente na parte da moldagem e com relação às queimaduras.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que acontece muito acidente na empresa em que trabalham, que "o negócio é exagerado", sempre com muitos trabalhadores encostados no seguro. Alegaram ainda que os acidentes não acontecem só com os dedos, mãos ou braços, mas também com os pés e com todo o corpo, comprovando suas declarações ao pesquisador com pés e braços machucados.

Afirmativa nº 15: No ambiente de seu trabalho você se sente seguro, porque os riscos para a sua saúde praticamente não existem.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 58 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 84,1%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Nos grupos T-1, T-2 e T-3, alguns trabalhadores

reclamaram do excesso de pó suspenso no ar, chegando a acarretar sérios problemas de irritação nas vistas e de alergia na pele, tendo-se que andar, muitas vezes, permanentemente com uma toalha úmida à disposição, para retirar o excesso de pó que se acumula no rosto.

No grupo T-4, alguns trabalhadores alegaram que a têm de terem que enfrentar o excesso de poeira, enfrentarem ainda o excesso de calor, em ambientes onde nem no inverno se usa blusa, tão alta é a temperatura. Alegaram ainda que os mestres, mesmo assim, não permitem que os ventiladores sejam ligados, com o pretexto de que com a ligação de tais aparelhos os fios arrebentam.

No grupo M-1, alguns trabalhadores reclamaram muito do contato permanente com o pó de ferro e da falta de exaustores no seu ambiente de trabalho, principalmente no período noturno, quando o serviço de limpeza coincide com o serviço de produção.

No grupo M-2, alguns trabalhadores reclamaram do excesso de óleo, de gás e de tinta com os quais estão permanentemente em contato, no seu ambiente de trabalho.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram não poder existir saúde num ambiente onde se tem "que 'comer' pó de ferro e areia o dia todo" e que faz com que quando "se tire chapa do pulmão sempre se ouça dizer que (o mesmo) está cheio de pó".

No grupo M-4, alguns trabalhadores reclamaram do horário desregulado de refeição, dos prejuízos que o excesso de trabalho com solda traz à saúde e do excesso de poluição sonora no ambiente de trabalho.

No grupo A-1, alguns trabalhadores reclamaram da baixa temperatura a que muitas vezes tem que se submeter, chegando a 20°C abaixo de zero e do excesso de umidade no ambiente de trabalho, fatores que provocam gripes, dores de cabeça e "inchaço em tudo quanto é junta do corpo".

Afirmativa nº 16: No ambiente de seu trabalho você se sente seguro, porque o ritmo de seu trabalho é perfeitamente normal e os riscos de tensão nervosa praticamente

não existem.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 36 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 52,2%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-4, alguns trabalhadores alegaram que "os mestres não dão chance nem para (o trabalhador) tomar água", que eles aumentam o ritmo de produção (propositivamente) para ver se o pessoal dá conta" e que "não dá nem para ir ao banheiro", tamanha é a exigência da produção.

No grupo M-1, apesar de algumas reclamações, os trabalhadores alegaram que "depois da greve (a situação) melhorou muito", pois "os carrascos foram mandados embora" e terminou a pressão".

Nos grupos M-2 e M-3, alguns trabalhadores alegaram que "o ritmo (de trabalho) é bastante puxado e que "na empresa não existe tolerância", que ao chegar o final do expediente o trabalhador está cansado e esgotado.

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "o serviço é todo o dia muito apurado", que a quantidade de trabalho a ser executada "é aquela de sempre e tem que ser feita a todo o custo.

Afirmativa nº 17: No ambiente de seu trabalho você se sente perfeitamente estável, porque os riscos de vir a ser despedido praticamente não existem.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 38 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 55,1%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Nos grupos T-2, T-3 e T-4, alguns trabalhadores alegaram haver muita dispensa de empregados na empresa em que trabalham, que o risco de ser despedido é um risco que sempre existe para o empregado e que "qualquer motivo é perigoso para (provocar) dispensa".

No grupo M-1, alguns trabalhadores alegaram que depois da greve "o problema (da dispensa) aumentou muito", que "foi muita gente para a rua e continua indo ainda" e que

ouve-se dizer "que o pessoal da greve vai todo embora".

No grupo M-2, alguns trabalhadores alegaram haver na empresa "muita gente sendo despedida", que qualquer motivo é um pretexto para o empregado "ir para a rua", até o fato do operário quebrar uma ferramenta.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que na empresa em que trabalham "ninguém mais está seguro depois da greve", "que vai muita gente para a rua" e que "ainda hoje (dia em que a entrevista estava se realizando), foram três para a rua".

No grupo M-4, alguns trabalhadores alegaram que "o risco (de dispensa) é muito grande, (pois) tem sempre gente querendo entrar na empresa".

No grupo A-1, alguns trabalhadores reclamaram da falta de estabilidade no emprego, pelo fato de verem "de cinco a seis colegas serem despedidos por dia".

Afirmativa nº 18: No ambiente de seu trabalho você se sente perfeitamente confiante, porque está certo de que diante de alguma privação, provocada por algum fato inesperado em sua vida, a empresa virá prontamente em seu auxílio.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 40 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 58%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-1, alguns trabalhadores reclamaram do atendimento médico da firma, alegando que o médico não atende no local onde a unidade fabril está situada e que, além disso, só atende no período da tarde, como se os casos de emergência escolhessem horário para acontecer.

No grupo T-2, alguns trabalhadores alegaram que a firma não presta auxílio ao trabalhador quando ele precisa e que não deixa o operário ir para casa quando está doente.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que a firma não dá as férias vencidas quando os operários podem - nas por motivo de doença e que "não deixa os operários irem ao médico e ao dentista quando precisam".

No grupo T-4, alguns trabalhadores alegaram que na firma existe a "CIPA só para dizer que tem", que "o médico

(da empresa) é comprado pelo patrão" e que o operário doente só é mandado para casa "se estiver morrendo". Alegaram ainda que todo problema de saúde que o empregado apresenta para o médico da firma, este alega ser gripe e que "a firma não paga atestado médico do INPS e do sindicato".

No grupo M-1, alguns trabalhadores alegaram que dois colegas morreram porque não receberam o atendimento médico da firma no momento em que precisavam.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que a firma "não é boa para todos", que "vai muito pela cara do empregado", e que os benefícios prestados aos operários, "muitas vezes são feitos visando o benefício da própria firma".

No grupo M-4, alguns trabalhadores alegaram, com relação aos benefícios fornecidos pela empresa, que tudo é cobrado por ela e que "se precisarem de um vale extra, eles (a empresa) não dão".

Afirmativa nº 19: No ambiente de seu trabalho, um serviço mal executado, ou um pequeno descontrole nervoso da parte do trabalhador, vez por outra, são encarados pelas chefias com naturalidade, não servindo como pretexto para ficar de marcação em cima do empregado, para mandá-lo embora na primeira oportunidade.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 36 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 52,2%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que "uma simples conversa (no ambiente de trabalho), já é motivo para botar bronca", que caso o operário fique mais que cinco minutos no banheiro eles já vão atrás, bater na porta, que o operário não pode parar o serviço nem para tomar café, que para poderem comer alguma coisa durante o serviço, tem que entrar com o pão escondido debaixo da blusa, que "se acharem o lanche escondido eles (os mestres) carregam" e que "ninguém é perdoado, mesmo que se trate de mulher grávida".

No grupo T-4, alguns trabalhadores alegaram que os mestres "não tem educação para falar com o empregado", que quando o empregado está cansado eles perguntam se o sujeito não quer dormir em casa e que quando um empregado "machuca os dedos eles dizem que aquilo não pode acontecer, acham que o empregado colocou a mão por querer" e ainda "dão um cavalo".

No grupo M-1, alguns trabalhadores alegaram que há certos chefes de seção que só pensam em colocar o empregado "no gancho", que os chefes nunca querem conhecer as razões do empregado, que a maioria dos chefes é assim e que o próprio chefe estraga o bom empregado.

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "por qualquer motivo o empregado fica manjado" dentro da firma e que "por qualquer coisa é chamado no setor de pessoal e está sujeito a levar uma advertência ou pegar um gancho".

Afirmativa nº 20: Você se sente bem integrado com os seus colegas de trabalho e suas relações com eles são geralmente boas, amigáveis e cordiais.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 5 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 7,2%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "com os colegas as relações são sempre boas, um colega ajuda o outro, nunca há problema".

Afirmativa nº 21: Você se sente bem integrado com o seu chefe e com os demais superiores da empresa: eles lhe tratam sempre com dignidade e respeito.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 26 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 37,7%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que "o chefe não é bom para a gente", que "eles tem raiva da gente", que "o chefe fica de marcação" e que "mesmo para empregado de idade eles dizem o que querem dizer".

No grupo T-4, alguns trabalhadores alegaram que

"os chefes são estúpidos", que "eles não explicam, eles gritam", que "eles deixam a pessoa nervosa" e que não trocam o serviço dos operários quando estes precisam trocá-lo por problemas de saúde.

Nos grupos M-1 e M-4, alguns trabalhadores alegaram que "tem chefes que gostam de dar indiretas", que "não tratam bem os empregados", que "fazem ameaça de colocar o empregado na rua" e ainda, que "tem chefes que não dá para argumentar".

Afirmativa nº 22: Você sente que a supervisão e o controle no seu ambiente de trabalho são pequenos, porque o seu superior imediato e os demais chefes da empresa confiam em você e no seu trabalho.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 20 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 29%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Nos grupos T-3 e T-4, alguns trabalhadores alegaram que "com as maquinistas o problema é grave", porque "os controladores estão sempre em cima, mesmo que se esteja trabalhando" e que "eles botam fio ruim e querem coisa boa".

Afirmativa nº 23: Você sente o seu ambiente de trabalho como um ambiente agradável e descontraído, porque nele se trabalha à vontade, sem que haja pressão das chefias.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 26 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 37,7%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-2, alguns trabalhadores alegaram que na fábrica não se faz nada à vontade, que "tem que se correr a manhã toda", que "tem que se dar conta da produção, porque os contramestres ganham por produção".

Afirmativa nº 24: Quando alguma decisão ligada diretamente ao seu trabalho está para ser tomada, geralmente é dada oportunidade para que você e seus colegas dêem a opinião de vocês sobre o assunto.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que

35 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 50,7%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Nos grupos T-1, T-2 e T-4, alguns trabalhadores alegaram que a firma "não pede a opinião do empregado para nada", que "faz tudo sem consultar o empregado" e que "a opinião do empregado não interessa".

Nos grupos M-1 e M-4, alguns trabalhadores alegaram que no serviço "tem que ser tudo como eles (os chefes) querem", que "quem trabalha e entende do negócio deve ser consultado", mas que "quem não entende do trabalho acha que é a opinião dele a que vale" e que "o empregado só é consultado quando a qualidade e a produção não saem".

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "o negócio é sempre como eles querem" e que "eles não pedem nunca a opinião do empregado".

Afirmativa nº 25: Quando o trabalhador tem alguma reclamação a fazer para as chefias, relacionadas com o seu trabalho, ele faz sem nenhum ressentimento, porque confia na chefia e na empresa.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 20 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 29%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que "se o operário fizer uma reclamação, ainda ganha bronca".

Nos grupos M-2 e M-3, alguns trabalhadores alegaram que "se a firma aceitasse reclamação, todo mundo reclamava" e que "a firma não aceita que os operários vão fazer reclamações em grupos".

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "na firma não existe liberdade para reclamar" e que para sair, para fazer uma reclamação, "tem(-se) que pegar uma ordem de saída, tem(-se) que falar com uns três ou quatro chefes e assim por diante".

Afirmativa nº 26: O tratamento que as chefias dispõem aos trabalhadores é, em geral, um tratamento justo,

humano e imparcial: embora exijam dos trabalhadores os seus deveres, reconhecem sempre os seus direitos.

Pelos dados da tabela nº 12, pode-se observar que 40, dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 58%, não concordam ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Nos grupos T-1 e T-4, alguns trabalhadores reclamaram das listas que são levadas até os mesmos para assinarem, caso concordem com alguma decisão a ser tomada pela empresa e que lhes afete diretamente, ou não assinarem, caso discordem destas mesmas decisões, alegando que "se mais da metade dos trabalhadores assinar (a lista), o resto não interessa" para a empresa e que "não é direito trabalhar domingo", mesmo para quem assinou a lista.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que na fábrica, "os brasileiros tem menos direito do que (os descendentes de) alemães", que fazendo o mesmo serviço "o brasileiro ganha menos que (o descendente de) alemão" e que é difícil ter um brasileiro mestre ou contramestre".

No grupo M-1, alguns trabalhadores alegaram que na empresa acontece casos de se "castigar o cara sem merecer", de "não se escutar o cara, embora ele tenha razão", de "queimar o cara para ter pé para mandá(-lo) embora" e de "colocar o cara para a rua sem direitos e depois ele ganhar a questão na Justiça do Trabalho".

No grupo M-2, alguns trabalhadores alegaram que na firma "sempre existe os preferidos e que eles (a empresa) não perdoam nada, nem com justificativa".

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que "a testado médico do INPS ou de médico particular eles (a empresa) não aceitam" e que quando "o médico da firma encaminha o empregado para o INPS é porque o sujeito está muito mal".

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que para se conseguir dez dias de férias é um sacrifício, que para isso o trabalhador "tem que conversar muito", que se o operário pedir dez dias de férias, a firma oferece somente cinco, que quando o operário foi pedir as suas férias, a firma "que

ria dar dez dias em casa, dez na loja e dez em dinheiro", que se o operário pegar um atestado médico, ele é olhado com "cara feia", que se o operário reclamar que não pode trabalhar com o sal por causa da "arrebentação nas mãos", a firma é capaz de mandá-lo embora.

Afirmativa nº 27: Quando a empresa precisa de uma colaboração extra do trabalhador, como por exemplo, fazer hora extra, trabalhar dias santos ou feriados, etc., o trabalhador é sempre consultado primeiro e quando presta este tipo de colaboração, ele faz de livre e espontânea vontade; não existe pressão.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 32 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 46,4%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-1, alguns trabalhadores alegaram que antes da firma tomar uma decisão importante, como por exemplo, trabalhar aos domingos, devido a implantação do IV turno na empresa, é passada uma lista para que o operário assine, caso concorde com a decisão, mas que o operário que não assina a tal lista está sujeito a ir para a rua.

No grupo T-2, alguns trabalhadores alegaram que para tomar uma decisão importante, a empresa não consulta o empregado, citando o fato de fazê-los trabalhar no dia das almas, sem que fossem consultados.

No grupo M-1, alguns trabalhadores alegaram que é comum "o elemento ser trocado de serviço sem ser consultado", que "isso acontece muito e o cara se queima".

Nos grupos M-2 e M-4, alguns trabalhadores alegaram já ter visto "elemento ser obrigado a fazer serão na marra", que "os próprios colegas pressionam" e que "se não fizer serão o elemento fica marcado".

No grupo A-1, alguns trabalhadores reclamaram principalmente do desrespeito da empresa quanto aos horários de serviço, alegando que certa vez, ao quebrar uma máquina, os operários ficaram sem serviço e foram embora no horário correto de final de expediente, sendo que, no outro dia, "pegaram gancho" e um foi demitido por isso.

Afirmativa nº 28: As chefias demonstram muita flexibilidade e compreensão para com os trabalhadores. Não é por qualquer motivo que ele vai receber punição.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 29 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 42%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-1, alguns trabalhadores alegaram que quando ficaram ilhados no seu bairro, devido a uma enchente, a empresa não lhes pagou os dias perdidos.

Nos grupos T-3 e T-4, alguns trabalhadores alegaram que "muitas vezes a empresa não deixa os trabalhadores saírem" em momentos nos quais eles precisam fazê-lo e que se o trabalhador chegar mais de uma vez atrasado, o domingo é cortado.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que "por qualquer coisa o operário recebe punição", que "se mandarem a pessoa fazer um serviço e a pessoa não poder (fazê-lo) já é colocada no gancho e perde o domingo" e que "é muito fácil colocar (o empregado) no gancho".

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "todo o dia aparece bronca e gancho" na empresa.

Afirmativa nº 29: Os direitos aos quais os trabalhadores fazem justiça, como pagamento em dia, concessão de licença para trabalhadores demitidos sem justa causa, além de outros, são sempre respeitados pela empresa: dificilmente torna-se necessário que o trabalhador recorra à Justiça do Trabalho, para fazer valer os seus direitos.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 33 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 47,8%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-3, alguns trabalhadores reclamaram do fato da firma não aceitar atestados médicos do sindicato e do INPS.

No grupo M-4, alguns trabalhadores reclamaram do fato de muitas vezes o empregado se machucar e a firma não querer lhe conceder os direitos a que fazem justiça.

No grupo M-1, alguns trabalhadores alegaram que "dentro da empresa os problemas não são resolvidos" e que "a empresa não aceita atestado médico do INPS".

No grupo M-2, alguns trabalhadores alegaram que a empresa sempre procura pretexto para colocar quem ela quer na rua, que "não aceita atestado médico do sindicato e do INPS, a não ser com a assinatura do médico da empresa" que "a firma botou um elemento para a rua porque (ele) fez questão de fazer valer o atestado de um médico particular" e que para certos empregados a empresa paga (determinados direitos a que fazem justiça), porque tem medo" dos mesmos.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que "nem sempre o direito do empregado é respeitado", que "o problema é geralmente resolvido na justiça" e que "o atestado médico de fora não vale". Com relação aos atestados médicos, alguns trabalhadores alegaram, ainda, que é necessário tomar muito cuidado, pois se a firma tomá-los, pode não mais devolvê-los e não pagar os dias perdidos. Por isso, é preciso ficar sempre com uma fotocópia do atestado para, em caso da firma não querer considerar os seus direitos, poderem levar a fotocópia até a Justiça do Trabalho.

No grupo M-4, alguns trabalhadores alegaram que "o atestado médico do INPS não serve (para a firma), só se pessoa for à Justiça do Trabalho, mas aí (a pessoa) é despedida".

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que quando o empregado chega de licença de saúde na empresa, "o chefe é capaz de amarrar o cara cinco ou seis dias, para depois mandar trabalhar e se o cara não for procurar os direitos, eles (a firma) não pagam esses dias".

Afirmativa nº 30: O ambiente de trabalho da empresa é organizado, limpo e agradável, tanto no local onde as atividades são desempenhadas quanto nos refeitórios, nos banheiros e demais dependências.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 27 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 39,1%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em

descrição.

No grupo T-2, alguns trabalhadores reclamaram muito dos banheiros da empresa em que trabalham.

Nos grupos T-3 e T-4, os trabalhadores reclamaram principalmente do refeitório da empresa em que trabalham, onde somente "a cada dois ou três anos é que se faz uma limpeza geral", de refeições feitas em mesas sujas e sem toalhas, nunca lavadas e onde a "sujeira cola no braço", de armários sujos, infestados de rato e de barata que "comem o pão da pessoa" e de tomar café bem perto de lixeira sem tampa e cheia de mosquito.

No grupo M-1, os trabalhadores, todos do sexo masculino, alegaram que "o banheiro das mulheres não tem porta", que já foi dado queixa da empresa por esse motivo, mas que o problema ainda não foi resolvido. Reclamaram ainda do refeitório da empresa, sempre contagiado pela "catinga de esgoto".

No grupo M-2, alguns trabalhadores alegaram serem os banheiros e o refeitório da empresa em que trabalham muito pouco higiênicos.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que a empresa em que trabalham "não tem parte nenhuma limpa", que "o refeitório tem muita sujeira" e que "os banheiros são péssimos".

No grupo M-5, alguns trabalhadores alegaram que na empresa em que trabalham não existe organização e que "o banheiro não é bom".

Afirmativa nº 31: As chefias respeitam as limitações e as necessidades fisiológicas dos trabalhadores. Quando eles sentem necessidade de parar o serviço por motivo de cansaço ou por necessidade de ir ao banheiro, ou por motivo de sede, ou motivos parecidos com estes, eles param, para voltar ao trabalho depois, sem maiores problemas.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 27 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 39,1%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-1, alguns trabalhadores alegaram que

para os homens não há problema quanto ao uso dos banheiros, mas que os banheiros das mulheres é trancado e para poder usá-los, elas precisam pedir a chave a um encarregado.

No grupo T-2, algumas trabalhadoras reclamaram do fato de "ter que pegar a chave para ir ao banheiro", de "ter que primeiro dar o nome (para ir ao banheiro) e às vezes não dar tempo", de levar, em média, uma hora para esperar pela autorização para poder ir ao banheiro e de não haver excessão nem para mulher grávida.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que a chefia "proibe que dois empregados vão tomar água juntos", que "no verão a pessoa não pode sair para tomar água", que quando o empregado vai ao banheiro o encarregado vai atrás, buscá-lo e que é proibido encontrar um colega quando se vai ao banheiro.

No grupo M-1, alguns trabalhadores alegaram que "às vezes o elemento precisa sair (do setor de produção) e não pode", porque "se sair, tem que ser colocado outro no lugar".

Nos grupos M-4 e M-5, alguns trabalhadores alegaram que no serviço não se pode parar e que "para o problema de cansaço não tem moleza, só se (a pessoa) cair de uma vez".

Nos grupos M-4 e A-1, alguns trabalhadores alegaram que se o empregado for ao banheiro e demorar mais que cinco minutos, os chefes "vem da seção no banheiro tirar o empregado para trabalhar" e "já dão bronca".

Afirmativa nº 32: Você considera o seu trabalho como sendo uma atividade importante e útil, que lhe proporciona admiração e respeito.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 12 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 17,4%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Nos grupos M-3 e M-4, alguns trabalhadores alegaram que gostam do seu serviço, apesar da pressão.

Afirmativa nº 33: Você sente que os seus chefes, os seus colegas e as demais pessoas do seu meio vêem o seu

trabalho como uma atividade importante e útil e por isso lhe devotam admiração e respeito.

Pelos dados da tabela nº 12, pode-se observar que 12 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 17,4%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Com relação a esta afirmativa, não houve nenhum comentário significativo, ao ponto de justificar qualquer registro.

Afirmativa nº 34: O seu trabalho permite que você se sinta uma pessoa realizada, você faz algo que gosta de fazer, algo que você considera importante e útil.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 22 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 31,9%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Com relação a esta afirmativa, houve vários trabalhadores que alêgaram gostar de trabalhar e gostar de seu serviço.

Afirmativa nº 35: O salário que a empresa lhe paga está de acordo com o seu esforço e o seu volume de serviço, ou seja, o seu salário atual equivale a uma remuneração que você considera justa.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 45 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 78,3%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que "quanto mais (se) trabalha, menos se ganha", que a folha de produção é escondida pelos mestres, para que o empregado não saiba quanto produziu, que os mestres estão sempre apurando, mas nunca dizem que quantidade de produção é a desejada.

Nos grupos M-3 e M-4, alguns trabalhadores alegaram que pelo serviço que fazem e "pela produção que sai por dia era para se ganhar muito mais".

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que "noutras firmas, não se faz nem a metade do serviço que se

faz na empresa e se tira bem melhor".

Afirmativa nº 36: A empresa é sensível ao esforço do empregado: sempre que este se esforça mais no trabalho, maior é o reconhecimento da empresa, melhores são os salários. etc.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 56 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 81,2%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição

No grupo T-2, alguns trabalhadores alegaram que os chefes "não reconhecem o valor do empregado", que "tanto faz trabalhar muito como trabalhar pouco, o salário é o mesmo" e que os chefes "aumentam o ritmo (de produção) e diminuem o prêmio do empregado.

No grupo M-2, alguns trabalhadores alegaram que "para todos tem uma faixa igual de salário", que muitos não fazem nada e ganham o mesmo que um que se esforça".

Nos grupos M-3 e M-4, alguns trabalhadores alegaram que os chefes acompanham o serviço, mas não pagam melhor aqueles que se esforçam mais, que "quanto mais o trabalhador se esforça, mais serviço eles dão".

Nos grupos M-5 e A-1, alguns trabalhadores alegaram que "tanto faz o sujeito trabalhar muito como trabalhar pouco", o reconhecimento e o salário da empresa são os mesmos.

Afirmativa nº 37: A empresa é sensível ao tempo de serviço prestado pelo trabalhador. À medida que este vai contando tempo de serviço dentro da empresa, maior é o reconhecimento, melhores são os salários, etc.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 47 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 68,1%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-1, alguns trabalhadores alegaram que é difícil o trabalhador "melhorar" dentro da empresa, que até dois anos o empregado tem chance de "melhorar" e que depois de dois anos, pode ficar trinta, que não "melhora" mais.

Nos grupos T-2 e T-3, alguns trabalhadores alegaram que na empresa, o tempo de serviço não influi, em termos de um maior reconhecimento ou de um melhor salário, que o empregado "pode ter um mês (de serviço que) o salário é o mesmo de quem trabalha cinco anos" ou trinta anos e que "as chefias não respeitam a pessoa velha" no serviço.

No grupo M-2, alguns trabalhadores alegaram que o empregado "pode estar morrendo dentro da empresa que não ganha reajuste" e que "tem aumento de ano a ano, mas para quem tem bom aproveitamento. ou seja, para "quem não responde e não tem faltas".

Afirmativa nº 38: Você sente o seu trabalho como uma atividade desafiante, que frequentemente apresenta dificuldades, onde você precisa utilizar a sua capacidade e a sua criatividade para superá-las.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 28 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 40,6%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que o serviço é sempre o mesmo, todo o dia e que "não há necessidade de puxar pela idéia" para poder executá-lo.

Afirmativa nº 39: No seu trabalho você desempenha atividades que você considera diversificadas e interessantes. Não é toda a vida a mesma coisa. Não é um trabalho chato, monótono e repetitivo.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 36 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 52,2%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Nos grupos T-2, T-3 e T-4, alguns trabalhadores alegaram que no seu trabalho "é toda a vida a mesma coisa, quem faz toalha (por exemplo, sempre) faz toalha é a mesma costura" e que "trabalha-se até de olho fechado", tamanha é a repetitividade do serviço.

No grupo M-3, os moldadores alegaram que o seu serviço é sempre o mesmo, que "o negócio é sempre encher buraco com ferro", que "é só pegar a panela, encher o buraco

e esvaziar" e que "o cálculo já se sabe de cor".

No grupo A-1, alguns trabalhadores reclamaram do serviço, alegando "não ser nada bom todo dia de manhã entrar numa câmara frigorífica", com 20°C abaixo de zero, ou "botar uma mão cheia de ferida no sal".

Afirmativa nº 40: No seu trabalho há liberdade para você desenvolver as tarefas da forma como você acha melhor. Não é aquele trabalho onde tudo já vem predeterminado, onde você só pode agir de uma mesma maneira.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 39 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 56,5%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram não se poder trocar a sequência do serviço, não se poder trocar um fio ruim do tear, que se o trabalhador "entender de modificar um serviço eles" (os chefes) já vem em cima" e que se houvesse realmente liberdade no serviço o empregado iria embora.

Afirmativa nº 41: Você sente o seu trabalho como sendo uma atividade importante, que exige de você bastante responsabilidade. A empresa não poderia confiar o seu trabalho a qualquer pessoa.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 15 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 21,7%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Os trabalhadores que se manifestaram em relação a esta pergunta, via de regra, alegaram que o seu serviço é um serviço que exige dos mesmos muita responsabilidade.

Afirmativa nº 42: No seu ambiente de trabalho você sente que aprende sempre mais, que cresce dia-a-dia como pessoa e como profissional.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 24 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 34,8%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

Com relação a esta afirmativa, não houve nenhum

comentário significativo, ao ponto de justificar o seu registro.

Afirmativa nº 43: No seu ambiente de trabalho você sente que poderá crescer ainda muito, em se tratando de posição dentro da empresa e em se tratando de salário.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 35 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 50,7%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-1, alguns mecânicos alegaram que dentro da empresa, "a coisa funciona como um funil", ou seja, que quanto maior a posição que se ocupa, mais difícil se torna subir.

No grupo T-2, algumas trabalhadoras alegaram que a sua situação dentro da empresa "é toda a vida a mesma coisa", embora outras afirmassem que "quem tem o ginásio eles (a empresa) tentam ver se aproveitam", melhorando a sua posição dentro da empresa.

Afirmativa nº 44: No seu ambiente de trabalho você se sente uma pessoa livre e independente; faz aquilo que gosta da forma como acha melhor.

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 43 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 62,3%, não concordaram ou concordaram muito pouco com a afirmativa em descrição.

No grupo T-1, alguns mecânicos alegaram que na empresa existe um "catecismo, tem que fazer (tudo) como a empresa exige".

No grupo T-2, as costureiras alegaram que "na costura não é possível" uma pessoa sentir-se livre e independente.

Nos grupos M-3, M-4 e M-5, alguns trabalhadores alegaram não se sentirem livres pelo fato de se sentirem obrigados a fazer o que a empresa manda e de não poderem sair da empresa a hora em que querem.

No grupo A-1, alguns trabalhadores alegaram que só o fato de trocar um mesmo serviço com um colega da mesma seção, já dá complicação".

Pergunta nº 45: Você tem sentido vontade de trocar o seu atual emprego?

Pelos dados da tabela nº 14, pode-se observar que 42 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 60,9%, muitas vezes ou frequentemente tem sentido vontade de trocar o seu atual emprego.

No grupo T-3, alguns trabalhadores alegaram que o serviço que desempenham na empresa é bom, os chefes "é que dão muito em cima" dos empregados.

No grupo M-3, alguns trabalhadores alegaram que "o cara sempre tem vontade de trocar o emprego".

Pergunta nº 46: Quando você pensa em trocar o seu emprego, o que você sente que realmente gostaria de fazer?

Pelos dados da tabela nº 12, pode-se observar que 32 dos 69 trabalhadores entrevistados, ou seja, 46,3%, gostariam de exercer outra atividade noutra empresa, ou exercer outra atividade por conta própria.

No grupo T-1 e T-2, houve trabalhadores que manifestaram vontade de trabalhar por conta própria, alegando "sentir vontade de botar uma oficina", de querer trabalhar para si e não para os outros e de não "pensar em trabalhar por conta, por falta de dinheiro".

2.2. Descrição dos dados coletados por intermédio do questionário dirigido aos empresários.

Esta seção apresenta a descrição dos dados obtidos por intermédio do questionário dirigido a alguns empresários do ramo industrial catarinense.

Cada uma das modalidades de atitudes dos trabalhadores, passíveis de serem tomadas como formas de manifestação da sua insatisfação no ambiente de trabalho, é descrita separadamente, segundo a ordenação exposta no questionário dirigido aos empresários.

Foram entrevistadas um total de 26 empresas do ramo industrial catarinense, por intermédio de seus empresários, sendo 9 do setor têxtil, 9 do setor metal-mecânico e

8 do setor alimentar.

Destas, foram entrevistadas 5 empresas de grande porte, 19,2% do total, sendo duas do setor têxtil, duas do setor metal-mecânico e uma do setor alimentar: 9 de médio porte, 34,6% do total, sendo 3 de cada setor e 12 de pequeno porte, 46,2% do total, sendo 4 de cada setor industrial.

A tabulação das respostas fornecidas pelas empresas entrevistadas está apresentada por intermédio das tabelas nº 11 e nº 14.

A tabela nº 16 apresentada na página 200, mostra a distribuição da frequência das respostas das empresas pesquisadas, diante das afirmativas contidas no questionário dirigido aos seus respectivos empresários.

A tabela nº 11, já apresentada no capítulo nº 7, é aqui novamente apresentada, visando facilitar a visualização dos dados pelo leitor. Esta tabela mostra a distribuição da frequência das respostas das empresas pesquisadas que apontaram cada uma das atitudes dos trabalhadores a elas, ou por elas apresentadas, passíveis de serem tomadas como formas de manifestação da insatisfação dos seus trabalhadores no seu ambiente de trabalho, como um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados.

À medida que os dados contidos nas tabelas nº 11 e nº 16 são descritos, é feita também uma descrição dos comentários efetuados por cada empresa entrevistada, em relação a cada uma das atitudes dos trabalhadores a elas apresentadas, sob a forma de uma afirmativa, por intermédio do questionário dirigido aos seus respectivos empresários.

2.2.1. Descrição das afirmativas contidas no questionário dirigido aos empresários, das respostas a elas dadas e dos comentários por elas suscitados.

Afirmativa nº 5: A falta de trabalhadores da empresa ao serviço se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

Pelos dados da tabela nº 16, pode-se observar que para 14 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 53,8% do total, o absenteísmo representa, ou já representou em al-

TABELA Nº 16

DISTRIBUIÇÃO DA FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS RESPOSTAS FORNECIDAS PELAS EMPRESAS ENTREVISTADAS, DIANTE DAS AFIRMATIVAS CONTIDAS NO QUESTIONÁRIO A ELAS DIRIGIDO.

Nº DA AFIR.	ATITUDE EXPRESSA	RESPOSTAS DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS			
		1 ^a		2 ^b	
		FREQ.ABS.	FREQ.REL.	FREQ.ABS.	FREQ.REL.
5	absenteísmo	12	46,2	14	53,8
6	turnover	14	56,0	11	42,3
7	indolência	13	50,0	13	50,0
8	ritmo lento	16	61,5	10	38,5
9	sab.indust.	25	96,2	1	3,8
10	rec.difícil	9	34,6	17	65,4
11	greves	25	96,2	1	3,8
12	indisciplina	21	80,8	5	19,2
13	p.d.a.p.90dias	19	73,1	7	26,2
14	negligência	15	57,7	11	42,3

(a) empresas que não concordaram ou que concordaram muito pouco com as respectivas afirmativas

(b) empresas que concordaram em grande parte ou que concordaram totalmente com as respectivas afirmativas.

TABELA Nº 11.

DISTRIBUIÇÃO E ORDENAÇÃO DA FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS, QUE APONTARAM OS ITENS CONTIDOS NA PRÓPRIA TABELA EM DESTAQUE, COMO UM DOS QUATRO MAIORES PROBLEMAS POR ELAS ENFRENTADOS, EM RELAÇÃO À ATITUDE DOS TRABALHADORES NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO.

OS QUATRO MAIORES PROBLEMAS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA	ORDEM
Absenteísmo	17	65,4 ^a	1a.
Indolência	12	46,5	2a.
Turnover	11	44,0	3a.
Recrutamento difícil	11	44,0	4a.
Ritmo lento de produção	7	26,9	5a.
Negligência	7	26,9	5a.
Ped. dem. antes prazo 90 dias	6	24,0	7a.
Indisciplinã	3	11,5	8a.
Melhor relac. entre chef./sub.	3	11,5	8a.
Greves	1	3,8	10a.

(a) inclui as empresas que apontaram o excesso de apresentação de atestados médicos como um de seus quatro maiores problemas, totalizando 7 empresas.

gum momento, um problema grave.

Pelos dados da tabela nº 11, pode-se observar também que para 17 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 65,4% do total, o absenteísmo representa um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, relativamente a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, sendo que, em termos de frequência, ocupa o primeiro lugar neste sentido.

A empresa TGA, alegou adotar diversas medidas preventivas, com ênfase no controle, visando minimizar os níveis de absenteísmo, dentre eles a instalação do refeitório na empresa.

Para a empresa TMD, o grande percentual de mulheres casadas no seu quadro de pessoal é, em boa parte, responsável pelo seu atual índice de absenteísmo.

Ao referir-se ao excesso de atestados médicos como um dos maiores problemas do setor têxtil, a empresa TPI alegou que quando um trabalhador lhe apresenta um atestado médico, este é, muitas vezes, rasgado imediatamente, já na presença do trabalhador.

Na empresa MGA o absenteísmo não justificado gira em torno de 2%, sendo que, com a inclusão das ausências legais e das faltas justificadas, chega em torno de 4%, segundo informações da mesma.

A empresa MGB alegou que no ano de 1975, o nível de absenteísmo chegou a índices de 10%, sendo que hoje atinge, no máximo, índices de 4%.

Para a empresa MME, o absenteísmo já não chega a representar um problema, mas já lhe foi problema até o ano de 1978.

Segundo a empresa TPH, a produção em série cria no empregado uma conscientização maior do quanto a sua falta pode prejudicar a empresa. Ainda segundo esta empresa, a falta é um ponto forte no seu critério de avaliação do trabalhador, sendo raro, nela, a ocorrência de faltas sem justificativa. A referida empresa também alegou que já teve índices mais altos de absenteísmo, quando trabalhava com um número maior de empregados e quando o seu processo produti-

vo não era tão automatizado quanto o é hoje.

Na empresa AMC, as faltas geralmente são decorrência de doença, sendo bastante baixo o seu nível de absentismo, segundo a mesma.

Para a empresa AME, que possui um índice de absentismo em torno de 2,5% e que se encontra nos liames de uma empresa de pequeno para médio porte, às vezes, a falta de um só elemento já lhe traz muitos problemas.

Segundo a empresa AMD, os seus problemas com absentismo não são menores pelo fato de trabalharem somente com moças e por isso a empresa alega sentir o problema há muito tempo.

A empresa APG alegou que o problema do absentismo é mínimo hoje e se estiver oscilando entre 2% e 3% já é muito, sendo que mesmo assim, os problemas daí decorrentes são muito poucos, pela característica de mão-de-obra empregada pela empresa, que não é especializada.

Para a empresa APH, o seu nível de absentismo não é menor porque ela trabalha com um contingente muito grande de mão-de-obra feminina, relativamente ao seu total de empregados, sendo que as mulheres casadas trazem muitos problemas neste sentido. Alegou também a empresa que se precisar de uma hora extra, por exemplo, é difícil de se contar com elas, sendo que estes fatores levaram a que hoje a empresa opte pelo recrutamento de mulheres não casadas. Alegou ainda a empresa representar o absentismo para ela um problema, em boa parte, em decorrência de abuso de atestados médicos, por culpa dos próprios médicos, que concedem atestados com muita facilidade e sem muito critério.

A empresa API alegou que o seu baixo índice de absentismo se deve ao fato do pessoal que nela trabalha ter uma média de 8 a 10 anos de serviço e que os maiores problemas com excesso de atestados médicos são enfrentados pelas empresas que possuem percentuais maiores de trabalhadores do sexo feminino nos seus quadros.

Afirmativa nº 6: O número de trabalhadores que por sua própria vontade, pede demissão do seu emprego se

constitue hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

Pelos dados da tabela nº 16, pode-se observar que para 10 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 44% do total, o turnover representa, ou já representou em algum momento, um problema grave.

Pelos dados da tabela nº 11, pode-se observar também que para 11 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 42,3% do total, o turnover representa um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, relativamente a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, sendo que, em termos de frequência, ocupa o terceiro lugar neste sentido.

De acordo com a maioria das empresas entrevistadas no setor têxtil, o turnover é um fenômeno que efetivamente existe dentro delas, mas não chega a se constituir num problema, devido a abundância de oferta de mão-de-obra existente no mercado.

Segundo estas mesmas empresas, o turnover é um fenômeno que se manifesta mais na categoria de trabalhadores aprendizes, trabalhadores do sexo feminino e trabalhadores não especializados.

A empresa TMC alegou que o homem é mais estável no serviço que a mulher, porque quando se trata de moças, estas geralmente abandonam o serviço quando estão prestes a se casar e quando se trata de senhoras casadas, quando consideram por cumprida a tarefa de auxiliar o marido a atingir um grande objetivo comum, como a compra do carro ou da casa. A referida empresa alegou também que a melhor operária é a mãe solteira, viúva ou divorciada, que tem para com a família uma maior responsabilidade. Alegou ainda que um dos principais fatores responsáveis pelo turnover nas empresas é o excesso de benefícios sociais garantidos aos trabalhadores e que os trabalhadores oriundos de zonas rurais, onde exerciam atividades agrícolas, encontram uma dificuldade muito grande para se adaptar às exigências de uma fábrica.

As empresas TPF e TPG alegaram que são as peque-

nas empresas as que mais sofrem com o fenômeno do turnover, em virtude dos trabalhadores utilizarem-nas para angariarem os conhecimentos profissionais de que precisam para, posteriormente, ingressarem nas empresas maiores, onde visualizam um horizonte maior de ascensão profissional.

Ao referir-se ao F.G.T.S. como um dos fatores responsáveis pelo aumento do turnover nas empresas, a empresa TPG alegou que o 'acordo' é o meio mais prático visto pelo trabalhador para poder sacar o seu F.C.T.S.

Para a empresa MGB, o problema do turnover já foi mais grave entre 1973 e 1977, com o despertar do mercado imobiliário e com o 'boom' industrial no município em que a mesma está localizada e nos municípios que tradicionalmente lhe forneciam mão-de-obra.

A empresa MMC alegou que concordou totalmente com a afirmativa em descrição, mas somente no período de 1977 a 1978. Alegou ainda que o turnover foi bastante grande, neste período, com a mão-de-obra não especializada, categoria que segundo a empresa, representa uma média de 70% dos trabalhadores do setor metal-mecânico.

Segundo a empresa MMD, o problema maior com o turnover se verifica com o profissional menor.

Para a empresa MME, hoje o turnover não representa mais problema e para a empresa MPP, o turnover existe somente com a mão-de-obra não especializada.

A empresa MPH alegou que de 1973 a 1975 o turnover foi bastante alto, quando ela trabalhava com um número maior de empregados e quando o processo produtivo não era tão automatizado.

Segundo a empresa MPI, quando o empregado espera receber o F.G.T.S., começa a criar problemas, até ser despedido.

A empresa AMC alegou que somente encontra problemas com o turnover quando não consegue substituir o empregado a tempo e para a empresa AMD, o turnover, apesar de alto, não chega a prejudicá-la.

Segundo a empresa AME, existe uma época específi-

ca do ano em que o turnover é maior, quando as vendas aumentam, provocando uma sobrecarga de trabalho e fazendo com que muitos não se adaptem ao ritmo de trabalho, demitindo-se da empresa. Afirmou ainda que grande parte do seu turnover se deve ao contrato de experiência por noventa dias, no qual muitos trabalhadores são demitidos pela empresa.

A empresa APF alegou que no seu quadro de pessoal, a rotatividade não é menor porque a mão-de-obra mais qualificada é absorvida pelas grandes empresas, cabendo às empresas menores aquela mão-de-obra mais passível de se demitir ou de ser demitida. Alegou ainda que boa parte de seu turnover se deve ao fato de sua mão-de-obra ser praticamente toda do sexo feminino, que segundo a empresa, é mais instável.

Para a empresa APG, existe uma perda considerável de trabalhadores das empresas menores para as empresas maiores.

Segundo a empresa APH, que apresenta um turnover que oscila entre 30 e 40% ao ano, em geral, as demissões são por iniciativa da própria empresa. Mesmo assim, ela acredita que parte de seu turnover se justifica pelo fato da maioria de seus trabalhadores ser do sexo feminino e de ser menor, sendo que os trabalhadores inseridos nestas duas categorizações, quando necessitados em casa, deixam o serviço sem darem aviso prévio, trazendo-lhe sérios problemas.

A empresa API alegou que o seu turnover é baixo, sendo que as demissões existentes são ocasionadas, principalmente, pela dispensa dos trabalhadores em fase de experiência por noventa dias.

Afirmativa nº 7: A indolência do trabalhador, traduzida em termos de produtos e de trabalhos de má qualidade, provocados por falhas, erros e descuidos na produção, exigindo, por sua vez, um maior número de inspetores e de reparos se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

Pelos dados da tabela nº 16, pode-se observar que para 13 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 50% do

total, a indolência do trabalhador representa, ou já representou em algum momento, um problema grave.

Pelos dados da tabela nº 11, pode-se observar também que para 12 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 46,5% do total, a indolência representa um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, relativamente a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho. sendo que, em termos de frequência, ocupa o segundo lugar neste sentido.

Segundo a empresa TGB, foi com a implantação de um órgão específico de Controle de Qualidade, que os índices de falhas e erros baixaram consideravelmente na organização.

A empresa TPG concordou totalmente com a afirmativa, mas somente com relação aos trabalhadores horistas.

A empresa TPH alegou que há uns dez anos atrás era mais fácil de se trabalhar. Ainda segundo esta empresa, é mais fácil de se trabalhar com um grupo de moças do que com um grupo de rapazes, pois para aquelas basta dizer o que deve ser feito. ao passo que para estes, tem-se ainda que ficar controlando o serviço.

Para a empresa MGA, a indolência do trabalhador já representou problema, quando da escassez de mão-de-obra no mercado.

A empresa MMC alegou que, para ela, este tipo de problema praticamente não existe. em decorrência de seu produto principal, que não exige especificações especiais de qualidade.

Segundo a empresa MMD, a automatização do processo produtivo faz com que a incidência em erros seja diminuída.

Para a empresa MME, a indolência já representou problema, em épocas passadas.

A empresa MPH não concordou com a afirmativa em descrição, alegando ser o seu pessoal todo especializado e já existir um número bastante grande de supervisores, com uma média de um supervisor para cada sete subordinados. Afir

mou ainda a empresa, já ter enfrentado problemas neste sentido, quando trabalhava com um número maior de trabalhadores e quando o processo produtivo não era tão automatizado.

Para a empresa MPI, com o trabalhador do sexo masculino aparece mais problema, porque este se entedia mais facilmente com o trabalho, ao passo que as mulheres tem menos ambição, sendo ainda as mulheres casadas as mais produtivas, pelo fato de terem mais responsabilidade. Ainda para esta empresa, os elementos não especializados, vindos de fora do município onde está localizada, são preteridos, porque geralmente trazem problemas.

A empresa AMC, que concordou totalmente com a afirmativa em descrição, alegou que para evitar a indolência, o controle precisa ser bastante rigoroso.

Para a empresa AMD, existe problemas relacionados com a indolência, mas estes não chegam a lhe prejudicar.

Segundo a empresa AME, este tipo de problema não tem acontecido, pois o controle é bastante rigoroso e os defeitos que aparecem são decorrentes do próprio maquinário, que, às vezes, falha.

A empresa APG alegou que para a fabricação de seus produtos, trabalha-se com muitas fórmulas, havendo necessidade de um controle bastante acentuado. Mesmo assim, alegou já ter recebido muitas da fiscalização de pesos e medidas, devido aos descuidos do setor de empacotamento.

Afirmativa nº 8: O ritmo lento de produção, ou amarragem da produção se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

Pelos dados da tabela nº 16, pode-se observar que para 10 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 38,5% do total, o ritmo lento de produção representa, ou já representou em algum momento, um problema grave.

Pelos dados da tabela nº 11, pode-se observar também que para 7 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 26,9% do total, o ritmo lento de produção representa um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, relativamente a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

sendo que, em termos de frequência, ocupa o quinto lugar neste sentido.

A empresa TGA alegou que a supervisão e a automatização do processo produtivo minimizam os problemas decorrentes do ritmo lento de produção.

Para a empresa TGB, os problemas decorrentes do ritmo lento de produção aparecem mais com o pessoal novo na firma, mas o sistema de incentivo à produção, a automatização do processo produtivo, o treinamento e a absorção de mão-de-obra das pequenas empresas são fatores que minimizam tais problemas.

Segundo a empresa TMC, os bairros de onde provêm os trabalhadores tem muita influência no comportamento destes, em termos de ritmo de trabalho, existindo dois bairros na cidade, onde a maioria de seus habitantes são empregados da prefeitura, dos quais os trabalhadores são proteridos pela empresa.

A empresa TMD alegou que quando o ritmo de trabalho do empregado é indesejável, este é simplesmente despedido.

Para a empresa TPF e para a empresa TPI, a produção melhora substancialmente, caso haja um bom prêmio de produção, havendo casos reais, nestas empresas, de aumentos de produção de cinquenta, sessenta e até oitenta por cento.

Para a empresa MME, o ritmo lento de produção já constituiu um problema, sendo que atualmente a situação já é bem diferente.

A empresa MPF não concordou com a afirmativa em descrição, alegando que o ritmo de produção até aumentou ultimamente, tendo em vista o fato do nível de produção ter continuado o mesmo, ainda que com a demissão de muitos trabalhadores.

Segundo a empresa MPH, a produção em série, aliada a uma efetiva supervisão, faz com que o ritmo de produção seja mais acelerado, sendo que antes do processo produtivo não ser tão automatizado, o ritmo era mais lento.

Para a empresa MPI, sempre há casos de ritmo lento de produção, havendo, entretanto, recursos para se evi

tar o problema, como por exemplo, a dispensa dos trabalhadores com o pagamento dos trinta dias de aviso pr6vio. Ainda segundo a empresa, a oferta de m3o-de-obra n3o especializada no munic3pio 6 grande, o que torna mais f3cil a manuten73o da disciplina dos seus trabalhadores.

Segundo a empresa AMD, h3a necessidade de que o controle seja acentuado para que se assegure a manuten73o do ritmo de trabalho considerado ideal pela empresa.

A empresa AME alegou que h3a muitos casos em que o elemento 6 trocado de posi73o dentro da empresa, quando o seu rendimento n3o 6 aquele esperado por ela.

Segundo a empresa APG, o ritmo lento de produ73o se d3a muitas vezes, em fun73o de pequenas diferen73as entre o sal3rio recebido por um trabalhador e o sal3rio recebido por um colega seu. Em vista de situa73es deste tipo, al6m de outras, 6 interesse da empresa substituir a sua m3o-de-obra por maquin3rio, que lhe traz maiores rendimentos com menores problemas.

A empresa APH alegou que n3o chega a ter maiores problemas com o ritmo da produ73o, em vista do seu setor produtivo ser bastante automatizado.

Para a empresa API, os problemas com ritmo lento de produ73o s3o muito poucos, alegando que, neste sentido, a empresa pequena leva vantagem sobre a grande, pois tem condi73es de fiscalizar melhor os seus trabalhadores. Ainda para ela, os trabalhadores menores apresentam uma produ73o mais baixa, dentre outros problemas, n3o sendo, por isso, admitidos pela empresa.

Afirmativa n3 9: A sabotagem industrial, traduzida em termos de quebra de m3quinas, de pe7as e de instala73es se constitui hoje, ou j3 se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

Pelos dados da tabela n3 10, pode-se observar que para apenas 1 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 3,8% do total, a sabotagem industrial representa, ou j3 representou em algum momento, um problema grave.

Pelos dados da tabela n3 11, pode-se observar que

nenhuma das 26 empresas entrevistadas, a sabotagem industrial representa um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, relativamente à atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

Afirmativa nº 10: A dificuldade no recrutamento dos trabalhadores se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento num problema grave para esta empresa.

Pelos dados da tabela nº 16, pode-se observar que para 9 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 34,6% do total, a dificuldade no recrutamento representa, ou já representou em algum momento, um problema grave.

Pelos dados da tabela nº 11, pode-se observar também que para 11 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 44% do total, a dificuldade no recrutamento de trabalhadores representa um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, relativamente a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, sendo que, em termos de frequência, ocupa o terceiro lugar neste sentido.

A empresa TGA alegou que somente encontra dificuldade no recrutamento de trabalhadores para o quarto turno, no qual os mesmos precisam trabalhar à noite.

Para a empresa TGB, somente existe dificuldade no recrutamento de trabalhadores especializados em mecânica.

Segundo a empresa TME, a dificuldade no recrutamento existe para algumas categorias específicas de trabalhadores, tais como, tecelão, mestre de tecelagem e urdidor.

As empresas TME, TPG, TPI e TPI, alegaram que a dificuldade no recrutamento está em se recrutar o 'bom' empregado. A TPG alegou que na empresa pequena não aparece o 'bom' empregado, só se ela mesmo o fizer e a TPI alegou que mesmo com excesso de mão-de-obra no mercado, há dificuldade no recrutamento dos trabalhadores de que necessita.

Segundo a empresa MGA, em passado recente, quando da escassez de oferta de mão-de-obra no mercado, havia dificuldade no recrutamento de trabalhadores.

Para a empresa MGB, o problema da dificuldade no recrutamento já foi grave entre 1973 e 1977, pelas mesmas

razões apontadas por ela em relação à afirmativa nº 6.

A empresa MMC concordou totalmente com a afirmativa em descrição, mas somente em relação ao período de 1977 a 1978 e à mão-de-obra não especializada.

Para a empresa MMD, o problema com a dificuldade no recrutamento de trabalhadores é maior com profissionais especializados, já tendo sido mais grave, porém, em 1977.

A empresa MME alegou que, com relação à mão-de-obra não especializada não há problema. Concordou em grande parte com a afirmativa em descrição, mas com relação à mão-de-obra especializada, como no caso do mandrilhador, por exemplo, pelo qual faz três meses que a mesma espera encontrar um de que necessita.

Segundo a empresa MPF, a dificuldade no recrutamento de trabalhadores é um fenômeno que depende do mercado, depende da oferta e da procura.

A empresa MPH alegou que na época em que havia escassez de mão-de-obra, havia também dificuldade no recrutamento de trabalhadores, mas que hoje, se a empresa necessitar de um elemento para o trabalho, ela o consegue no mesmo dia em que o solicitar.

Para a empresa MPI, a dificuldade no recrutamento de trabalhadores apresenta-se como um problema qualitativo e não quantitativo.

A empresa AGB alegou que a própria natureza do trabalho já é motivo para que o trabalhador evite certos cargos por ela oferecidos, fator este que, aliado a outros, tais como, expansão das empresas no bairro em que está situada, melhoria dos meios de transporte e excesso de exigência dos órgãos fiscais, levam os trabalhadores a procurar outras empresas para oferecerem a sua força de trabalho.

Para a empresa AMC, a dificuldade no recrutamento está em recrutar o 'bom' empregado, sendo que já houve épocas piores, particularmente entre 1974 e 1975.

A empresa AME alegou que sempre consegue os empregados de que precisa, a não ser em determinadas épocas do ano, quando há necessidade de aumentar o seu quadro de pessoal, às vezes em até 20%, em decorrência do aumento das

vendas, o que já torna o processo um pouco mais difícil, tendo em vista muitos dos empregados contratados não se adaptarem às exigências da empresa e irem embora.

Para a empresa APF, existe muita dificuldade no recrutamento de trabalhadores, tendo em vista as grandes empresas absorverem a maior parte da mão-de-obra mais qualificada, ficando a pequena empresa com a 'sobra', mesmo que ofereça os mesmos salários.

Para a empresa APF, existe muita dificuldade no recrutamento para certas categorias de funções, em que os trabalhadores lidam com produtos, cujo contato, se for muito intenso, pode lhes trazer prejuízos à saúde.

A empresa APH alegou que não enfrenta problemas com o recrutamento de seus trabalhadores, tendo em vista o fato de seu processo produtivo não exigir mão-de-obra especializada e de aparecer todos os dias dois ou três trabalhadores no escritório da firma, a procura de emprego.

Para a empresa API, existe dificuldade no recrutamento de trabalhadores, pois há necessidade de se ter que fazer experiência com dez empregados, para se poder aproveitar um.

Afirmativa nº 11: As greves, os tumultos e as demais formas de rebelações similares se constituem hoje, ou já se constituíram em algum momento, num problema grave para esta empresa.

Pelos dados da tabela nº 16, pode-se observar que para apenas 1 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 3,8% do total, as greves, os tumultos e as demais formas de rebelações similares representam, ou já representaram em algum momento, um problema grave.

Pelos dados da tabela nº 11, pode-se observar também que para apenas 1 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 3,8% do total, as greves, os tumultos e as demais formas de rebelações similares representam um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, relativamente à attitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

A empresa TMC alegou ter enfrentado problemas com

greves somente antes de 1964.

A empresa MGA alegou que no momento atual, a greve é o aspecto que mais exige da mesma, em virtude dela percebê-la como existindo sob forma latente, no contexto em que está inserida.

A empresa MMD alegou que o alto índice de trabalhadores menores no seu quadro de pessoal, faz com que haja baixa predisposição para a articulação de greves.

As empresas MMD, MPF e MPI afirmaram terem enfrentado problemas com ameaças de greve, que não chegaram, entretanto, a se efetivar.

As empresas MPF e MPI alegaram que o problema com as ameaças de greve foi resolvido com a identificação e dispensa gradativa dos seus supostos articuladores.

A empresa APG alegou que os efeitos secundários das greves havidas ultimamente, em outras regiões do país, chegaram a afetá-la, devido aos meios de comunicação, que levam os trabalhadores a uma pré-disposição maior para com este tipo de manifestação.

Afirmativa nº 12: A indisciplina, traduzida sob a forma de resistências, de maior número de discussões e de maior desrespeito dos trabalhadores com relação aos seus chefes, se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

Pelos dados da tabela nº 10, pode-se observar que para 5 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 19,2% do total, a indisciplina representa, ou já representou em algum momento, um problema grave.

Pelos dados da tabela nº 11, pode-se observar também que para 3 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 11,5% do total, a indisciplina representa um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, relativamente à atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

A empresa TGB alegou que a própria família do trabalhador, que presta serviço à mesma, auxilia a empresa no que diz respeito à manutenção da disciplina dentro das unidades fabris.

Para a empresa TMD, até uns dois anos atrás, che-

gou a haver problemas com indisciplina.

Para a empresa TME, não existe indisciplina dentro de suas unidades fabris, simplesmente porque a mesma não é permitida.

Para a empresa TPF, a indisciplina é um fenômeno que praticamente inexistente, porque o pessoal que nela trabalha já começou sua carreira na empresa, já tendo sido educado para uma melhor disciplina. Esta empresa afirmou ainda que grande parte de seus trabalhadores são filhos de gente conhecida, vizinhos da empresa e quando algum destes trabalhadores apresenta problemas no tocante à sua disciplina, a família é avisada do fato e se encarrega de tomar as medidas necessárias à disciplina do mesmo.

A empresa MPF alegou que a indisciplina já se constituiu em um problema, quando a empresa resolveu aumentar o nível da produção com a dispensa de pessoal.

Para a empresa MPI, os problemas relacionados com a indisciplina ocorrem principalmente com aqueles elementos que estão em período de aviso.

A empresa APG alegou que, muitas vezes, quando se manda os trabalhadores fazer algum serviço, eles reagem.

Para a empresa API, os trabalhadores menores apresentam um nível maior de indisciplina, dentre outros problemas, não sendo, por isso, admitidos pela empresa.

Afirmativa nº 13: Os pedidos de demissão por parte dos trabalhadores, antes que se complete o período inicial de noventa dias de permanência na empresa se constituem hoje, ou já se constituíram em algum momento, num problema grave para esta empresa.

Pelos dados da tabela nº 16, pode-se observar que para 7 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 26,9% do total, os pedidos de demissão por parte dos trabalhadores antes que se complete o período inicial de noventa dias de permanência na empresa representam, ou já representaram em algum momento, um problema grave.

Pelos dados da tabela nº 11, pode-se observar também que para 6 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para

24% das empresas pesquisadas, os pedidos de demissão por parte dos trabalhadores antes que se complete o período inicial de noventa dias de permanência na empresa, representam um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, relativamente à atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho.

Para a empresa TPF, os pedidos de demissão por parte dos trabalhadores antes que se complete o período inicial de noventa dias de permanência na empresa, são maiores nas pequenas do que nas grandes empresas, em virtude da atração que as grandes exercem sobre os trabalhadores.

A empresa TPG alegou que existe uma rotatividade muito grande com os empregados admitidos por experiência.

A empresa TPI alegou que, em média, de cada dez empregados admitidos por experiência, apenas cinco são aproveitados.

A empresa MGB concordou em grande parte com a afirmativa em descrição, mas somente com relação ao período de 1973 a 1977, pelas mesmas razões já apontadas por ela na afirmativa nº 6.

A empresa MMC concordou totalmente com a afirmativa em descrição, mas somente com relação ao período de 1977 a 1978 e à mão-de-obra não especializada.

A empresa MPI alegou que quando o empregado vem do setor têxtil para o metal-mecânico, geralmente ocorre problemas, principalmente em se tratando de trabalhadores do sexo feminino.

A empresa AME justificou ter concordado muito pouco com a afirmativa em descrição, tendo em vista o fato de quando sentir que o empregado demissionário realmente vai lhe fazer falta, exigir do mesmo os noventa dias de trabalho com ele acordado, quando da assinatura do contrato de experiência.

Para a empresa APG, boa parte da perda de seus trabalhadores admitidos por experiência são para as grandes e médias empresas.

Segundo a empresa APII, o número de demissões que

ela enfrenta é bastante alto, não sendo visualizado, entretanto, como um problema grave pela mesma, pois quando toma conhecimento de que alguém vai sair, trata de colocar um ou outro elemento no seu lugar, no período de aviso. Ainda segundo a empresa, o 'bom' empregado, quando entra na pequena empresa, já o faz com a expectativa de mudar-se para uma grande, fazendo com que a rotatividade seja maior nas pequenas empresas.

Afirmativa nº 14: A negligência do trabalhador, traduzida em termos de desperdício de recursos se constitui hoje, ou já se constituiu em algum momento, num problema grave para esta empresa.

Pelos dados da tabela nº 16, pode-se observar que para 11 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 42,3% do total, a negligência do trabalhador representa, ou já representou em algum momento, um problema grave.

Pelos dados da tabela nº 11, pode-se observar também que para 12 das 26 empresas entrevistadas, ou seja, para 46,5% do total, a indolência, traduzida em termos de desperdício de recursos, representa um dos quatro maiores problemas por elas enfrentados, relativamente a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, sendo que, em termos de frequência, ocupa o segundo lugar neste sentido.

A empresa TGB alegou que com a reestruturação do sistema de supervisão, o problema do desperdício foi minimizado.

Para a empresa TMC, o problema do desperdício é mais um problema da chefia que do empregado.

Segundo a empresa TMD, o controle nela é bastante rigoroso, para que os problemas com a negligência do trabalhador sejam minimizados.

A empresa TPF alegou que os trabalhadores zelam muito pouco pela economia de serviços e de matéria prima, particularmente de estopa.

A empresa MMD alegou que o desperdício de recursos decorre do descuido do empregado, sendo que os erros são sempre os mesmos.

Para a empresa MPE, o fenômeno em descrição já se constituiu em problema, sendo que hoje, entretanto, a empresa não mais concordaria totalmente com a afirmativa.

Segundo a empresa MPI, os trabalhadores acham que a firma tem dinheiro para cobrir todos os seus 'excessos'. Ainda segundo esta empresa, o custo do item componente de um produto chega, às vezes, a ser alterado em 100%, em decorrência do desperdício, tanto de material, quanto de tempo, por parte dos trabalhadores.

A empresa AMC alegou que para se tentar minimizar o desperdício de recursos, o controle é muito importante, pois se não houver controle, há desperdício.

Para a empresa APG, o maior desperdício que se verifica na produção é o desperdício de tempo, pois se não se estiver controlando o empregado, ele não trabalha a contento.

Segundo a empresa APH, se não houver um controle acentuado, o desperdício de recursos é um fenômeno que ocorre dentro da empresa.

Um último aspecto não previsto pelo questionário dirigido aos empresários, mas apontado por 4 empresas diferentes, dentre as 9 entrevistadas no setor metal-mecânico, a saber, a MMD, a MME, a MPF e a MPH, relacionado com a atitude dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, foi a necessidade de um melhor relacionamento entre as chefias intermediárias e os trabalhadores.

A MMD definiu o relacionamento deficiente hoje existente entre as suas chefias intermediárias e os seus subordinados como "excesso de autoritarismo das chefias intermediárias", a MME como "falta de liderança das chefias", a MPF como "falta de trato das chefias intermediárias para lidar com os subordinados" e a MPH como "necessidade de um melhor relacionamento entre os chefes e entre os chefes e seus subordinados".