

LAERTE LEITE CORDEIRO

Professor, Departamento de Administração Geral
e Relações Industriais, EAESP

ARY RIBEIRO DE CARVALHO

Professor, Departamento de Administração Geral
e Relações Industriais, EAESP

LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA

Professor, Departamento de Ciências
Sociais, EAESP

ADMINISTRAÇÃO GERAL E RELAÇÕES INDUSTRIAIS NA PEQUENA EMPRÊSA BRASILEIRA

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO DE DOCUMENTAÇÃO
SERVIÇO DE PUBLICAÇÕES
RIO DE JANEIRO - GB - BRASIL - 1968



Direitos reservados da Fundação Getúlio Vargas
Praia de Botafogo, 186 — ZC-02 — Rio de Janeiro — GB — Brasil —
por força de convênio celebrado com a Fundação Ford.

É vedada a reprodução total ou parcial desta obra.

1.^a edição — 1968

Copyright da Fundação Getúlio Vargas

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS — INSTITUTO DE DOCUMENTAÇÃO — Diretor: Benedito Silva — Serviço de Publicações — Diretor: Raul Lima; coordenação editorial: R. A. Amaral Vieira; coordenação técnica: Denis Policani; capa de Sérgio Fragoso; composto e impresso nos Estabelecimentos Gráficos Borsoi Ltda., em linotipo 378 baskerville 10/12, sobre papel ilustração branco, nacional, 80 g/m².

APRESENTAÇÃO

É com satisfação que entregamos ao público este estudo sobre "Administração Geral e Relações Industriais na Pequena Empresa Brasileira". Trata-se do quarto de uma série de cinco relatórios que tratam da problemática administrativa das empresas nacionais de pequeno porte.

A pesquisa da qual resultou o material aqui analisado foi realizada no início de 1964 pelo Centro de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) que, para tanto, recebeu assistência financeira da Fundação Ford, da Fundação Getúlio Vargas e da Organização dos Estados Americanos. A essas organizações, aos 155 empresários por nós entrevistados em São Paulo, Salvador e Porto Alegre, e à equipe de dezesseis professores da EASP, da Escola de Administração da Universidade da Bahia e do Instituto de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas do Rio Grande do Sul, que participaram do projeto, apresentamos o nosso preito de reconhecimento e gratidão.

Ao publicar esta obra, dentro do plano de pesquisas e publicações da EASP, estamos convencidos de que vamos ao encontro de uma das mais graves deficiências de nossa literatura especializada, qual seja a falta de informações sobre as práticas administrativas das empresas brasileiras.

Enquanto que o ensino da administração na América do Norte começou mais ou menos na época em que HENRY FORD experimentava com a linha de montagem, no Brasil ela se inicia na idade do computador eletrônico e da produção automática. As poucas escolas que estão empenhadas no ensino da Administração em nosso País se defrontam com uma defasagem de conhecimentos realmente alarmante. Ao mesmo tempo em que somos obrigados a tomar conhecimento das grandes conquistas no campo dos Métodos Quantitativos e da utilização das Ciências Sociais em Administração, sentimos-nos emperrados com a falta de informações e de literatura sobre a realidade nacional. A grandeza e a complexidade da economia brasileira estão a exigir o desenvolvimento urgente de uma literatura em Administração aplicada ao nosso meio. Se, de um lado, existem organizações brasileiras utilizando métodos modernos de programação da produção com a utilização da computação eletrônica, defrontamo-nos também com um grande número de empresas em que nem sequer técnicas elementares de controle são conhecidas. É bastante precário o conhecimento que temos das instituições brasileiras e das suas relações com o governo, da estrutura mercadológica do País, da estrutura financeira e fiscal e da organização interna das empresas. Somente as reformas radicais ocorridas nos últimos anos implicariam na reformulação de um grande número de práticas administrativas.

Se as observações acima são válidas para o conjunto das empresas nacionais, muito mais grave é a situação referente às pequenas empresas. Como os leitores poderão constatar durante a leitura desta obra, os pequenos empresários brasileiros proporcionam um exemplo magnífico de iniciativa e engenhosidade e oferecem uma demonstração viva de sua importante missão no sistema econômico. Apesar disso e embora contribuam com cerca de 30% da renda nacional e ultrapassem cem mil em número, as pequenas empresas nacionais vem sendo, praticamente, ignoradas na literatura especializada. Por outro lado, só recentemente é que as autoridades governamentais tomaram a iniciativa de amparar o pequeno empresário com a criação do FIPEME — Fundo de Financiamento das Pequenas e Médias Empresas. Tornava-se claro, portanto, que uma obra como a presente se impunha.

A observação da problemática da pequena empresa e o exame de suas funções numa sociedade industrial, permitem-nos visualizar três grupos de organizações de pequeno porte:

- Empresas que são pequenas e devem permanecer pequenas em vista do processo produtivo que utilizam e do tipo de produto que fabricam. São aquelas indústrias em que o esforço artesanal é importante e a produção em série impossível.
- Empresas que são pequenas e precisam crescer para sobreviver numa sociedade competitiva. Trata-se de empreendimentos aos quais falta amparo técnico e financeiro para pleno desenvolvimento.
- Empresas que são pequenas e não têm possibilidades de desenvolvimento, pois são mal nascidas e estruturalmente “doentes”. Para esse tipo de empresas a assistência técnica e financeira pouco poderá contribuir.

É principalmente aos dois primeiros grupos de empresas que dedicamos este estudo. Esperamos, assim, contribuir para que, através do aperfeiçoamento de métodos e procedimentos, possam elas desempenhar plenamente suas funções na sociedade brasileira e contribuir para o desenvolvimento econômico do País.

ORLANDO FIGUEIREDO

DOLE A. ANDERSON

Co-Chefes do Centro de
Pesquisas e Publicações
da EAESP

PREFÁCIO

Quando se fala ou escreve sobre administração de empresas, tanto aqui quanto no exterior, têm-se quase sempre em mente a média e a grande empresa. Alguns dos motivos pelos quais os estudiosos de assuntos administrativos têm demonstrado maior interesse pelas grandes empresas são os seguintes:

- O vulto dos problemas, em valor absoluto, é maior nas grandes do que nas pequenas empresas.
- O montante das economias potenciais a realizar, proporcional à magnitude dos problemas existentes, é maior nas grandes empresas; estas merecem, pois, estudos especiais e comportam a contratação de técnicos especializados, o que não ocorre nas empresas pequenas.
- A natureza dos problemas é mais complexa nas empresas de tamanho maior, devido à estrutura organizacional mais elaborada, ao número maior de pessoas e de seções, e às distâncias entre os diversos departamentos; portanto, o planejamento, o controle e as demais técnicas administrativas parecem mais necessários nessas empresas do que nas menores.
- Os dirigentes das grandes empresas são mais especializados nos seus campos e dispõem de mais tempo para absorver e pôr em

prática conhecimentos administrativos do que os pequenos empresários, que se supõe estejam sempre assoberbados com um enxame de pequenos problemas os mais diversos, e não possam, em consequência, elaborar sistemas administrativos aperfeiçoados.

Porém, as pequenas empresas não podem ser ignoradas, nem em salas de aula, nem na literatura especializada, nem pelas pessoas e entidades ligadas à vida econômica do País.

Não podem ser ignoradas porque são muitas: há mais de cem mil pequenas indústrias no Brasil; porque representam uma contribuição importante, cerca de 30% da renda nacional; porque empregam centenas de milhares de assalariados; porque sua estagnação e seu desaparecimento eventual acarretam elevado prejuízo social; porque proporcionam um exemplo salutar de livre iniciativa e engenhosidade, qualidades básicas numa sociedade democrática. Porque num país como o nosso, em franco desenvolvimento econômico, as pequenas empresas de hoje serão as grandes empresas de amanhã.

Em consequência do desconhecimento generalizado sobre os problemas e métodos de trabalho das pequenas empresas, prevalecem a esse respeito muitos preconceitos. Para levantar a cortina de ignorância que encobria o assunto, a ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO decidiu, no início de 1964, realizar uma pesquisa sobre as pequenas empresas brasileiras. A intenção foi entrar em franco diálogo com certo número de pequenos empresários, a fim de saber como administram suas firmas e como poderiam administrá-las melhor.

A pesquisa foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 1964. Os dados obtidos foram analisados nos meses seguintes. A publicação dos resultados efetua-se agora.

A fim de dar dimensão nacional ao levantamento, resolveu-se conduzir a pesquisa em três Estados diferentes, nos quais prevalecem condições econômicas diversas: São Paulo, Bahia e Rio Grande do Sul.

Os pesquisadores elaboraram um questionário de cerca de cem perguntas, que serviu de base ao recolhimento de opiniões dos dirigentes entrevistados. As perguntas focalizavam tôdas as facetas da

gestão empresarial que julgamos ser de realce para as pequenas empresas.

Os professores encarregados da pesquisa entrevistaram cento e cinquenta e cinco administradores, dos quais aproximadamente cem em São Paulo e vinte e cinco em cada um dos dois outros Estados. Conduziram, também, nas três cidades de São Paulo, Salvador e Pôrto Alegre, uma série de seminários que contavam com a participação ativa dos entrevistados, divididos em pequenos grupos de debates, a fim de aprofundar o exame dos problemas aventados com maior freqüência nos questionários.

Como frutos dêsse trabalho, vieram a lume cinco monografias. Cada uma abrange um aspecto específico da administração das pequenas empresas. Os setores cobertos por êsses cinco estudos são os seguintes:

- Administração Geral e Relações Industriais
- Administração da Produção
- Administração das Vendas
- Contabilidade e Finanças
- Problemas Legais e Econômicos.

As dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas são de dois tipos: há, primeiro, os problemas externos, como, por exemplo, a inflação, os encargos tributários e as exigências legais. Êsses problemas o empresário não pode suprimir; mas deve aprender a viver com êles. Há, por outro lado, os problemas internos, como o aumento de produtividade e a melhoria da qualidade, que dependem da habilidade individual do administrador. Nosso objetivo, ao escrever estas monografias, não é atrair a atenção dos Podêres Públicos, nem reclamar amparo oficial à pequena empresa através de concessões especiais por parte do Governo, mas estudar os meios pelos quais a pequena empresa possa amparar-se a si mesma através da melhoria dos métodos administrativos.

A idéia do projeto surgiu no CENTRO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO,

então chefiado pelos Professôres DOLE ANDERSON e ORLANDO FIGUEIREDO. A êles se devem o plano inicial, o incentivo intelectual e o apoio material que nunca esmoreceram durante a execução do programa.

A responsabilidade pela realização da pesquisa coube ao pre-faciante, Coordenador-Geral do Projeto. Os seguintes professôres ficaram incumbidos da coleta dos dados e da elaboração das monografias nos seus respectivos setores:

- *Administração Geral e Relações Industriais* — LAERTE LEITE CORDEIRO, ARY RIBEIRO DE CARVALHO e LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA.
- *Administração da Produção* — CLAUDE MACHLINE, IVAN DE SÁ MOTTA e KURT E. WEIL.
- *Administração das Vendas* — RAIMAR RICHERS, PÓLIA LERNER HAMBURGER e ORLANDO FIGUEIREDO.
- *Contabilidade e Finanças* — MILTON HUPPERT MONTE CARMELLO e WOLFGANG SCHOEPS.
- *Problemas Legais e Econômicos* — ARY BOUZAN, ANTÔNIO ANGARITA SILVA e ALCÍDIO DE SOUSA PRADO.

Aos professôres ADMON GANEM, da *Escola de Administração da Universidade da Bahia*, e JORGE BABOT MIRANDA, do *Instituto de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas do Rio Grande do Sul*, coube a tarefa de dirigir a pesquisa em Salvador e Pôrto Alegre, respectivamente, planejando e orientando as entrevistas dos administradores locais e administrando os seminários regionais.

Agradecemos também aos Professôres HENDRYK ZWARENSTEYN, JOSEPH NORDSTROM e ADOLPH GRUNEWALD, das escolas citadas, que muito contribuíram para superar os obstáculos burocráticos e permitir que a pesquisa se estendesse ao Norte e ao Sul do País; ao Senhor WENDELL METCALF, Diretor do *Office Management of the Small Business Administration*, de Washington, e ao Professor ROLLIN SIMONDS, da *Michigan State University*, que vieram especialmente dos EUA para participar da pesquisa; ao Professor FLÁVIO

PENTEADO SAMPAIO, naquela ocasião Diretor da Escola, que autorizou e incentivou o projeto.

À Professora YOLANDA FERREIRA BALCÃO, pelo trabalho de revisão, e aos demais professores e funcionários da EAESP e das outras instituições de ensino, numerosos demais para serem mencionados, mas sem o esforço e a dedicação dos quais esta pesquisa jamais poderia ter sido concluída, deixamos aqui também consignados os nossos agradecimentos.

Os meios necessários à realização da pesquisa foram fornecidos pela FUNDAÇÃO FORD, com a qual a comunidade brasileira de negócios contrai mais uma dívida de reconhecimento. Subsídios financeiros provieram também da ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS.

Merecem um registro especial os cento e cinqüenta e cinco administradores que nos concederam entrevistas e participaram dos seminários e debates, não regateando tempo e talento para fornecer-nos o material com o qual pudemos elaborar estas monografias.

Dedicamos estas publicações aos milhares de dirigentes de pequenas empresas nacionais e a todos aqueles, mais numerosos ainda, que desejam e esperam ter, um dia, sua empresa própria. Estamos certos de que encontrarão nestas monografias, quer sejam lidas em separado, quer, melhor, em conjunto, sugestões valiosas para a identificação e a solução dos seus problemas. Com isso a ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS cumpre seu objetivo básico, que é contribuir ao conhecimento da realidade empresária nacional e à divulgação de boas práticas administrativas.

CLAUDE MACHLINE
Coordenador-Geral da Pesquisa
sobre Pequenas Empresas

SUMÁRIO

<i>Apresentação</i>	V
<i>Prefácio</i>	IX

PARTE I — PANORAMA ADMINISTRATIVO GERAL DA PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA

Introdução	5
Capítulo 1 — Os Problemas Administrativos das Empresas.....	7
Capítulo 2 — Fatores de Sobrevivência e Êxito	25
Capítulo 3 — Perspectivas de Crescimento e Planos de Expansão.	31
Capítulo 4 — A Criação da Pequena Empresa	42
Capítulo 5 — Natureza e Características da Dinâmica Organizacional	46

PARTE II — RELAÇÕES INDUSTRIAIS NA PEQUENA EMPRESA BRASILEIRA

Introdução	67
Capítulo 1 — Recrutamento, Seleção e Treinamento	69
Capítulo 2 — Rotatividade, Absenteísmo e Disciplina	77
Capítulo 3 — A Estabilidade do Empregado	83
Capítulo 4 — Administração Salarial, Mérito e Promoções	86
Capítulo 5 — Benefícios Adicionais ao Salário	96
Capítulo 6 — Relações com o Sindicato dos Empregados	99

PARTE III — APÊNDICE

Questionário Utilizado na Pesquisa	
— Administração Geral e Relações Industriais	103

INTRODUÇÃO

Nesta parte da pesquisa¹ tivemos sempre como objetivo alcançar uma visão a mais completa possível da pequena empresa brasileira. Não foi por outra razão que o questionário que lhe serviu de base procurava cobrir todos os setores de atividade de uma empresa. Havia perguntas sobre produção, vendas, distribuição, compras, contabilidade, finanças, relações industriais, organização, legislação trabalhista e fiscal etc. E em cada um desses campos as perguntas visavam a determinar não só os principais problemas existentes, mas também os meios que estavam sendo adotados para resolvê-los, os obstáculos que estavam sendo encontrados e a opinião pessoal do entrevistado a esse respeito.

Entretanto, se nos limitássemos a essas perguntas setoriais, por mais completas que fossem, correríamos o risco de terminar com uma visão parcial da pequena empresa. Conheceríamos a fundo seus problemas nesta ou naquela área, mas não teríamos uma visão de conjunto.

¹) Mais pormenores podem ser encontrados em: CLAUDE MACHLINE, KURT E. WEIL e IVAN DE SÁ MOTTA, *Administração da Produção na Pequena Empresa Brasileira* (Fundação Getúlio Vargas, 1966), onde se especifica a conceituação de "pequena empresa", a metodologia utilizada na pesquisa e a tabulação e interpretação dos dados gerais da amostra.

Para evitar êsse perigo, foram também realizadas algumas perguntas de caráter o mais geral possível, que nos possibilitassem uma visão integrada dos problemas da pequena empresa brasileira. Através dessas perguntas procurou-se determinar os maiores problemas enfrentados pela pequena empresa, os seus pontos fortes, as perspectivas de expansão e os obstáculos que se lhe antepõem, a política de reinvestimento adotada, até que ponto se pensou em adquirir ou formar novas empresas ou então em vender a atual, como surgiu a idéia de criação da empresa, como são tomadas as decisões mais importantes e como ocorre a sua dinâmica organizacional.

A Parte I da monografia examina as respostas a essas perguntas gerais. Durante as mesas-redondas obtivemos informações adicionais a êsse respeito que serão também relatadas. Em nossa análise, a preocupação constante foi dar uma visão integrada da pequena empresa brasileira e de seus problemas.

Os problemas administrativos das empresas *

Quando estudamos uma empresa qualquer, nosso primeiro interesse é determinar os principais problemas que ela enfrenta. A questão fundamental é determinar de que natureza são esses problemas, em que área ou setor da empresa se localizam eles. No momento em que tivermos uma resposta a essa indagação, teremos dado um passo decisivo no sentido de obter uma visão global da empresa. E se nosso estudo tiver como objetivo ajudar a resolver os problemas da empresa, sua simples determinação já constituirá meio caminho andado, pois no momento em que definimos um problema, sua solução surge, na maioria das vezes, de forma automática.

Nesta pesquisa não podíamos, naturalmente, pretender definir com precisão os problemas de cada uma das empresas em foco. Nosso questionário, apesar de sua extensão, não era adequado para isso; tampouco acreditamos que fôsse possível, em uma pesquisa geral desta natureza, procurar atingir esse objetivo. O que era viável, isso sim, era simplesmente localizar os maiores problemas da pequena empresa em suas diversas áreas de ação. No processo de tomada de decisões, a determinação da área do problema é uma etapa anterior à definição propriamente dita do problema. Trata-se de saber se os principais problemas da empresa se localizam na área da produção, da mercadização, do pessoal, das finanças ou da organização em geral da empresa. E foi exatamente isso que procuramos determinar.

* Este capítulo é de autoria do Professor LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA.

Nesse sentido inserimos entre as últimas perguntas do questionário, depois que o entrevistado tinha repassado com o entrevistador tôdas as áreas de ação de sua empresa, a seguinte pergunta: *Quais, na sua opinião, são os maiores problemas que V. Sa. enfrenta atualmente em sua empresa?*

Em face do caráter propositadamente geral da pergunta, as respostas foram as mais variadas possíveis. Procuramos, todavia, classificá-las em alguns tipos básicos de problemas. Afinal distribuimos tôdas as respostas pelas seguintes categorias: problemas financeiros, de pessoal, de mercadização, de produção, relativos à situação política e social do País, de organização, de indecisão quanto aos rumos a tomar e causados por impostos excessivos.

PROBLEMAS FINANCEIROS

Previsivelmente o maior número das respostas localizou-se na área financeira. Um grande número de entrevistados afirmou que o maior problema de suas empresas residia na falta de capital pura e simplesmente, ou então na falta de crédito e de financiamento a vendas. Foi grande também o número de dirigentes de empresas que apontaram a inflação como seu principal problema, e a inflação resulta, direta ou indiretamente, em um problema financeiro para a empresa.

Essa insistência dos entrevistados em localizar seu maior problema na área financeira está, aliás, de acordo com os conhecimentos gerais que se têm a respeito da pequena empresa. Quando se compara a grande com a pequena empresa, uma das desvantagens mais conspícuas da segunda em relação à primeira é a maior dificuldade de financiamento. Se a mesma pergunta fosse dirigida a administradores de grandes empresas é bem provável que o número de entrevistados que citaria os problemas financeiros em primeiro lugar seria bem menor. E isso é perfeitamente explicável. É sabido que as empresas de grandes proporções dependem cada vez menos de créditos de terceiros. As maiores empresas norte-americanas, por exemplo, são em grande parte autofinanciáveis. Além disso, para as grandes empresas é geralmente muito mais fácil obter financiamento, seja de bancos, seja de empresas financiadoras, seja de órgãos go-

vernamentais, seja do público, através do lançamento de debêntures e de ações. Essa maior facilidade decorre de já possuírem um crédito firmado no mercado financeiro, de terem em geral um nome reputado, e de seu maior poder de barganha junto às instituições financeiras. Em outras palavras, repete-se a velha história: quanto menor a necessidade de crédito, maior a facilidade de obtê-lo. As pequenas empresas, que na maioria dos casos não contam com as facilidades da grande empresa, tendem a permanecer em estado de contínua carência de capital. São as que mais necessitam de financiamento, e as que menos têm acesso a êle.

Em princípio, portanto, já era de se esperar que grande parte das respostas obtidas localizassem no setor financeiro os maiores problemas da pequena empresa. Alguns dos entrevistados, ao responder à pergunta em pauta, eram tão lacônicos quanto incisivos. Muitos dos respondentes limitavam-se a afirmar: "O maior problema de minha empresa é o da falta de capital"; ou, então: "Meu único problema é o problema financeiro." Um dos respondentes afirmou simplesmente: "Finanças — tudo é falta de dinheiro." Um outro declarou: "Temos necessidade de expansão. Queremos produzir mais porque o mercado compra. Não o fazemos por causa de capital insuficiente."

Além do grande número de respostas genéricas, que apontavam simplesmente as dificuldades financeiras ou a simples falta de capital como o maior problema da empresa, obtivemos algumas respostas mais específicas, que apontavam as dificuldades de obtenção de crédito bancário como o maior problema. Um dos entrevistados, por exemplo, deu a sua resposta em tom jocoso, mas sem dúvida muito significativo. Disse êle: "Nosso maior problema é a falta de capital. O inimigo são os bancos..." Alguns salientaram a necessidade de vender com maior prazo e a impossibilidade de fazê-lo em face da inexistência de financiamento adequado. Um dos entrevistados especificou que seu maior problema consistia na insuficiência de capital circulante.

INFLAÇÃO

Essa última resposta nos leva diretamente ao problema da inflação. Um número relativamente grande de entrevistados viu na

inflação seu maior problema. Ora, uma das conseqüências mais diretas da inflação é o aumento das dificuldades de crédito das empresas, na medida em que elas tendem a reduzir cada vez mais seu capital circulante líquido, ou seja, o saldo da soma de seu disponível mais realizável a curto prazo menos o exigível a curto prazo. No processo inflacionário é exatamente êsse capital circulante líquido, do qual devem ainda ser deduzidos os estoques, a parcela que sofre o processo de desvalorização da inflação. As contas do imobilizado naturalmente valorizam-se em termos nominais à medida que ocorre a inflação. O mesmo acontece com os estoques. Mas o caixa e as contas a receber sofrem um impiedoso processo de deterioração. Em vista disso, as empresas tendem, naturalmente, a reduzir ao máximo suas contas a receber, descontando suas duplicatas, já que pagam ao banco um juro negativo (menor do que a taxa de inflação). O resultado é que a procura de crédito bancário torna-se muito maior do que a oferta, e conseqüentemente o problema financeiro surge com todo o seu vigor para as empresas em geral.

Já vimos que, mesmo em situações normais, as pequenas empresas tendem a apresentar problemas financeiros mais difíceis do que as grandes. Agora, com a inflação, o problema se multiplica. A pequena empresa, para a qual já não era fácil obter financiamento, passa agora a encontrar maior dificuldade ainda. Com o processo inflacionário, sua necessidade de crédito aumenta, a fim de poder defender-se dos efeitos da desvalorização da moeda. Em contrapartida, torna-se cada vez mais difícil obter dos bancos os créditos desejados, em face do aumento geral da procura de recursos financeiros. Poder-se-ia objetar que, com a inflação, aumentam também os meios de pagamento e conseqüentemente as possibilidades de financiamento dos bancos. Sem dúvida isso ocorre, mas, se com a inflação a oferta de recursos financeiros aumenta, sua procura cresce muito mais.

A inflação, portanto, tem efeito particularmente negativo para a pequena empresa, pois agrava seus problemas financeiros, que normalmente já são maiores do que os das grandes empresas. Conforme observou um dos entrevistados: "Meu problema mais grave é de caráter financeiro, e sua origem está na inflação."

Na maioria dos casos, porém, embora os dirigentes das pequenas empresas vissem na inflação um sério obstáculo, não souberam

relacioná-la com suas dificuldades financeiras. Em suas respostas, ao invés de estabelecerem êsse relacionamento, alguns simplesmente responsabilizaram a inflação pelo processo de descapitalização que estariam sofrendo. Afirmou um, por exemplo: "Meu maior problema é a inflação. O capital de minha empresa está se diluindo; estou me descapitalizando." E de fato isso pode ocorrer. A inflação pode ser causa de descapitalização de uma empresa. Conforme observou aquele mesmo respondente, pode ocorrer que os lucros sejam obtidos meramente contábeis, não reais. Assim, no fim do processo, a empresa poderá encontrar-se realmente descapitalizada, com seu patrimônio, em termos reais, reduzido. Não se conclua daí, porém, que essa situação seja geral para as empresas. Embora a inflação lhes venha causando problemas, daí não se pode afirmar que estejam levando as pequenas empresas a ter normalmente prejuízo. Aliás, através da análise das respostas dos entrevistados, não se poderia mesmo deduzir tal coisa. Embora, especialmente em 1963, elas tenham encontrado dificuldades sérias, por via de regra não chegaram a operar com prejuízo.

Além dos obstáculos de caráter financeiro, outros problemas ocasionados pela inflação foram situados pelos entrevistados entre suas maiores dificuldades. Um dos mais interessantes foi resumido nos seguintes termos por um dos participantes das mesas-redondas: "O maior problema que nos traz a inflação está na dificuldade de se estabelecer uma política de preços adequada. Ao contrário do que acontece com as grandes empresas, as pequenas empresas não têm meios técnicos de calcular com precisão o custo de seus produtos. E mesmo que algumas das pequenas empresas tenham essa capacidade, seus outros concorrentes pequenos não a terão. O resultado é que, constantemente, as pequenas empresas estão cobrando por seu produto um preço inferior ao seu custo real." Nessa mesma linha de pensamento afirmou um outro: "Aquilo que mais falta à pequena empresa é a capacidade de calcular. Enquanto a grande empresa está sempre em dia, a pequena empresa, por ignorância, deixa seus preços frequentemente desatualizados."

Ainda em torno do problema de preços e inflação, embora se estivesse, em geral, de acordo com as dificuldades que a pequena empresa passa nesse setor, outra explicação complementar foi dada ao

caráter freqüentemente desatualizado dos preços. Trata-se da concorrência, que, como observou um dos entrevistados, “é independente da inflação”. Disse êle: “Em face da concorrência acirrada, nós temos só uma solução: estocar matéria-prima e depois calcular nossos custos e nossos preços com base nos preços antigos da matéria-prima. Se formos calcular nossos preços com base nos custos de reposição ou mesmo no custo do último lote de matéria-prima recebido, acabaremos geralmente com preços excessivamente altos.” Nesse mesmo sentido um outro entrevistado observou durante as mesas-redondas: “Em matéria de preços a inflação sempre nos coloca em desvantagem em relação às grandes emprêsas. Estas, em virtude de seu tamanho, operam geralmente como monopólios. Quando isso não acontece, trabalham na maioria das vêzes com uns poucos concorrentes, e acabam por entrar em acôrdo com êles. Dessa forma, podem vender suas mercadorias com cláusula de reajuste. Os consumidores e os varejistas dependem em grande parte das grandes emprêsas e são obrigados a aceitar suas condições. Já o que acontece em relação às pequenas emprêsas é exatamente o contrário. Dificilmente entramos em acôrdo. e em geral vendemos a preço fixo.”

Vemos, portanto, que a dificuldade de reajustar adequadamente os preços em face da inflação consiste em um sério problema para a pequena emprêsa. Duas causas foram apontadas para êle: a incapacidade técnica das pequens emprêsas para cálculos de custo e a concorrência mais acirrada que enfrentam. Essas duas causas já consistem, em si, sérios problemas para a pequena emprêsa. No processo inflacionário, porém, sua importância aumenta, na medida que a determinação do preço adequado torna-se uma tarefa geralmente de mais difícil consecução.

Relacionado com a dificuldade de reajustar os preços adequadamente, outro problema derivado da inflação foi apontado pelos entrevistados. Trata-se da reposição do estoque. No processo inflacionário, se a emprêsa não tiver um sistema de preços correto, tornar-se-á cada vez mais difícil repor o estoque. O custo dos materiais sobe constantemente. Por outro lado, já vimos que o capital circulante tende a reduzir-se. Acontece então o que afirmava um dos entrevistados: “Meu maior problema é o custo da matéria-prima. Hoje é quase impossível repor o estoque, seja qual fôr o lucro obtido.” Outro entrevistado ampliou a tese, afirmando: “Meu maior

problema é causado pela inflação. Cada vez torna-se mais difícil repor os estoques. Além disso, a reposição dos equipamentos também não pode ser feita.”

Tais declarações, evidentemente, não podem ser tomadas ao pé da letra. É exagerado afirmar que é impossível repor o estoque qualquer que seja o lucro. Mas é indiscutível que a reposição dos estoques e dos equipamentos consiste em sério problema derivado da inflação. No caso dos equipamentos, as reservas para depreciação, desatualizadas, não são jamais suficientes para a compra dos equipamentos novos. Em relação aos estoques, se a empresa não contar com um sistema de reajustamento de preços adequado, não terá meios de repor seus estoques. Observe-se, porém, que reajustamento adequado de preços não quer dizer reajustamento de acordo com o custo de reposição. Essa é crença amplamente aceita, que, no entanto, não tem base na realidade. Para defender-se da inflação e ter capacidade de repor seus estoques, as empresas não têm necessidade de basear seu preço exclusivamente no custo de reposição. Se isso fôsse verdade o grande número de empresas que não pode adotar tal política porque a concorrência não permite estaria incorrendo em prejuízo. Na verdade, quando se faz esse raciocínio, está-se esquecendo que as empresas financiam suas compras. Se esse financiamento fôsse de 100 % e se seu prazo fôsse sempre suficientemente longo, de forma a possibilitar que o financiamento fôsse pago com a receita da venda da mercadoria cuja compra fôra financiada, as empresas poderiam sempre basear seus preços no custo histórico sem por isso se descapitalizarem. Como tal não acontece plenamente, as empresas não podem basear-se exclusivamente no custo histórico; mas isso não significa, ao contrário do que pensavam muitos dos dirigentes entrevistados das pequenas empresas, que a forma adequada de reajustamento de preços seja aquela que se baseia no custo de reposição. De modo geral, as empresas terão que encontrar um meio termo entre essas duas alternativas extremas: o custo histórico e o custo de reposição.

Finalmente, ainda em relação à inflação, alguns dos entrevistados apontaram-na como seu maior problema, na medida em que tornava a administração mais incerta, os planos mais imperfeitos. Conforme afirmou um entrevistado: “Meu maior problema está na dificuldade de planejamento em face da inflação.” Ou então: “O maior

problema de minha empresa está na inflação que dificulta as previsões orçamentárias." E, de fato, esse é um sério problema trazido pela inflação, que deve prejudicar particularmente as pequenas empresas. Essas, em geral, já possuem sistema de controle e planejamento deficiente. Com a inflação o problema se agrava. As demonstrações financeiras, que já espelhavam mal o desempenho da empresa, passam a expressá-lo de forma ainda mais imperfeita. O lucro contábil transforma-se em ficção, e o lucro real em incógnita. Os planejamentos orçamentários tornam-se aleatórios, pois a taxa de inflação é sempre imprevisível. Dessa forma, a administração das empresas, sem planejamento e controle eficientes, torna-se tarefa muito mais difícil e complexa, especialmente para as pequenas empresas, que geralmente não podem contar com pessoal técnico e administrativo do mesmo nível que as grandes empresas.

PROBLEMAS DE PESSOAL

Essa última afirmação, aliás, leva-nos aos problemas de pessoal, aos quais os entrevistados concederam um destaque todo especial. Na verdade, o número de dirigentes de empresas que viram na área do pessoal seu maior problema foi pouco menor do que o daqueles que localizaram no setor financeiro as maiores dificuldades de suas empresas.

Que os problemas financeiros viessem em primeiro lugar, especialmente em época de inflação, era fato que estava dentro das expectativas, mas que os problemas de pessoal viessem logo em segundo lugar, à frente dos problemas de vendas e produção, não deixa de ser, até certo ponto, surpreendente. Na medida em que as funções básicas de qualquer empresa são produzir e vender, poderia parecer, à primeira vista, que nessas áreas deveriam localizar-se primordialmente os problemas também da pequena empresa. Análise um pouco mais cuidadosa da questão, porém, torna perfeitamente explicável a preeminência dos problemas de pessoal na pequena empresa.

Em primeiro lugar, é preciso ter presente que as empresas operam mediante a combinação de três tipos básicos de recursos: os recursos humanos, os financeiros e os materiais. Localizamos os

problemas relativos aos recursos materiais — matéria-prima, equipamentos — no setor de produção. Os recursos financeiros — crédito e capital — já os discutimos anteriormente. E os problemas referentes aos recursos humanos — mão-de-obra em geral, mão-de-obra especializada, técnicos, vendedores, administradores — foram por nós localizados no setor de pessoal. Ora, assim definidos, não é de estranhar que os problemas de pessoal tivessem tal destaque nas respostas de nossos entrevistados. Se quiséssemos, *a priori*, estabelecer uma ordem de importância dos recursos com que uma empresa conta, não obstante toda a arbitrariedade dessa classificação, situaríamos sem dúvida os recursos humanos em primeiro lugar. Quando colocamos os recursos humanos de uma organização no nível dos recursos financeiros e materiais, estamos até certo ponto ignorando que existe uma diferença essencial entre eles. São os recursos humanos que controlam os demais recursos. As empresas, sem dúvida, empregam tanto recursos humanos como financeiros e materiais, mas ao mesmo tempo elas são fruto de imaginação e do poder criativo dos homens — dos recursos humanos — que as organizam, operam e controlam.

Em segundo lugar, na medida em que incluem todos os recursos humanos de uma empresa, os problemas de pessoal têm repercussão direta sobre todos os demais setores da empresa. Assim, quando um dos entrevistados afirmou que seu principal problema era a falta de técnicos, esse era sem dúvida um problema de pessoal, mas também poderia ser considerado um problema de produção. Da mesma forma, quando outro entrevistado atribuía à falta de vendedores suas maiores dificuldades, esse era tanto um problema de pessoal, quanto um problema de mercadização. Explica-se assim, em parte, a particular importância dos problemas de pessoal.

As duas razões que apresentamos anteriormente, todavia, apenas nos lembram que os problemas de pessoal são importantes em qualquer tipo de empresa. Mas, seriam eles especialmente importantes para a pequena empresa? Acreditamos que sim. A pequena empresa, quando comparada com a grande empresa, vive constantemente a braços com o problema da falta de pessoal adequado. Nesse setor, como no caso de suprimento de recursos financeiros, as vantagens da grande empresa sobre a pequena são decisivas. E são vários os motivos dessa situação. Em primeiro lugar, as grandes

empresas estão em geral em condições de pagar melhores salários do que as pequenas. Em segundo lugar, dispõem elas de benefícios sociais, como assistência médica, restaurante, cooperativa, grêmio de funcionários, que, conforme veremos adiante nesta monografia, as pequenas empresas não podem manter, ou, pelo menos, julgam que não podem manter. Esses dois fatores — os melhores salários e o oferecimento de benefícios sociais, que, em última análise, não passam de um complemento salarial — atraem os melhores empregados para as grandes empresas. Conforme observou um dos participantes, durante as mesas-redondas: “Nós descobrimos o bom empregado, treinamo-lo e transformamo-lo em excelente empregado. Nesse momento chega a grande empresa, oferece um salário melhor, condições mais favoráveis, e lá se vai êle.”

Mas não são apenas os melhores salários e o oferecimento de benefícios sociais que colocam a grande empresa em situação de vantagem em relação à pequena. Conforme veremos adiante, os meios de recrutamento e seleção da pequena empresa são deficientes, o treinamento, a não ser aquele realizado no próprio trabalho, é quase inexistente, e não são aplicados métodos científicos de administração salarial. A única vantagem, em matéria de pessoal, da pequena sobre a grande empresa, é o contato mais direto, pessoal, de seus dirigentes com os empregados. Torna-se, assim, mais fácil a criação de um espírito de equipe. Mas, salvo essa vantagem, que nem sempre é aproveitada adequadamente pelos seus dirigentes, no mais a pequena empresa está em geral em situação de inferioridade, em relação à grande empresa, no que diz respeito a problemas de pessoal.

O resultado foi o grande número de entrevistados que considerou os problemas de pessoal, e dentre êles, o problema de falta de pessoal capaz, como os mais importantes de sua empresa. Algumas das respostas tiveram cunho bastante geral. Um dos participantes, por exemplo, em face da pergunta sobre qual o maior problema de sua empresa, respondeu simplesmente: “O eterno problema humano.” Mas, de um modo geral, as respostas se concentraram na falta de pessoal capaz. Conforme declarou um dos entrevistados: “Meu maior problema é a incapacidade de meus subordinados exercerem, à altura, seus cargos.” Ou, então, nas palavras de outro participante: “O maior problema de minha empresa é o de achar pes-

soal competente.” Ou, ainda: “Meu maior problema é a falta de pessoal técnico e administrativo especializado.”

Essa última resposta sugere uma pergunta: os entrevistados deram, sem dúvida, uma grande saliência ao problema da falta de pessoal; mas de que tipo de pessoal? Não havia no questionário nenhuma pergunta específica a êsse respeito. Através das respostas espontâneas dos entrevistados e dos esclarecimentos prestados durante as mesas-redondas, foi possível estabelecer, aproximadamente, uma hierarquia dos tipos de pessoal que mais fazem falta na pequena empresa. Em primeiro lugar, temos, sem dúvida, os operários especializados. Durante as mesas-redondas os participantes foram unânimes em afirmar que não havia problema em recrutar mão-de-obra não especializada, operários “braçais”. Mas no momento em que se tratava de operários especializados, que realmente conhecessem sua profissão, o problema tornava-se sério. Nas respostas ao questionário um bom número de entrevistados limitou-se a responder à pergunta sobre seu maior problema: “mão-de-obra especializada; falta de operários especializados.” Em segundo lugar, os dirigentes das pequenas empresas apontaram a falta de técnicos e de administradores. Em relação aos técnicos, declarou um dos entrevistados: “Meu maior problema é a falta de pessoal técnico. Às vezes estudos precisam ser feitos, mas não temos pessoal para isso. As firmas especializadas cobram muito.” Outro declarou: “Além do problema financeiro, minha maior dificuldade está na formação de uma equipe de trabalho com bom nível técnico e administrativo.” Em terceiro lugar, entre os tipos de pessoal em carência, foram citados os vendedores e o pessoal de escritório.

Entretanto, embora entre os problemas de pessoal, o da falta de pessoal capacitado merecesse a maior atenção dos entrevistados, outros problemas também foram levantados nesse setor. A nenhum desses problemas, por si só, foi dado um destaque especial. Ao que tudo indica, salvo a carência de pessoal especializado, os demais problemas de pessoal das pequenas empresas não chegam a ser realmente fundamentais. Embora um entrevistado declarasse que seu maior problema era “o divórcio entre capital e trabalho”, pelas respostas ao questionário e durante as mesas-redondas ficou claro que a grande maioria dos dirigentes de pequenas empresas que participaram desta pesquisa não vêem no conflito entre operários e pa-

trões, no movimento sindical, nas greves, na legislação trabalhista, problemas realmente sérios para suas empresas. A relação pessoal entre administradores e empregados, à qual já nos referimos, seria a principal causa disso. Os operários das pequenas empresas são em geral pouco organizados; seu poder de reivindicação é pequeno.

De qualquer forma, a nosso ver mais em caráter de exceção do que de regra, alguns dos entrevistados apontaram como seu maior problema a legislação trabalhista, os sindicatos e as greves, e a excessiva rotatividade da mão-de-obra. Um entrevistado afirmou: "Meu maior problema deriva da legislação trabalhista. Gostaria de pagar mais aos mais eficientes mas a lei não o permite." Outro afirmou que seu maior problema era "o trato com o pessoal". E, finalmente, já que estamos no campo das exceções, convém lembrar aqui a resposta de um dos entrevistados, o qual — ao contrário da maioria dos participantes, que viu na falta de pessoal capaz um sério problema — afirmou: "Meu maior problema é o excesso de pessoal administrativo. Temos 50 caciques e 50 índios..."

PROBLEMAS DE MERCADIZAÇÃO

Em terceiro lugar, em ordem de importância, surgem os problemas de mercadização. Pela análise dos questionários e durante as mesas-redondas ficou sempre claro que os dirigentes das pequenas empresas não consideravam o setor de vendas — a despeito de, ver nêle um obstáculo para seu desenvolvimento — realmente fundamental. Em face da pergunta sobre qual o maior problema que enfrentavam, ou, durante as mesas-redondas, ante a pergunta sobre qual o maior obstáculo para a expansão de sua empresa, os problemas financeiros e de pessoal tiveram sempre precedência sobre os de mercadização. E observe-se que incluímos nesse setor todas as respostas que falavam em falta de mercados, dificuldades de vendas, crise econômica, organização de vendas inadequada, marca ainda pouco conhecida etc.

Esse fato é particularmente significativo quando nos lembramos que esta pesquisa foi realizada em fins de 1963 e início de 1964, quando o País se encontrava ainda em plena crise econômica. O ano de 1963 foi, sem dúvida, extremamente desfavorável do ponto de

vista econômico para o País. Isso foi registrado pelos dirigentes das pequenas empresas durante a pesquisa. Numa situação econômica dessa natureza seria de se esperar que as dificuldades com a venda de produtos, em face da retração geral do mercado, atraíssem todas as atenções dos participantes. E, no entanto, isso não ocorreu. Embora não chegassem à afirmação — corrente no Brasil há algum tempo atrás — de que tudo o que aqui se produz se vende, de que no Brasil os problemas de vendas são secundários, também não adotaram o ponto de vista oposto, colocando os problemas de vendas em primeiro plano.

Em vista disso podemos adotar duas posições. A primeira delas seria a de ver um erro nessa atitude dos dirigentes entrevistados. Poderíamos dizer que esse fato é indicação de que falta a esses administradores a capacidade de encarar a empresa do ponto de vista mercadológico, que eles não adotaram ainda a abordagem mercadológica (*marketing approach*), que caracteriza a administração moderna. Poderíamos afirmar que esses administradores não compreenderam que, uma vez que o mercado tem poder de veto sobre os produtos e serviços de uma empresa, é sempre para esse mercado que devem estar voltadas todas as atenções.

A segunda posição que poderíamos adotar seria a de simplesmente ver no fato de os entrevistados terem colocado os problemas de vendas em segundo plano a tradução de uma realidade. Os dirigentes das pequenas empresas colocam os problemas de mercadização depois dos problemas financeiros e de pessoal porque, realmente, esses dois últimos tipos de problemas de fato têm constituído obstáculos maiores para suas empresas.

Entre as duas posições, preferimos a segunda. Se adotássemos o primeiro ponto de vista, estaríamos aceitando, sem nenhuma crítica, uma abordagem mercadológica extremada para os problemas das empresas, uma abordagem que se resume, em última análise, em afirmar que, sejam quais forem as circunstâncias, os problemas mercadológicos serão os mais importantes em uma empresa. Só uma crença dessa natureza permitir-nos-ia afirmar que os dirigentes entrevistados estão errados sem conhecermos profundamente cada uma de suas respectivas empresas. Já a segunda posição não só respeita o ponto de vista dos entrevistados, admitindo que em geral eles

têm uma visão correta das empresas que dirigem, como também não tem nenhum caráter ilógico ou inaceitável. Já vimos anteriormente que há razões excelentes para que os problemas financeiros e de pessoal tenham uma posição de destaque entre os maiores problemas da pequena empresa.

Entre os problemas citados pelos entrevistados no setor de mercadização, dois tiveram maior saliência: a falta de mercados e a organização deficiente de vendas. Vários entrevistados declararam simplesmente que seu maior problema era “vendas”, ou “falta de mercado”. Um dos entrevistados relacionou a falta de mercado à organização deficiente de vendas, na verdade inexistente. Disse êle: “Meu maior problema é a dificuldade de expansão, dada a limitação do mercado e dado o caráter pessoal do trabalho de vendas.” Situação semelhante foi expressa por outro, que declarou: “Meu problema é que só eu consigo vender. Não adianta contratar vendedores. Sempre sou eu quem tem que fechar o negócio.” Essa dificuldade, aliás, parece ser comum a muitas pequenas empresas. Frequentemente elas têm por base a capacidade de vender e as boas relações de um dos sócios. Quando a empresa consegue disponibilidades financeiras para expandir-se, pensa-se na contratação de vendedores. Mas, dado o caráter pessoal da venda, os fregueses não aceitam os novos vendedores, exigem a presença do sócio, e assim a falta de vendedores se transforma em um ponto de estrangulamento do desenvolvimento da empresa. Acontece o que observou um dos entrevistados: “Meu maior problema é a falta de uma organização de vendas; sobretudo de pessoal adequado.”

Outra dificuldade típica da pequena empresa no setor mercadológico é a falta de marca bem estabelecida. Conforme observou um dos entrevistados: “Meu maior problema está no fato de que minha marca ainda não é conhecida.” Outro participante declarou: “Meu maior problema é que meus produtos não têm ainda marca suficientemente divulgada, que lhes dê prestígio.” E, de fato, essa é uma das vantagens decisivas da grande empresa em relação à pequena. Achamos apenas estranho que não tenha sido citada mais insistentemente pelos entrevistados. A grande empresa, dispondo de grandes verbas (ainda que percentualmente baixas em relação às suas vendas), consegue tornar suas marcas conhecidas e respeitadas nacionalmente. E já possuindo marca de prestígio, vê seu tra-

balho de mercadização tornar-se muito mais fácil. Já a pequena empresa, mesmo gastando uma verba percentualmente maior de propaganda, não consegue tornar sua marca conhecida.

Finalmente, ainda no setor de vendas, cumpre transcrever aqui a resposta de um dos entrevistados, que localizou o maior problema de sua empresa na área da escolha de novos produtos e da definição de novos mercados. Disse êle: "Meus maiores problemas são: estudar e descobrir novos produtos para os quais já exista mercado, ou então, tentar suprir mercados novos." Em outras palavras, o entrevistado viu na inovação e na diversificação de produtos e mercados o melhor caminho e o principal obstáculo para o desenvolvimento de sua empresa.

PROBLEMAS DE PRODUÇÃO

Em quarto lugar, em ordem de importância, depois dos problemas financeiros, de pessoal e de vendas, temos os de produção. Ante a pergunta sobre quais seriam seus maiores problemas, os dirigentes das pequenas empresas não deram especial destaque ao setor de produção. Mesmo que incluamos a falta de técnicos e mão-de-obra especializada entre os problemas de produção (o que é perfeitamente correto), essa situação não se modificará grandemente. Nesse caso, os problemas de produção e vendas terão aproximadamente a mesma importância, mas os financeiros e de pessoal continuarão com sua posição destacada.

Entre os problemas de produção, além da falta de pessoal habilitado (que já discutimos), os entrevistados deram especial atenção à capacidade insuficiente de produção, aos equipamentos e instalações precárias, e ao suprimento inadequado de matérias-primas. Outros problemas, como qualidade inferior de produção e custos excessivamente altos, praticamente não foram citados.

Ao setor de suprimento de matéria-prima os entrevistados deram uma atenção especial. Observou um deles: "Meu maior problema é o suprimento de matéria-prima. Estou na mão do fornecedor." Outro observou: "Meus fornecedores não são dignos de confiança. Nunca tenho certeza se êles entregarão meus pedidos." Durante as

mesas-redondas um dos participantes observou que “os fornecedores são geralmente grandes empresas, que não dependem de nós, enquanto que nós dependemos deles”. Esta situação, aliás, parece bem típica de muitas pequenas empresas. Enquanto que a grande empresa pode impor condições aos seus fornecedores, a pequena empresa não tem esse poder. O resultado é que o fornecimento de matérias-primas tende a transformar-se em setor crítico para a pequena empresa.

Os entrevistados apontaram também como problemas graves para suas empresas a maquinaria deficiente e as instalações inadequadas. “Precisaria comprar maquinaria moderna”, observou um participante, “mas a importação está muito cara”. Essas deficiências estão, portanto, diretamente relacionadas com a falta de recursos financeiros que caracterizam as pequenas empresas. Máquinas e instalações adequadas exigem investimentos que o sistema bancário, que só pode trabalhar a curto prazo, não está em condições de financiar. E os equipamentos, sejam importados, sejam de produção nacional, em virtude de seu elevado preço, exigem do comprador disponibilidades financeiras que a pequena empresa não tem. Os problemas financeiros unem-se aqui, portanto, aos problemas de produção, assim como estes estão intimamente relacionados com os de pessoal, e assim por diante.

OUTROS PROBLEMAS

A interdependência dos diversos setores da empresa salienta o seu caráter integrado. É preciso não esquecer que a classificação que fizemos dos problemas da pequena empresa pelas áreas de finanças, pessoal, vendas e produção, tem apenas finalidade didática. Na verdade, na medida em que a empresa é um todo orgânico, não existem problemas isolados, que sejam apenas de produção, de vendas, de pessoal, ou de finanças.

Feita essa ressalva, examinemos agora os problemas citados por alguns dos entrevistados como os mais graves de suas empresas, e que não puderam ser enquadrados em nenhuma dessas áreas.

Um bom número de participantes apontou como o maior problema de sua empresa a falta de organização ou então a deficiên-

cia de métodos administrativos. Um dos entrevistados declarou: "Meu maior problema é de organização. Minha empresa não comporta a estrutura formal de organização que seria necessária." Outro participante, colocando-se em nível de abstração mais elevado, afirmou: "Minha maior dificuldade é a de adaptar a firma ao seu crescimento; êste tende a fazer com que a empresa perca a sua organicidade." Finalmente, um terceiro disse: "Meus maiores problemas são de organização. Deveria haver uma definição clara das funções, delegação de poderes etc. A firma deveria ser estruturada funcionalmente. Mas a própria exigüidade do espaço físico impede uma boa delimitação e a organização material dos departamentos."

Se o leitor examinar com cuidado essas três respostas verificará que cada uma delas aponta uma causa para a falta de organização adequada nas empresas. Na primeira simplesmente se atribui a carência de uma estrutura formal ao tamanho reduzido da empresa. Na segunda se vê no crescimento da empresa a causa do problema. E na terceira atribui-se especificamente ao espaço físico limitado a falta de definição clara de funções. Sem dúvida, as três causas são válidas, mas a nosso ver a primeira é a que explica o problema de forma mais geral. Uma das características mais típicas das pequenas empresas é a falta de organização formal bem estabelecida. Geralmente elas não possuem organograma. As funções não são perfeitamente estabelecidas. E a causa disso é simplesmente o próprio tamanho reduzido da empresa, seu pequeno número de empregados. É significativo o fato de essa característica de falta de estrutura formal por parte das pequenas empresas ter sido considerada por diversos entrevistados como seu maior problema.

Número também razoável de entrevistados considerou que seus maiores problemas tinham como causa a instabilidade política e social do País. Quando esta pesquisa foi realizada o Brasil passava, realmente, por uma fase bastante agitada. As respostas dos entrevistados refletiram essa situação. E durante as mesas-redondas o problema veio à baila com frequência. Embora, na maioria dos casos, a instabilidade política não tivesse influência direta em suas empresas, os entrevistados revelaram preocupação a respeito. E essa preocupação, mais do que a própria crise política, tinha reflexos negativos sobre a empresa, principalmente devido à redução dos investimentos privados e à decorrente crise econômica. Vejamios algumas das

respostas típicas que obtivemos nesse setor. Afirmou um dos entrevistados: “Meu maior problema é o Govêrno. Êste cria insegurança. Resultado: reduzem-se os investimentos, ninguém mais constrói, não se toma mais risco. E há ainda as greves como a da Sorocabana, que veio dificultar a entrega de madeira”. Outro entrevistado relacionou a inflação com as dificuldades políticas e financeiras, declarando: “A inflação, a insegurança política e financeira são meus maiores problemas”.

Finalmente, para encerrar esta análise das respostas sôbre os maiores problemas da emprêsa, tivemos dois entrevistados que consideraram seu maior problema a necessidade de tomar uma decisão a respeito dos destinos de sua organização. Afirmou um dêles: “Meu maior problema é decidir se a emprêsa deve crescer ou não. De que forma, que meios utilizar para crescer? Para onde mudar a fábrica? E o mais grave é que os sócios não concordam entre si”. Três outros viram nos impostos excessivos seu maior problema. Segundo afirmou um dêles: “Minha maior dificuldade está no aumento constante dos impostos; a alíquota deveria ser fixa”. Por fim, quatro dos entrevistados — felizes criaturas em meio a tantas dificuldades — declararam não ter maiores problemas...

Fatores de sobrevivência e êxito *

Estivemos até agora discutindo os maiores problemas enfrentados pelos dirigentes das pequenas empresas. Passemos agora para o extremo oposto e examinemos seus pontos fortes. Onde se localizam eles? Quais são os fatores que, no ver dos entrevistados, garantem a sobrevivência e o êxito das pequenas empresas que dirigem?

Analisaremos agora as respostas dos participantes à seguinte pergunta: *Quais, na sua opinião, os pontos fortes de sua empresa?*

Tratando-se de uma pergunta aberta, que permite respostas as mais variadas, teria pouco sentido realizar uma tabulação que nos fornecesse números e porcentagens precisas. Aliás, perguntas desse tipo não se prestam a essa análise. Em compensação, por permitirem uma grande variedade de respostas, elas nos proporcionam uma visão mais completa, mais colorida, mas cheia de matizes, do objeto em estudo. Tal como fizemos em relação à pergunta anterior, portanto, não apresentaremos os resultados em forma de números exatos, mas em termos de tendências. Não diremos que tal porcentagem de entrevistados pensa isto ou aquilo (tal afirmação teria significado bem restrito). Diremos, isso sim, que a maioria, que um grande número, que alguns etc., têm esta ou aquela opinião. Evitamos assim uma precisão enganadora e ficamos com mais liberdade de análise.

* Este capítulo é de autoria do Professor LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA.

Da mesma forma que na pergunta anterior, procuramos classificar as respostas obtidas pelas principais áreas da empresa: produção, vendas, pessoal e finanças. E chegamos a um resultado geral bastante interessante, que complementou de forma perfeita as respostas à primeira pergunta aqui analisada. Naquela pergunta desejávamos saber quais os maiores problemas enfrentados pelos entrevistados em suas empresas. Tivemos como resultado que os maiores problemas eram os financeiros, seguidos pelos de pessoal, e depois pelos de vendas e produção. Nesta pergunta visávamos a conhecer exatamente o oposto — quais os pontos fortes das empresas — e obtivemos resultados também exatamente opostos. Os pontos fortes das empresas que dirigem localizam-se, em primeiro lugar, de forma mais ou menos igual, nas áreas de produção e vendas. Em posição bem inferior vem o setor de pessoal, e, nitidamente em último lugar, a área das finanças. Dessa forma, as respostas a uma pergunta confirmam as respostas à outra. Nos setores em que os problemas são muitos, os pontos fortes são poucos, e vice-versa. Já analisamos amplamente os motivos que justificam aquela hierarquia dos maiores problemas das pequenas empresas. A análise inversa se aplica quando estudamos seus pontos fortes. Os mesmos fatores que explicam porque os problemas financeiros são tão críticos para as pequenas empresas no Brasil, são também válidos para justificar o fato de tão poucas pequenas empresas terem seus pontos fortes no setor financeiro.

A análise global, portanto, já está feita. Vejamos, agora, dentro de cada um dos setores, quais os pontos fortes mais insistentemente mencionados pelos participantes.

PONTOS FORTES NO SETOR DA PRODUÇÃO

No setor da produção o fator mais mencionado foi a boa qualidade dos produtos e serviços da empresa. Esse fator foi, aliás, de longe, o aspecto isolado mais citado pelos participantes como o ponto forte de sua empresa. Na alta qualidade de seus produtos (ou de seus serviços), estava, na opinião dos entrevistados, a força de suas empresas. Muitos afirmavam simplesmente: “O ponto forte de minha empresa é a boa qualidade”, ou, “os bons produtos”. Alguns, porém, foram menos lacônicos. Um deles respondeu: “Nossos pro-

duto são fabricados visando a atingir um ótimo nível de qualidade. Quando os vendemos temos certeza de que vão agradar plenamente". Outro declarou: "Nosso ponto forte está nos artigos de boa qualidade, de acabamento perfeito". E acrescentou, dando um toque mercadológico à sua resposta: "Nossos artigos estão sempre dentro da moda (tratava-se de uma fábrica de confecções), baseados em figurinos estrangeiros. Muitas vezes os sócios trazem modelos da Europa".

Essa insistência dos entrevistados em considerar a qualidade de seus produtos como seu principal ponto forte sugere duas observações. Em primeiro lugar se pode depreender daí a importância que os entrevistados atribuem à boa qualidade dos produtos para o êxito de uma empresa. Em segundo lugar, verificamos por essas respostas que as pequenas empresas, de modo geral, superaram seus problemas de qualidade de produção. Embora carentes de mão-de-obra especializada e nem sempre dispostos dos equipamentos mais modernos e adequados, elas têm conseguido alcançar um bom nível de qualidade em seus produtos.

Aliás, dizemos que as pequenas empresas nem sempre dispõem do equipamento de que necessitam. Vimos isso na análise da pergunta anterior. Não se pode dizer, porém, que essa seja uma situação geral para a maioria das empresas. Número aproximadamente igual ao de entrevistados que responderam que seu maior problema eram os equipamentos precários afirmou que o ponto forte de sua empresa era o caráter moderno de sua maquinaria. O mesmo ocorreu em relação ao suprimento de matéria-prima, em que o número de entrevistados que o considerou como seu maior problema, foi quase contrabalançado pelos participantes que viram nesse mesmo fator o ponto forte de suas empresas. Tais resultados não são contraditórios. Salientam apenas, sob certos aspectos, o caráter heterogêneo das empresas em análise. Em certos pontos somos capazes de definir tendências com relativa precisão, mas em outros, como no caso do suprimento de matéria-prima e dos equipamentos, nem isso é possível.

PONTOS FORTES NO SETOR DE MERCADIZAÇÃO

No campo da mercadização o ponto forte mais citado foi o de posse de nome ou marca tradicional. Vimos que neste aspecto as

grandes empresas, em virtude de sua possibilidade de fazer propaganda maciça, levam nítida vantagem sobre as pequenas. Tal fato, porém, não impede as pequenas empresas de tornarem seu nome conhecido e respeitado, ainda que em âmbito mais restrito. Quando isso é conseguido, seus dirigentes consideram tal realização como um dos pontos fortes por excelência de suas empresas. E não há dúvida de que têm razão. Em relação a esse aspecto nossos entrevistados não fizeram mais do que confirmar a importância fundamental de se ter um nome conhecido, tradicional. Pode-se dizer que o objetivo fundamental de todo o esforço mercadológico é tornar a empresa, seus produtos e serviços aceitos pelo mercado. E isso é conseguido quando a empresa logra tornar sua mercadoria conhecida, seu nome respeitado.

Outro fator apontado como um dos pontos fortes de suas empresas no setor das vendas foi a falta de concorrência. Alguns dos entrevistados observaram que tinham posição monopolística, especialmente em virtude de possuírem exclusividade de certos produtos. Essa é outra vantagem que geralmente é mais típica da grande do que da pequena empresa. Esta, operando geralmente em setores industriais de fácil entrada, nos quais a instalação de uma fábrica não exige grandes investimentos, tende a ter um grande número de concorrentes. É a situação exatamente inversa à da grande empresa, localizada em setores industriais que exigem grandes investimentos de capital, e nos quais, portanto, a entrada de novas empresas é extremamente difícil. Em certos casos, porém, mesmo a pequena empresa consegue atingir posições monopolísticas. Isso geralmente é possível quando a empresa produz modelos exclusivos, patenteados. E quando isso acontece, a empresa realmente se vê em uma situação privilegiada.

Ponto forte bem mais típico das pequenas empresas e que também foi apontado pelos entrevistados foi a atenção dada aos fregueses. Essa é uma nítida vantagem das pequenas sobre as grandes empresas, que nem sempre é aproveitada pelas primeiras. A pequena empresa tem muito mais facilidade do que a grande em individualizar seus fregueses, em lhes dar uma atenção toda especial, em procurar conhecer seus problemas para atendê-los.

Foram também citados, ainda no setor da mercadização, como pontos fortes, o mercado favorável, a diversificação da produção, o

preço baixo. Um número muito reduzido de entrevistados, porém, citou êsses aspectos. O mesmo aconteceu em relação aos que afirmaram que o ponto forte era sua organização de vendas, seu corpo de vendedores. Apenas dois dos participantes declararam tal coisa. Que significa isso? O fato de terem êsses fatores sido lembrados indica sua importância, enquanto que o pequeno número de entrevistados que os apontou como pontos fortes sugere de forma conspícua que, de modo geral, as pequenas empresas não têm a seu favor essa vantagem. O caso de uma boa organização de vendas — tão importante para o êxito de uma empresa — é típico. Se apenas dois entrevistados a citaram como o ponto forte, é porque, em geral, as pequenas empresas não dispõem de uma organização adequada de vendas.

OUTROS PONTOS FORTES

Em terceiro lugar, depois dos setores de produção e de vendas, tivemos os pontos fortes citados pelos entrevistados na área de pessoal. Quando analisamos as respostas à pergunta sobre os maiores problemas das pequenas empresas vimos que um dos aspectos mais insistentemente lembrados foi o da falta de pessoal capacitado. Isso não impediu, porém, que alguns dos participantes considerassem seu ponto forte o fato de contarem com pessoal técnico de bom gabarito. Na área de pessoal, porém, o fator mais citado foi o de contarem suas empresas com um espírito de equipe. Observou um dos entrevistados: “O ponto forte de minha empresa é o espírito de equipe que nela existe”. Declarou outro: “Apesar do pó e do ruído, o ambiente de trabalho em minha empresa é bom; os empregados são dedicados como em uma família”. Afirmou um terceiro: “Um dos pontos fortes é o bom espírito de cooperação existente entre subordinados e chefes”. E não há dúvida de que essa é uma das grandes, senão a principal, vantagem da pequena sobre a grande empresa. Vimos que muito poucos entrevistados apontaram como seu maior problema o conflito com os empregados. Vemos agora que um bom número vê na cooperação dos empregados um dos pontos fortes de suas empresas. E isso é perfeitamente explicável. Na pequena empresa seus dirigentes podem ter relações pessoais e diretas com os subordinados. Êstes sentem que não são meras peças de uma engre-

nagem, que todo o seu esforço está sendo observado e poderá ser recompensado, e que seu trabalho é importante para a empresa. Mais do que isso: freqüentemente se estabelecem entre os donos da empresa e seus empregados sentimentos de solidariedade muito mais fortes do que aqueles implícitos na mera relação de trabalho. Cada empregado, na medida em que é reconhecido como pessoa pelos próprios donos da empresa, se sente mais responsável por ela, mais integrado com seus objetivos. Resulta daí o elevado moral, o espírito de cooperação freqüentemente existente nas pequenas empresas. Quando isso não acontece é sinal de que seus administradores estão deixando de aproveitar-se de uma das mais típicas vantagens que a pequena empresa tem sobre a grande.

No setor de finanças, onde já vimos que se situam os maiores problemas das pequenas empresas, tão poucos foram os pontos fortes citados que nem vale a pena comentá-los. Nesse setor, positivamente, as pequenas empresas em geral não contam com posição invejável no Brasil.

Entre outros pontos fortes, que não poderiam ser localizados em nenhum setor especial, gostaríamos de lembrar a honestidade citada por diversos entrevistados. Não nos cabe comentar sobre a evidente importância desse fator para qualquer tipo de empresa. Foi também citado por diversos dos entrevistados como ponto forte a pontualidade nos fornecimentos aos fregueses. Com menor freqüência foram citados os seguintes fatores: o simples fato de serem pequenas empresas, o pioneirismo e o espírito inovador de seus sócios (esse fato, do ponto de vista teórico, evidentemente mereceria maior destaque), a adoção de diretrizes firmes, o fato de haver apenas um sócio, ou então a capacidade e a cooperação dos sócios etc. Apenas um dos entrevistados declarou não conhecer os pontos fortes de sua empresa.

Perspectivas de crescimento e planos de expansão *

Até agora vimos discutindo os maiores problemas e os pontos fortes das pequenas empresas brasileiras segundo a opinião de seus dirigentes. Coloca-se agora uma outra questão: quais são as perspectivas de crescimento das pequenas empresas, quais suas possibilidades de deixarem de ser pequenas, de se expandirem, de se tornarem grandes empresas? Evidentemente, não pretendemos encontrar respostas simples para esse problema. Na verdade, toda generalização nesse campo é extremamente arriscada, dada a heterogeneidade das variáveis que agem sobre as empresas em análise. Temos, no entanto, algumas perguntas no questionário que, complementadas pelas discussões durante as mesas-redondas, poderão lançar algumas luzes sobre a questão.

Em primeiro lugar cumpre determinar de que fatores dependem as perspectivas de crescimento das pequenas empresas. Já respondemos em parte a esse problema quando analisamos os maiores problemas das pequenas empresas. Podemos deduzir daí que os maiores obstáculos ao crescimento das empresas são de ordem financeira, seguidos de perto pela falta de pessoal capacitado. Os demais problemas, inclusive os de produção e vendas, viriam em segundo plano.

Não é, porém, apenas desses obstáculos objetivos que depende o crescimento da pequena empresa. Há ainda certos fatores que

* Este capítulo é de autoria do Professor LUIZ CARLOS BRESSEX PEREIRA.

chamaríamos de subjetivos, cuja importância é fundamental. Estamos-nos referindo, principalmente, ao fato de os dirigentes pretendem ou não que suas empresas cresçam. É claro que esse aspecto é muito importante. Mesmo que fossem removidos todos os obstáculos objetivos, mesmo que as dificuldades financeiras, de pessoal, de vendas e de produção fossem sanadas, isso de nada adiantaria a não ser que os dirigentes das pequenas empresas tivessem a firme intenção de expandi-las. E será que eles a têm? Durante as mesas-redondas colocamos essa pergunta de forma direta. Mas é claro que apenas as respostas assim obtidas não seriam suficientes. Essa é uma pergunta que se presta claramente a respostas-padrão. É desagradável confessar que não se quer expandir. Por isso fizemos no questionário algumas perguntas sobre a existência ou não de planos concretos de expansão e sobre a política de reinvestimento. Essas perguntas ajudarão a verificar até que ponto os dirigentes das pequenas empresas pretendem vê-las crescer e se tornarem grandes empresas.

PLANOS DE EXPANSÃO

Os planos de expansão de uma empresa nos oferecem indicação aproximada do desejo de expansão de seus dirigentes. Se a empresa não tem planos é bem provável que seus proprietários não tenham realmente intenção de expandir suas operações. No nosso questionário fizemos então constar a seguinte pergunta: *Sua empresa tem algum plano concreto de expansão?* Pela análise das respostas temos que cerca de 65% dos entrevistados declararam que têm planos de expansão. Nem todos podem ser chamados de planos concretos, já definidos e em execução ou em vias de execução. Mas, de qualquer forma, os planos existem. Muitos pretendem diversificar sua produção, a fim de garantir-se melhor contra as variações sazonais e outros possíveis imprevistos do mercado; outros falam em simplesmente aumentar as vendas dos atuais produtos. Em qualquer das hipóteses, construção de novos prédios e principalmente compra de novos equipamentos são geralmente citados como necessários. De modo geral a tônica é colocada na diversificação, na abertura de novas linhas, na entrada em novos ramos.

Entretanto, mais significativo do que o fato de 65% dos entrevistados afirmarem que têm planos de expansão é o de os restantes 35% não os terem. Grande número de entrevistados, diante da pergunta, responderam com sêco e decisivo “não”. Outros procuraram justificar sua posição. Alguns atribuíram à crise política e econômica de 1963 o fato de não terem planos. Declarou um deles: “Tínhamos planos, mas até março de 1963”. Declarou outro: “Tínhamos planos de expansão para Fortaleza, mas suspendemos tudo devido à instabilidade política”. Afirmou um terceiro: “Tivemos planos, mas os arquivamos devido à situação geral, inclusive o problema inflacionário”. Outros atribuíram a falta de planos ao conservadorismo dos demais sócios. “Não temos planos porque os outros sócios não desejam arriscar”, declarou um dos participantes. Afirmou outro: “Gostaria de expandir a empresa, mas meu pai acha que já temos o suficiente”.

Uma das hipóteses que havíamos formulado antes de realizar a pesquisa era a de que os proprietários de um bom número de pequenas empresas não tinham realmente vontade de expandi-las. Estavam satisfeitos com o que haviam alcançado, e não pretendiam obter mais. Adotando um conceito que chamaríamos de “patrimonial” ou “familiar” do que seja a empresa, não são capazes de distingui-la de seu patrimônio pessoal. Para esse tipo de empresários a empresa não teria outra finalidade senão a de produzir lucros que lhes proporcionem e a suas famílias um padrão de vida adequado. Nesses termos, no momento em que a empresa atingisse um determinado tamanho e começasse a realizar um lucro satisfatório, não haveria mais razão para expandi-la, para continuar a correr os riscos e fazer os sacrifícios geralmente exigidos pelo processo de crescimento. Chegara o momento de gozar a vida com tranqüilidade e segurança.

Essa era a hipótese. Tivemos contato pessoal com um bom número de dirigentes de pequenas empresas nessas condições. Coloca-se agora a questão: até que ponto essa hipótese se confirmava pelas respostas à pergunta sobre os planos de expansão? É claro que se trata de uma pergunta indireta, que não pretende esclarecer todo o problema. Não há dúvida, porém, de que algumas informações valiosas nos foram prestadas pelas respostas a essa pergunta. Vimos que 35% dos entrevistados declararam que não tinham planos de expansão. Uns poucos entre eles justificaram o fato. Mas mesmo

entre as justificativas, alguns limitaram-se a atribuir a culpa aos outros sócios, ao seu conservadorismo. A grande maioria, porém, limitou-se a dizer “não”. E observe-se que essa é uma pergunta à qual o entrevistado sentia-se muito mais à vontade respondendo “sim”, pois essa é uma resposta socialmente aprovada, enquanto que confessar não ter planos de expansão significaria sempre uma certa perda de prestígio. Quer-nos parecer, portanto, que essas respostas constituem uma confirmação, ainda que parcial, daquela hipótese. A grande maioria desses 35% de empresários que responderam não ter planos de expansão, e possivelmente mesmo uma parte dos que responderam afirmativamente, não têm realmente como objetivo expandir suas empresas. Estão satisfeitos com o que têm. Vimos que alguns dos entrevistados consideram o ponto forte de suas empresas o simples fato de serem pequenas. Isso é significativo. Durante as mesas-redondas declarou um participante: “A pequena empresa é mais maleável, mais adaptável do que a grande empresa. Nosso objetivo atual é consolidar nossa posição; não expandir”. Outro entrevistado praticamente afirmou que só expandia a contragosto sua empresa. Disse êle: “A expansão é uma contingência, é obrigatória, ainda que eu saiba que é inconveniente”. Outro afirmou: “Não estou atualmente interessado em expandir. Porque vou ter mais riscos, maior trabalho? Meu filho não está interessado na empresa”. Um outro ainda projetou o problema em outros dirigentes de empresas. Afirmou: “Conheço muitos empresários que preferem viajar para a Europa. Acham que expandindo correrão o risco de perderem o controle de suas empresas”. E de fato isso acontece. Não se trata de arriscar a perda do controle acionário. Isso está fora de cogitação para a quase totalidade dos proprietários de pequenas empresas. O controle ao qual aquele participante se estava referindo é o controle pessoal, direto, da própria empresa, de seus subordinados, de suas instalações. Há muitos dirigentes de pequenas empresas que se recusam, conscientemente ou não, a expandir, porque não sabem ou não querem delegar; porque querem ter seus empregados sempre “ao alcance do berro”, conforme a expressão popular. Finalmente, nessa relação de declarações de participantes contra a expansão, temos uma bastante significativa: “Uma política de expansão em nossa empresa seria temerária. Sou um dos sócios e posso afirmar que na direção da empresa existe falta de visão. Precisariamos comprar maquinaria toda nova. Mudar a fábrica de

local. Construir um prédio..." Em outras palavras, o participante estava afirmando que a expansão não era possível porque seus sócios — e talvez ele mesmo — não estavam capacitados para construir e dirigir uma grande empresa.

Vemos, assim, que realmente existe um número relativamente grande de dirigentes de pequenas empresas que não desejam expandir suas operações, quer porque estão satisfeitos com o que têm, quer porque não querem incorrer em maiores riscos e sacrifícios, quer porque não se sentem capacitados a criar e administrar uma grande empresa, quer porque têm receio de perder o controle direto de suas firmas. Esses motivos vêm em geral conjugados e transformam-se em poderosos obstáculos subjetivos para a expansão da empresa.

É preciso, no entanto, que fique bem claro que não estamos dizendo que essa atitude contrária — consciente ou não — à expansão, seja própria da maioria dos dirigentes de pequenas empresas. Afirmamos apenas que, entre nossos entrevistados, um pouco menos de metade deles não encara o crescimento da empresa como objetivo particularmente desejável. E não é preciso salientar que essa é atitude bem diferente da que encontramos entre os administradores das grandes empresas, os quais, na grande maioria dos casos, por maiores que sejam as organizações que dirigem, estão sempre procurando fazê-las crescer ainda mais.

POLÍTICA DE REINVESTIMENTO

As perspectivas de crescimento das pequenas empresas brasileiras podem ser também encaradas sob outro aspecto, o de sua política de reinvestimento. Tínhamos uma pergunta específica a respeito, expressa nos seguintes termos: *Qual a política de reinvestimento de lucros seguida na sua empresa?*

Uma das formas mais típicas de expansão da empresa é o reinvestimento de lucros. Ora, a análise superficial das respostas àquela pergunta nos indica que a maioria esmagadora dos entrevistados tem uma política de reinvestimento quase total de seus lucros na própria empresa. A conclusão imediata que seríamos levados a tirar daí, portanto, é a de que, pelo menos sob o aspecto do reinvestimento, as perspectivas de crescimento das pequenas empresas são

as melhores possíveis. Muitos dos entrevistados declararam que sua política era de reinvestimento total, ou então que, deduzidos os *pro-labores*, os lucros restantes eram inteiramente reinvestidos. Eis algumas respostas nesse sentido: “Nossa política é retirar apenas o mínimo para cada sócio, e comprar para a empresa veículos, material para estoque, ampliar as instalações, melhorar os equipamentos.” Ou, então: “Reinvestimos o mais possível para aumentar a produção, para melhorar o conforto dos empregados. Recentemente construímos um vestiário e um refeitório.” Ou, ainda: “Todo o nosso lucro tem sido reinvestido, ainda que com sacrifício pessoal, pois todo o dinheiro eventualmente ganho em outros setores de atividade tem sido investido na indústria, na compra de caminhões, tratores, pás, carregadeiras, máquinas etc., sempre com o objetivo de diminuir custos.” Alguns fizeram questão de frisar que seu reinvestimento era total porque não precisavam dos lucros da empresa para viver.

Entretanto, se examinarmos um pouco mais cuidadosamente as respostas, verificaremos que aquela nossa conclusão otimista era apressada. Apesar de a grande maioria dos participantes reinvestir a maior parte de seus lucros, isso não significa que o façam com o objetivo de expandir a empresa. Um grande número de entrevistados afirmou simplesmente que reinvestiam seus lucros em face da inflação. Declarou um dos entrevistados: “Nossa política é forçada pela inflação. Reinvestimos automaticamente nossos lucros.” Declarou outro: “Atualmente só reinvestimos o suficiente para ampliar o capital de giro, de acordo com a inflação. A empresa não está mais crescendo.” Outros afirmaram simplesmente que reinvestiam para fazer frente à inflação, para salvaguardar-se da inflação etc.

De fato, esse reinvestimento é obrigatório caso a empresa não queira perder substância. Na verdade não se trata estritamente de reinvestimento de lucros, porque esses são fictícios. O lucro é contábil; não é real. E o “reinvestimento” é automático, como, aliás, observou um dos entrevistados, destinando-se a repor o estoque. Quando, além da reposição de estoque, ainda sobram fundos para investimento em equipamentos, prédios, ou aumento do estoque físico, então se pode falar propriamente em reinvestimento.

Além dos entrevistados que fizeram referência explícita à inflação, um número considerável deles afirmou que reinvestia seus lucros unicamente com o fito de comprar matérias-primas e artigos de estoque. Um deles foi mais explícito. Declarou: "Praticamente todo o lucro permanece empregado na preservação do estoque físico de matérias-primas." Vemos, portanto, que também êsses entrevistados estavam reinvestindo devido à inflação. E não há dúvida de que o estavam fazendo a contragosto. Afirmou um deles: "Somos obrigados a deixar os lucros na empresa. Senão ela morreria em face da inflação."

Devemos, portanto, excluir do rol das pequenas empresas que realmente têm perspectivas de crescimento devido a uma política de reinvestimento de lucros, aquelas que se limitam a aplicá-los na reposição de seus estoques, que procuram apenas evitar que suas atividades se reduzam devido à inflação. Feita essa exclusão, o número das que efetivamente têm perspectivas de crescimento pelo reinvestimento de lucros cai bastante. Deve girar em torno de 50% dos entrevistados. Se muitos dos que afirmaram que reinvestiam totalmente seus lucros o faziam apenas para defender-se da inflação, em última análise, para repor seus estoques, isso significa que êsses lucros, em termos reais, eram muito reduzidos, senão negativos. Depreende-se daí que, nestes últimos anos, pelo menos, muitas das pequenas empresas, embora estivessem obtendo contabilmente um lucro, em termos reais estavam incorrendo em prejuízo. Nessas condições seria difícil para essas empresas expandir-se, mesmo que seus dirigentes o quisessem.

Tudo indica, porém, que muitos deles não o querem. Nas respostas à pergunta sobre política de reinvestimento obtivemos novamente boas indicações de que isso ocorra. Já vimos que vários entrevistados afirmaram que eram "forçados", "obrigados" a reinvestir devido à inflação, que o reinvestimento que faziam era automático, não dependendo, portanto, de sua vontade.

Mas, que pretendem os dirigentes de pequenas empresas que não querem reinvestir seus lucros fazer com eles? Gastar em consumo suntuário? Não cremos. Basta-lhes em geral um padrão de vida médio. O que êsses homens almejam, em geral, é construir um "patrimônio particular". Mas a empresa não faz parte desse patrimônio.

nio? Em geral o dirigente da pequena empresa a exclui. Geralmente a empresa não pertence a um único dono, mas a uma sociedade. Além disso, talvez devido a seu caráter dinâmico e relativamente instável, a empresa é vista muito mais como um meio de produzir riqueza do que como manifestação dessa própria riqueza. Por outro lado, o investimento realizado na própria empresa não é considerado suficientemente seguro para fazer parte desse "patrimônio particular". Em que consiste ele, então? Fundamentalmente, em imóveis. Esse tipo de dirigente de pequenas empresas caracteriza-se, antes de mais nada, pelo seu conservadorismo, por sua necessidade de segurança. Ele só se sente seguro quando consegue desviar de sua empresa capital suficiente para possuir casas, apartamentos, lojas, terrenos. Vejamos algumas das declarações dos entrevistados nesse sentido. Afirmou um deles: "Tiramos o máximo da firma para ter um patrimônio particular." Declarou outro: "Parte dos lucros é reinvestida na firma, parte usada para a compra de imóveis." Disse um terceiro: "Parte de nossos lucros é aplicada em atividades não diretamente ligadas à empresa, mas que no futuro poderão ser úteis. Por exemplo, terrenos." Aquêlê entrevistado que afirmou que reinvestia forçado pela inflação acrescentou: "O ideal seria usar os lucros na formação do patrimônio." Durante as mesas-redondas um dos participantes observou que a situação no momento era difícil para as pequenas empresas, e acrescentou: "Antes de 1960 eu comprei casa, apartamento, terreno etc. Agora isso não é mais possível."

Vemos, portanto, que também pelas respostas à pergunta sobre a política de reinvestimento as perspectivas de crescimento das pequenas empresas estão longe de serem as melhores possíveis. Apesar de a grande maioria reinvestir a totalidade, ou grande parte de seus lucros, muitos o fazem a contragosto, forçados pela inflação. Prefeririam antes construir um "patrimônio particular" através da aquisição de imóveis. Não bastasse isso, em vista do grande número de entrevistados que declarou que reinvestia totalmente em estoques para defender-se da inflação, tudo indica que muitas das pequenas empresas operaram com prejuízo (em termos reais, deflacionados), não obstante apresentassem contabilmente lucros. Se somarmos a esses dados a falta de um real desejo de expandir suas empresas, que observamos em um número razoavelmente grande de entrevistados, e se ainda por cima nos lembrarmos de todos aquêles maiores pro-

blemas enfrentados pelos entrevistados, particularmente a falta de recursos financeiros e de pessoal capacitado, seremos obrigados a concluir que as perspectivas de crescimento das pequenas empresas brasileiras, pelo menos em fins de 1963 e início de 1964, não eram muito boas.

Mas, sem dúvida essas empresas também têm seus pontos fortes, nem todas têm problemas financeiros ou sentem uma particular carência de pessoal competente. Muitos de seus dirigentes desejam expandir e reinvestem seus lucros com êsse sentido. Além disso, na ocasião em que esta pesquisa foi realizada, o País passava por uma crise econômica e política. Uma conclusão geral pessimista, portanto, não se justifica. Temos tanto empresas em situação financeira difícil, com carência de pessoal, registrando lucros fictícios, com dirigentes desinteressados da expansão, como empresas lucrativas, em boa situação financeira, que os dirigentes querem realmente transformar em grandes empresas.

VENDA DA EMPRESA

Entretanto, se encontramos um bom número de dirigentes de pequenas empresas que não estavam interessados em sua expansão e que só reinvestiam a maior parte de seus lucros forçados pela inflação, isso não quer dizer que se dispusessem a partir para o extremo oposto de vender suas empresas. Tínhamos uma pergunta no questionário a êsse respeito nos seguintes termos: *V. S.^a já pensou em adquirir ou formar outras empresas, ou, ao contrário, em vender a sua? V. S.^a acha que lucraria mais com uma dessas medidas?* A maioria dos entrevistados respondeu que não pensara nem em comprar nem em vender. Um grande número afirmou que pensara em comprar ou então em criar novas empresas. E só um número muito reduzido de entrevistados declarou que já pensara em vender.

Aquêles que responderam que não haviam pensado seja em comprar uma nova empresa, seja em vender a sua, fizeram-no geralmente de forma sêca, de modo que suas respostas não apresentam, cada uma em particular, maior interesse. Citaremos apenas duas que ajuntaram ao "não" uma justificativa: já estavam satisfeitos com o que tinham. Disse um deles: "Nunca tivemos interesse em comprar

ou vender, pois a nossa indústria é suficiente para os nossos ideais." No mesmo sentido, afirmou outro entrevistado, mais brevemente: "Não, a nossa é suficiente."

Entre os que afirmaram que já haviam pensado em comprar ou formar uma nova empresa, alguns esclareceram que com isso visavam a diversificar suas atividades. Declarou um dos entrevistados: "Já cogitamos de formar outra empresa e cremos que assim fazendo estaríamos tendo vantagem, por termos outro ramo para assegurar a estabilidade econômica individual, e pelo fato de ser mais fácil controlar duas pequenas empresas do que uma grande com problemas trabalhistas complexos." Afirmou outro: "Já pensamos em comprar; a idéia era de diversificar dentro do mesmo ramo." Disse um terceiro: "Pensamos em entrar em outro negócio para estabilizar a produção, que varia muito com as estações." Outras razões apresentadas para a compra ou formação de novas empresas, além do mero desejo de expansão, foram a necessidade de integração vertical (comprar uma empresa que produza a principal matéria-prima usada na fabricação) e a possibilidade de aproveitamento dentro da empresa de facilidade de produção ou de mercadização, de forma que uma completasse a outra.

Entre os poucos que afirmaram ter pensado em vender tivemos algumas respostas interessantes. Declarou um deles: "Acho um bom negócio venderei a fábrica. Irei descansar, pois trabalho há mais de 30 anos no ramo." Afirmou outro: "Já pensamos em vender porque nunca tínhamos pessoas à altura para nos ajudar a administrar." Declarou outro entrevistado: "Já pensei em vender ou liquidar nos momentos de crise." Outro afirmou: "Gostaria de vender devido às dificuldades com a mão-de-obra e a legislação trabalhista."

Não há dúvida, porém, de que esses entrevistados constituíam exceções. A grande maioria não admite a idéia de vender sua empresa. Como observou um dos participantes de forma pitoresca: "Nunca pensei em vender. Morro mas não fecho."

Coloca-se, então, a questão: porque os dirigentes das pequenas empresas não querem nem pensar em vender suas empresas? Fizemos essa pergunta durante as mesas-redondas. Durante cinco reuniões com cinco grupos diferentes obtivemos respostas bastante semelhantes. Em resumo, os participantes declararam que não vendem

suas empresas pelos seguintes motivos. Em primeiro lugar, há um problema de auto-realização e de amor próprio. Suas empresas são o resultado de seu trabalho. A realização pessoal de cada um deles está ligada ao êxito da empresa. Vendê-la é reconhecer o fracasso, é abandonar a luta. Em segundo lugar, apesar de todos os problemas que a empresa possa apresentar, muitas vezes surge uma relação emotiva entre o empresário e a empresa. Essa torna-se uma projeção do empresário. Conforme observou um dos participantes, “cria-se amor e afetividade pela empresa”. Ou, nas palavras de um outro, “empresa é cachaça”. Ou, como observou outro ainda, “há um problema sentimental; eu gosto de minha empresa.” Em terceiro lugar, perguntam os participantes: “Se eu vender minha empresa, o que é que vou fazer do dinheiro? Formar outra para surgirem os mesmos problemas?” E alguns acrescentam: “Deixar de trabalhar está fora de cogitação; se tiver que trabalhar para os outros perco a minha independência. Realmente meu trabalho é minha empresa.”

A criação da pequena empresa *

Para se ter uma visão integrada de uma empresa é importante conhecer um pouco de sua história. Em particular devemos procurar saber como ela surgiu, quais foram os principais fatores que determinaram sua fundação. Em nosso questionário tínhamos uma pergunta nesse sentido: *Como nasceu a idéia de criação de sua empresa?* O que desejávamos saber fundamentalmente com essa pergunta eram os motivos que levaram os empresários a fundar suas empresas. Do ponto de vista administrativo esse problema é importante, pois as empresas são em grande parte uma projeção dos desejos e esperanças de seus fundadores. Sob o aspecto econômico essa pergunta nos dá uma indicação dos fatores que levam os empresários a investir e inovar, criando novas empresas.

Tratando-se de uma pergunta aberta, as respostas foram naturalmente as mais variadas possíveis. Procuramos, no entanto, classificá-las em algumas categorias gerais. Chegamos, assim, a um resultado muito interessante. O principal fator que levou os entrevistados a criar suas empresas foi o conhecimento técnico de um ou alguns dos sócios. Esse fator revelou-se, através das respostas, bem mais importante do que a existência de um mercado favorável, que foi o segundo tipo de fatores mais citados pelos entrevistados. Em terceiro lugar tivemos o fato de os empresários se dedicarem anteriormente ao comércio dos produtos que depois passaram a produzir. Foram ainda citados com certa frequência pelos entrevistados

* Este capítulo é de autoria do Professor LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA.

como fatores que os levaram a criar suas empresas a ambição pessoal, o desejo de independência, o fato de antigos sócios haverem fracassado, além de outros fatores de menor importância.

É claro que esses fatores não são exclusivos. Uma empresa pode ter sido criada pela conjugação de todos esses aspectos. E provavelmente é isso o que deve ter acontecido. Na maioria dos casos, porém, os entrevistados citaram apenas um deles — aquele que foi mais importante para eles. Pudemos, assim, estabelecer uma hierarquia de fatores, em que o conhecimento técnico surge em primeiro lugar. Não se conclua daí, porém, que a percepção por parte dos fundadores da oportunidade econômica, da existência de um mercado favorável, seja menos importante do que o conhecimento técnico como determinante da criação das empresas. O que se pode deduzir daí, isso sim, é que o conhecimento técnico era o fator escasso por excelência. Quando ele existia, tornava-se possível a criação das empresas.

Entre os entrevistados que responderam que a idéia de criação de suas empresas surgiu do fato de um ou alguns dos sócios terem conhecimentos técnicos do ramo tivemos algumas respostas interessantes. Declarou um deles: “Nós éramos ferramenteiros por profissão. Alguns amigos comerciantes sugeriram que fabricássemos juntas para cabeçotes de motor. Gostamos da idéia e iniciamos a produção. Mais tarde outros amigos apresentaram-nos uma amostra importada de filtro de óleo e sugeriram que produzíssemos o artigo no Brasil.” Afirmou outro: “O fundador sempre foi mecânico. Desde 1907, quando veio da Europa.” Declarou um terceiro: “Meu sócio tinha um amigo eletricitista que veio da Bahia. A firma foi criada para ele viver.” Um bom número de participantes obteve seus conhecimentos trabalhando em empresa do mesmo ramo da qual saiu para fundar a sua. Eis uma resposta nesse sentido: “O superintendente era funcionário de uma firma do mesmo ramo. Saiu para fundar empresa própria, por solicitação de amigos capitalistas.” Outra resposta: “Eu era vendedor e meu sócio era técnico em um fábrica de macacos para automóveis. Entramos em atrito com os donos da antiga empresa e resolvemos fundar a nossa.”

Entre os que atribuíram à existência de um mercado favorável a idéia da criação de suas empresas, declarou um entrevistado: “Ha-

via grande procura de carbonato de cálcio. A firma nasceu para explorar êsse produto. Outro respondeu simplesmente: "Foi o surto da indústria automobilística." Um terceiro declarou: "Um dos sócios trabalhava na indústria de petróleo e observou que o produto que fabricamos ainda não era produzido no Brasil." Um outro participante afirmou: "O nosso principal acionista era funcionário de uma grande companhia e acreditou no potencial da indústria de construção de estradas no Brasil." Vemos, por essas duas últimas respostas, que a percepção de um mercado favorável aliou-se ao fato de os empresários terem trabalhado anteriormente em empresas do mesmo ramo.

Apresentamos em seguida algumas respostas dos que relacionaram a criação de suas empresas com o fato de anteriormente desenvolverem atividade comercial no mesmo setor. Respondeu um dos entrevistados: "A idéia de criação da empresa nasceu do conhecimento que tínhamos do ramo. Começamos como uma empresa comercial, e depois entramos no setor industrial." Afirmou outro: "A firma nasceu com o comércio, porque se pretendia antes conhecer o ramo para depois resolver o que se deveria fabricar. Era como um teste para uma futura indústria." Alguns iniciaram importando o produto. É o caso dêste entrevistado: "Importávamos tintas italianas, um dia resolvemos comprar a matéria-prima e tentar o mercado das tintas especiais." Outra resposta no mesmo sentido: "Tinha uma firma de importação e representação de produtos químicos alemães. Tive então a idéia de fundar uma indústria química." Como vemos, nesses exemplos também o conhecimento do ramo — neste caso do ponto de vista comercial e não técnico — foi decisivo para a criação da empresa.

Para finalizar, temos as respostas de alguns participantes, que atribuíram ao conhecimento de todos os aspectos do ramo (técnico e comercial especialmente) a idéia de criação da empresa. Afirmou um dos entrevistados: "O fundador da firma já conhecia o ramo de pescados, tanto do ponto de vista da produção (pesca), como do varejo e das vendas em consignação. Sentiu, porém, que sozinho nunca poderia desenvolver-se. Daí a idéia de constituir uma sociedade." Respondeu outro: "A idéia da criação da empresa nasceu do conhecimento das necessidades do mercado, do processo de fabricação e das fontes de matéria-prima." Confirma-se, assim, a importância atri-

buída pelos entrevistados ao conhecimento técnico e comercial do ramo para a criação de suas empresas. Em comparação com esse aspecto, outros fatores, como a ambição pessoal, a disponibilidade de capitais e a própria percepção de um mercado favorável, ficaram em segundo plano.

Natureza e características da dinâmica organizacional *

Entre as diretrizes gerais de uma empresa, uma das mais importantes é a que diz respeito ao processo decisório adotado. Cumpre saber, antes de mais nada, quem toma as decisões mais importantes. A decisão é tomada apenas por um diretor, ou por todos em conjunto? As decisões são tomadas pelos diretores segundo sua especialização funcional? São consultadas as pessoas que serão atingidas pela decisão? Tínhamos uma pergunta a êsse respeito no questionário, nos seguintes termos: *Como procede V. Sa. para tomar decisões importantes?*

As respostas revelaram que a maioria esmagadora dos entrevistados toma suas decisões mais importantes em conjunto com os outros sócios. Muitos dos participantes respondiam simplesmente: “Em reunião com os outros diretores.” Ou, então: “Em equipe.” Ou, ainda: “Depois de entendimento com o outro sócio.” Alguns foram mais completos e declararam que as decisões nos setores funcionais são tomadas pelos respectivos responsáveis, e apenas as decisões que afetam toda a empresa são tomadas em conjunto. Eis uma resposta nesse sentido: “As decisões são tomadas por cada sócio em sua área. Há dois sócios: um técnico e um administrativo. As decisões mais importantes são tomadas pelos dois.”

* Este capítulo é de autoria dos Professores LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA e LAERTE LEITE CORDEIRO.

Alguns entrevistados declaram que em suas empresas as decisões mais importantes são tomadas por uma pessoa apenas. Esse é o caso, aliás muito raro, das empresas dirigidas por uma única pessoa. Mas isso também acontece em empresas com vários sócios. Declarou um entrevistado, por exemplo: "Até um certo nível as decisões são tomadas pelo diretor responsável por aquele setor. Além desse nível, debatemos em conjunto, mas a decisão final cabe ao diretor-superintendente." Afirmou outro entrevistado: "As decisões mais importantes são tomadas pelo diretor-presidente, ouvidos os outros diretores."

Uns poucos declararam que, antes de tomar uma decisão importante, consultavam seus auxiliares. Declarou, por exemplo, um dos entrevistados: "Para tomar decisões importantes faço uma reunião com meu irmão e com os auxiliares de categoria que serão afetados." Observou outro: "Sempre há consultas entre os três sócios proprietários. No caso de grandes encomendas, tenho também conversas preliminares com os empregados." Declarou um terceiro: "As decisões mais importantes são sempre tomadas em conjunto com as pessoas envolvidas."

Se as decisões são tomadas em geral em conjunto, um problema se coloca: para chegar a essas decisões organizam-se reuniões formais ou não? Em relação a esse problema os entrevistados se dividem, embora possamos afirmar que a maioria tende a ter reuniões informais. Chegamos a essa conclusão pelas discussões durante as mesas-redondas, quando o problema foi colocado, e por uma outra pergunta que havia no questionário nos seguintes termos: *Costuma ter reuniões regulares com seus sócios ou com os demais diretores?* Em relação a essa pergunta muitos responderam negativamente, e entre a maioria que respondeu afirmativamente, um bom número acrescentou que as reuniões eram informais, que ocorriam quando os sócios se encontravam, que não tinham data marcada etc. Também pudemos verificar o caráter informal das reuniões para decisões em conjunto pelas próprias respostas às perguntas sobre como são tomadas as decisões mais importantes. Declarou um dos entrevistados: "As decisões mais importantes são tomadas em conjunto, através de um 'bate-papo' informal." Afirmou outro: "As decisões são tomadas em reuniões esporádicas, durante os cafêzinhos diários. Na verdade, o contato é constante." Disse um terceiro: "As decisões

sobre política de pessoal eu as tomo sozinho. Para os problemas de produção meu sócio e os empregados dão algumas idéias. Discutimos aos domingos pelo telefone, digerimos idéias. Quando se trata de problemas de venda, então é mais racional destrincharmos todo o problema em conjunto, meu pai, meu sócio e eu.”

Nesse mesmo sentido de informalidade, que, aliás, é bem próprio das pequenas empresas em que um sistema burocrático não pôde ainda ser instalado, quando são tomadas decisões em conjunto, em geral se evitam as votações. Isso ficou bem claro especialmente durante as mesas-redondas, quando procuramos esclarecer o problema. Em vez de votação, procura-se chegar a um consenso. Conforme declarou um dos entrevistados: “Nós falamos até chegar a um acôrdo; em geral as decisões são bem tomadas.” Observou outro: “Os sócios reúnem-se, discutem, e acabam chegando a um acôrdo.” Afirmou outro participante: “O importante é que todos entrem em acôrdo. Se a maioria decide contra a vontade de alguns acontece que os vencidos declaram que não são responsáveis pela decisão. Conheço uma empresa que se dissolveu por causa disso.”

FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Dentro do quadro geral das indagações da pesquisa realizada inscrevia-se, como item de grande interesse, o funcionamento da organização das pequenas e médias empresas. Nesse sentido, parecem extremamente sugestivas as respostas oferecidas pelos empresários entrevistados à pergunta referente às relações de trabalho entre o patrão e os empregados.

A proposição colocada para apreciação dos empresários, ao responderem ao questionário, foi: *Em sua empresa qualquer empregado pode falar diretamente com V. S.^a, apresentando sugestões ou reclamações, ou tem que passar pelo chefe imediato?* A grande maioria dos homens de empresa entrevistados na pesquisa respondeu tranquilamente que *sim*. O que se conclui é portanto que, nas organizações inquiridas, o *by-pass* é praticado consciente e amplamente. Ora, êsse procedimento é condenado em tôda a literatura que trata da teoria e da prática ligadas ao campo da administração geral nas empresas. Por que, então, é praticado na maioria das pequenas e

médias emprêsas? Será que o nosso empresário desconhece os perigos que a literatura comenta e aponta vigorosamente?

Ocorre-nos com facilidade imaginar os problemas de relações humanas que podem ser, inadvertidamente, criados ao adotar-se êsse comportamento administrativo. O desprestígio do mestre ou do chefe — com o seu conseqüente desestímulo — é, talvez, a origem de tôda uma série de problemas colaterais, que tendem a conturbar o funcionamento da organização. A quebra do princípio de autoridade formal passa a ser autorizada de cima para baixo, e o que o “dono” ensina aos empregados dos níveis mais baixos da sua curta hierarquia é que, realmente, o mestre ou o chefe não são muito importantes.

Êsse homem que está no meio poderá ver sua própria segurança funcional ameaçada de baixo para cima e, pior do que isso, de cima para baixo também. Jamais o mestre sentir-se-á realmente como parte da administração da emprêsa, enquanto suas ordens, instruções ou decisões puderem ser contestadas no escritório do patrão sem seu conhecimento prévio. Por isso é comum, em organizações onde há habitualmente êsse comportamento administrativo do “passar por cima”, viverem os homens da cúpula responsável a reclamar da sorte madraستا que não lhes permite encontrar os “bons” homens de supervisão de que tanto necessitam; em outras palavras, aquêles a quem possam realmente delegar autoridade para aliviá-los da carga executiva e dos quais possam esperar o cumprimento das responsabilidades decorrentes.

A literatura nos ensina, ainda, que os problemas que decorrem do *by-pass* não são apenas de ordem humana, de sensibilidade ferida, de insatisfação de necessidades secundárias. Ela nos informa, também, que o funcionamento administrativo da organização se prejudica no que se refere à execução dos serviços a serem realizados, pela confusão que se pode originar do processo.

Se supusermos que o patrão recebe o funcionário, ouve-o nas suas sugestões ou nas suas reclamações e a partir daí produz uma decisão administrativa, independentemente do parecer do chefe imediato, então estará a organização caminhando para desfecho dramático. Se a alternativa fôr a de receber o reclamante ou o contribuinte e depois ouvir o chefe imediato, ainda assim o processo não

será adequado, pois o tempo útil do patrão poderá estar sendo desperdiçado, uma vez que terá realizado duas entrevistas para, ao final, concluir que, eventualmente, a reclamação não procede ou que a sugestão é inviável.

É preciso considerar que a função do supervisor, colocado entre o patrão e os operários é, entre outras, a de selecionar os problemas da empresa, fazendo chegar até a cúpula apenas o que não possa ter atendimento satisfatório na base da pirâmide orgânica da empresa.

Após essas considerações, ocorre-nos a necessidade de buscar uma explicação para a discrepância verificada entre o que a boa técnica recomenda e o comportamento assinalado pela grande maioria dos empresários entrevistados, tal como já mencionamos no início deste tópico.

Parece evidente que há uma relação direta entre o tamanho da empresa, o número de empregados e supervisores, o leiaute, com suas facilidades, e o *by-pass* na organização. Se na grande empresa todos os itens mencionados distanciam o patrão dos empregados que compõem a base da pirâmide, fazendo com que a delegação de autoridade formal ao supervisor seja completa e indiscutível, à medida que nos afastamos mais e mais na direção da pequena empresa, a situação inverte-se, ocorrendo que, na maioria dos casos, o patrão praticamente trabalha ombro a ombro com os empregados. Nessas circunstâncias parece bastante provável que o contato seja mais íntimo entre um e outros, que haja mais informalidade nas relações hierárquicas e que se aceitem comportamentos que na grande empresa seriam considerados — e com razão — pecados capitais.

Não há dúvida de que em tese o mestre da pequena empresa que supervisiona, talvez, todos os operários da fábrica, tem a seu cargo o mesmo conjunto de funções que cabem ao seu colega da grande empresa. A diferença está, provavelmente, em que um tem o patrão funcionando nos seus calcanhares — até porque talvez não haja espaço físico suficiente para que assim não seja — e o outro talvez nem conheça o patrão, recebendo sua autoridade de outro profissional cujo comportamento administrativo é estritamente determinado. Conforta-nos, de certa maneira, ao examinar as respostas dos entrevistados, constatar que em muitos casos a razão do *by-pass* está

assentada num desejo de demonstrar o ambiente democrático que prevalece em suas empresas; o que muitos acreditam é que esse tipo de comportamento do patrão tende a solucionar problemas, a facilitar o funcionamento da organização, a tornar mais fluida a administração.

Nas observações que tecemos acima, comentando e lembrando a teoria de organização, cremos ter demonstrado aos empresários bem intencionados, de atitude positiva em relação aos seres humanos que empregam, o perigo que esse comportamento administrativo pode oferecer para o objetivo que procuram atingir. É preciso que não nos esqueçamos de que o mestre ou o chefe burocrata que está entre o patrão e os empregados quer e deve receber o seu quinhão de tratamento democrático e não pagar, para benefício dos seus subordinados, o caro preço do próprio desprestígio. Poder-se-ia, por outro lado, contestar o espírito democrático desse comportamento do dono, ao se alvitrar que a confusão administrativa, passível de ocorrer no caso clássico do *by-pass*, pode causar baixa eficiência, pouca produtividade, conflitos de autoridade e toda uma série de males tendentes a inibir o desenvolvimento da empresa.

Se a partir, então, dos resultados da pesquisa, pudessem os autores recomendar um comportamento para os empresários da pequena e média empresa, no que se refere a sugestões e reclamações dos empregados, sugeriríamos, em primeiro lugar, que adotassem todas as providências cabíveis, na organização, para ensinar aos empregados que a regra geral é, antes de mais nada, dirigirem-se ao mestre ou ao chefe burocrata, cuja função não é a de prejudicar o interesse do empregado junto ao patrão, mas sim a de selecionar os assuntos que não possam ter solução ao nível da primeira linha, e decidir por delegação de autoridade nos casos em que têm competência.

Recomendaríamos, depois, que, quando a regra geral fôsse quebrada por qualquer funcionário ou operário, o patrão o recebesse, mas ao perceber tratar-se de assunto ligado à empresa, sustasse a conversa e inquirese o empregado sobre se já havia levado o assunto ao conhecimento do supervisor. Se a resposta fôsse negativa, o empregado deveria ser encaminhado pelo empresário ao seu chefe imediato, sem mais delongas. Se positiva, o procedimento deveria ser

o de solicitar imediatamente a presença do supervisor, para que ele não ficasse à margem da solução do problema.

Essas recomendações não devem ser encaradas como exclusivas, porque há peculiaridades em cada empresa e variáveis de difícil controle em cada grupo humano. Dentro das teses da moderna teoria administrativa, porém, os procedimentos recomendados parecem ser os mais adequados, sem que, com sua adoção, se vicie o ambiente da empresa no que se refere à consideração e ao respeito devidos à dignidade dos seres humanos. A situação contrária, permissiva e administrativamente perturbada, pode levar até mesmo ao fracasso da empresa.

A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS NO PROCESSO ADMINISTRATIVO

Os compêndios especializados que versam sobre assuntos ligados à administração, contêm inúmeros relatos de pesquisas, realizadas por estudiosos da matéria, que atestam a excelência e as vantagens da participação ativa dos empregados no processo administrativo, para facilitar a consecução dos objetivos da empresa. Esses resultados de pesquisa originaram conceitos bastante conhecidos atualmente, dentre os quais a "liderança democrática" seja talvez o mais comumente citado e defendido. A base desse tipo de liderança é, sem dúvida, a criação de um clima permissivo à contribuição relativa dos empregados para a solução dos problemas da empresa. Mais do que isso, talvez, chega-se mesmo a insistir nessa participação. A justificativa para tal procedimento administrativo é a de que quando se permite às pessoas participarem ativamente do processo de tomada de decisões que possam vir a afetá-las direta ou indiretamente, o moral do grupo é elevado, a produtividade é satisfatória, não há resistências ou ressentimentos, há espontaneidade na colaboração e, com isso, os objetivos da seção, do departamento e da empresa como um todo tendem a ser alcançados com maior tranquilidade e menor desgaste da administração superior.

Na grande empresa, de administração atualizada, a liderança democrática é, hoje em dia, quase uma obrigação de todo executivo que deseje ser percebido como administrador com qualidades para

chegar ao topo. Poder-se-ia dizer que é até “feio” e de “mau gosto” qualquer profissional declarar-se a favor da liderança autocrática ou de qualquer outra posição administrativa que não presuma a participação dos subordinados no processo de decisões de sua alçada.

Na pesquisa cujos resultados ora relatamos, buscou-se conhecer a tese da participação ativa dos empregados na administração das pequenas e médias empresas brasileiras. Nosso objetivo era saber se essa participação acontece, como acontece, quais suas peculiaridades e seus problemas. Em outras palavras, saber se o empregado dessas empresas é chamado a oferecer sua contribuição para o funcionamento dinâmico da organização, como a administração vê esse processo, qual o comportamento dos empregados em relação à solicitação e quais as razões oferecidas para as posições assumidas diante desse procedimento recomendado pelas pesquisas realizadas no campo da Administração.

A constatação pronta foi a de que, na grande maioria das pequenas e médias empresas brasileiras, a participação dos empregados no processo administrativo, como instrumento auxiliar da administração, é mínima. Em geral, a contribuição dos homens de menor expressão hierárquica não é invocada formalmente pela administração das empresas. Uma das formas mais convencionais de convite à participação, que seria, por exemplo, a realização de reuniões regulares entre patrão e empregados e/ou entre chefes e subordinados não acontece em geral na pequena e média empresa. As reuniões são, como vimos, realizadas ocasionalmente, e seus objetivos são principalmente de duas naturezas: “sessões de bronca geral” ou, para usar expressão mais adequada, “reuniões para repreensão coletiva”, e reuniões de doutrinação sobre assuntos vários sempre a critério da administração. A baixa de produção numa das seções da fábrica, a indisciplina nas dependências da empresa e o aumento do número de roubos no vestiário são exemplos citados do primeiro caso; a preleção feita pelo dono da empresa sobre a necessidade de cumprir com o dever cívico, votando nas próximas eleições, foi um bom exemplo citado do segundo caso.

Vários respondentes que mencionaram ter, no passado, tentado estruturar e formalizar o processo de participação, através de reuniões periódicas para discussão de problemas e troca de idéias, informaram

ter abandonado tal prática, em virtude de resultados pouco satisfatórios alcançados. Entre as razões alinhadas por vários entrevistados, figuram, entre outras, as de que essas reuniões tomavam muito do tempo precioso dos homens da produção e de que, quando as reuniões se repetiam, os indivíduos começavam a “inventar” problemas, apenas para ter o que discutir. Nos poucos casos em que a participação acontecia, mencionado como fenômeno regular, fazia-se apenas em relação a encarregados ou mestres.

O que se pode concluir das respostas oferecidas pelos empresários entrevistados é que a “liderança democrática”, com suas premissas e pressupostos, ainda não chegou à maioria das pequenas e médias empresas. Lastreada no fato mencionado de que na pequena empresa há, em geral, poucos empregados, muito ocupados com a execução da produção e cujas possibilidades de contribuição, participando do processo de decisões, seriam muito pequenas, a atitude na maioria das empresas é a de que ao patrão cabem as decisões, cabendo aos empregados a mera execução adequada de suas tarefas. Tal atitude gera um comportamento de liderança administrativa que se divide entre “autocrática” e “paternalista” e que dá tom às relações chefe-subordinados ao longo da curta hierarquia das pequenas e médias empresas.

Não nos compete, neste trabalho de reprodução da realidade apurada através de pesquisa, criticar posições assumidas por aqueles homens que estão à testa de suas empresas. Ousamos, todavia, tecer alguns comentários sobre a tese da participação, à luz do que se conhece na literatura especializada, com o propósito de fazer com que os empresários das pequenas e médias empresas avaliem suas próprias atitudes em face do problema.

Já está bastante divulgada a recomendação da Psicologia quanto ao tipo de relação que deve existir entre os pais e os filhos. À medida que a criança evolui em seu crescimento físico e mental, os pais, que no primeiro momento constituíam os instrumentos da satisfação de suas necessidades, devem ir paulatinamente facultando ao rebento condições para que aprenda, por si só, a satisfazer as suas necessidades. Quando isso não acontece, e os pais continuam querendo tomar todas as decisões e manter o menino ou o jovem sempre dependente deles, assim que os fatos da vida impedirem o pro-

cesso, o ser humano que cresceu debaixo dessa relação permanente de dependência poderá perder-se, ao ter que tomar decisões sozinho e sozinho lutar na arena da vida. Mais do que isso: os pais não terão contribuído para a formação de um indivíduo adulto e maduro, que esteja em condições de oferecer sua própria contribuição à sociedade.

Não há muita diferença entre o papel dos pais em relação aos filhos e o papel do patrão ou do chefe em relação aos seus empregados e subordinados. Apenas os pais têm condições de lidar com um ser humano desde os primeiros dias de sua existência, e o patrão — com menos sorte — já o pega um pouco “usado”. Mas da mesma forma que os pais, também o patrão ou o chefe desejam desenvolver e tornar adultos e maduros, na contribuição, os seus subordinados. Para que isso aconteça é preciso que se lhes dê a oportunidade de expressar suas idéias, de contribuir com sugestões, de participar, enfim. Mais do que isso, é preciso que o chefe e o patrão entendam que devem estimular essa participação porque, só assim, os subordinados sentir-se-ão parte do processo e não robôs que apenas executam tarefas cumprindo ordens.

O patrão e o chefe que convidam os subordinados a lutarem a seu lado, pela superação dos obstáculos que se apresentem à realização dos objetivos da empresa, estarão ineludivelmente a caminho de formar homens desejosos de contribuir com sua iniciativa, de aplicar todo seu potencial humano, de colaborar espontaneamente. Os resultados poderão ser surpreendentes.

É preciso, todavia, que a participação dos empregados nos problemas da empresa seja invocada dentro de um padrão de honestidade e inteligência e não usada apenas como artifício de manipulação de pessoas que tenha por objetivo apenas os interesses da organização. Quando “usada” neste segundo sentido, a participação, como instrumento auxiliar da administração, perde a sua eficácia. Isso se dá porque, como já se disse, “é possível enganar poucos durante todo o tempo e muitos durante pouco tempo; mas nunca todos durante todo o tempo”. Mais cedo ou mais tarde, os empregados perceberão que as reuniões para discussão de problemas da empresa não passam de “cortina de fumaça”; que a “participação” significa endossar a decisão do patrão que depois não quer reclamações; ou

que "participar" significa ouvir do patrão, ou chefe, coisas que lhe parecem importantes. A partir desse momento serão os bons cumpridores de ordens que alguns administradores desejarão. Mas nada mais do que isso.

AS SUGESTÕES DOS EMPREGADOS E O PARADOXO

Comprovando os ensinamentos da literatura, que recomenda a participação dos empregados no processo administrativo, foram impressionantes os dados referentes à contribuição oferecida pelos empregados das pequenas e médias empresas auscultadas, através de sugestões feitas à administração. Um número considerável de casos concretos foi relatado, podendo-se mesmo assinalar que poucos foram os entrevistados que não mencionaram algum tipo de benefício para o processo administrativo ou técnico-industrial alcançado e oriundo de sugestões feitas por empregado ou empregados. As respostas negativas quanto ao aproveitamento das sugestões oferecidas à administração, por reduzidas em número e à vista do que acontece nas demais empresas que participaram da pesquisa, podem ser consideradas atípicas da realidade. Algumas respostas foram curiosas e devem ser anotadas: "Boas idéias não oferecem. Só se interessam por dinheiro!" Ou: "Sim, as sugestões são valiosas. Mas, dadas as nossas falhas administrativas, elas têm sido engavetadas!" Ou: "Na pequena empresa muita liberdade e iniciativa atrapalham!"

No geral, os entrevistados que deixaram de declarar sugestões dos seus empregados que tivessem sido de utilidade para a empresa observaram que suas firmas eram pequenas demais ou que o nível de seus empregados era demasiadamente baixo, para que pudessem contribuir positivamente para a solução de qualquer problema. Em face, todavia, da constatação já mencionada anteriormente de que a grande maioria dos empresários concordou pela excelência da contribuição oferecida através de sugestões dos empregados, parece-nos faltar maior apoio para as teses defendidas pelos poucos que não têm conseguido usufruir desse manancial inesgotável de recursos que é o ser humano motivado e estimulado a aplicar seu potencial no ambiente de trabalho. Vale a pena, talvez, ainda que por curiosidade e sem que se possa medir a relevância de cada contribuição.

específica, mencionar alguns casos concretos entre aqueles citados pelos respondentes:

- Arranjo físico das máquinas;
- Invenção de novos dispositivos;
- Novo sistema de cobrança;
- Modificação no sistema de controle do estoque;
- Simplificação de métodos;
- Solução do problema do horário para almoço;
- Inovação em produto da linha;
- Melhor utilização da matéria-prima.

Naquelas empresas que puderam relatar esses e outros fatos concretos, já tem ocorrido algum tipo de recompensa para as sugestões feitas e que, experimentadas, funcionaram bem. O elogio público, os brindes e as gratificações em dinheiro são alguns exemplos mencionados. Em geral, todavia, não há, aparentemente, um critério bem definido ou determinado para a concessão desses prêmios. O que pudemos sentir é que, na realidade, não existe qualquer sistema que provoque essas sugestões. Não se mencionaram as já conhecidas "caixas de sugestões", tão citadas na literatura especializada, as quais, colocadas em pontos estratégicos da empresa, provocam e facilitam o processo de sugestões dos empregados. Basta apenas que, em adição à instalação das "caixinhas", sejam dadas informações aos homens sobre o novo sistema introduzido, seu regulamento, suas vantagens etc.

Devemos anotar e ressaltar dois fatos levantados na pesquisa e que podem, tomados em conjunto, compor um paradoxo: vimos, no tópico anterior, que a participação dos empregados no processo de decisões não ganha um grande número de adeptos, por várias razões. Pudemos, outrossim, anotar que não existem maiores preocupações de incentivar as sugestões dos empregados para melhoria das operações da empresa. Por outro lado, a constatação já mencionada neste tópico é a de que essas contribuições têm sido fre-

qüentes e valiosas num grande número de empresas entrevistadas. Como explicar esse fato? A que atribuir essa oferta de idéias e subsídios, quando não há, em geral, nenhuma provocação formal, nenhum estímulo da administração, nenhum benefício necessariamente decorrente disso?

Esse paradoxo aparente seria, por si só, digno de uma outra pesquisa que se quisesse e pudesse realizar. O mais que podemos fazer é alvitrar algumas alternativas que mereceriam ser experimentadas, sem querer afirmar a validade de qualquer delas. Em primeiro lugar, devemos lembrar-nos de que, na pequena empresa, o empregado não tem suas funções muito definidas e, quando as tem, as circunstâncias se encarregam de torná-las por vezes inobserváveis. Em outras palavras, na pequena empresa quase todo empregado é uma espécie de “quebra-galho” ou, “homem dos sete instrumentos”. Esse tipo de atividade, que lhe permite conhecer processos, equipamentos, matéria-prima, produtos etc., talvez crie condições para que o empregado se sinta quase na posição de quem *precisa* sugerir modificações ou inovações. Ele *vê* as necessidades porque participa do conjunto de atividades e vive os problemas. Essa situação, própria principalmente da pequena empresa, talvez explique, em parte, o paradoxo aparente.

Em segundo lugar, é preciso que não esqueçamos que, no tópico referente ao “Funcionamento da Organização”, verificamos que, em resposta à pergunta sobre o *by-pass* ou o “passar-por-cima”, a grande maioria dos entrevistados opinou pela afirmativa da prática. Ora, ainda que erradamente, como já vimos, o empresário está próximo do empregado, pronto para ouvi-lo nas suas sugestões ou reclamações, não sendo exigido sequer que o operário vá primeiro ao mestre. Isso conduz a uma situação de facilidade para o desenvolvimento do processo. Então, ainda que o empresário ou a empresa nada façam de formal e estruturado para que o empregado ofereça suas idéias para melhoria em qualquer sentido, o simples fato de haver uma condição permissiva de proximidade entre ele o patrão leva-nos a acreditar que as sugestões ocorram quase como um produto natural do desempenho no trabalho.

É óbvio que nos dois casos que alvitramos como justificativa ao paradoxo imaginado, existe um defeito fundamental: em ambos o

valor inestimável da contribuição dos empregados, através das sugestões que poderiam potencialmente oferecer, é deixado ao sabor da sorte ou da personalidade mais ou menos agressiva de cada homem empregado. O que a pesquisa informa é que há um grande número de pequenas e médias empresas beneficiando-se das sugestões dos seus empregados. Porque, então, não examinar mais a fundo o problema?

A literatura específica já tem condições de ajudar os empresários a trabalhar com acerto para aproveitar o potencial humano de suas coletividades. Existe um sem-número de planos e sistemas de sugestões, já desenvolvidos e experimentados, que podem servir como base para a formulação de esquemas adequados a cada uma das pequenas e médias empresas que até hoje ou têm sorte ou não têm nada. Fica aqui nossa recomendação para que ela seja consultada para benefício comum de patrões, empresas e empregados.

A RELAÇÃO PATRÃO-EMPREGADOS

Uma das perguntas da pesquisa visava a conhecer, mais a fundo, o desenvolvimento da relação patrão-empregados na pequena empresa. Estava assim redigida: *Seus empregados costumam falar com V. S.^a a respeito dos seus problemas pessoais ou familiares?* A grande maioria dos empresários que responderam a essa pergunta, afirmaram que o fato ocorre freqüentemente em suas organizações.

Os problemas pessoais e familiares que chegam a essa maioria de patrões da pequena e média empresa traduzem-se, quase sempre, em termos monetários. E porque? Várias explicações podem ser oferecidas para o fato. Em primeiro lugar, geralmente a pequena empresa não tem condições de pagar altos salários aos seus empregados. Na maioria delas, a regra geral é, talvez, a do salário-mínimo, sabendo-se ainda que, quando possível, até isso é desrespeitado. Em segundo lugar, há ainda o fato de que os benefícios adicionais, que poderiam suplementar o salário em cruzeiros através do oferecimento de assistência médica e dentária, restaurante, cooperativas, transporte etc., comuns às grandes empresas industriais, inexistem nas pequenas e talvez se iniciem, com muita hesitação, nas empresas de porte médio. Assim sendo, seria mesmo de esperar-se

que os problemas dos empregados se resumissem em *dinheiro*. Dinheiro que paga o aluguel ou a construção modesta no terreninho do subúrbio. Dinheiro que evita o despejo. Dinheiro que paga o médico e que compra os remédios para a espôsa e filhos. Dinheiro que pode comprar a solução dos problemas daqueles que geralmente vivem em condições difíceis, quase de simples luta pela sobrevivência.

Quais poderiam ser os problemas que se sobreporiam àqueles que o dinheiro resolve, na preocupação dos empregados da pequena empresa? A necessidade de manutenção do seu *status* social, a satisfação de sua necessidade egoística de auto-realização? A Psicologia nos ensina a existência de uma hierarquia de necessidades a satisfazer, na qual algumas têm prioridade sobre outras. Não nos interessa aqui examinar mais a fundo o problema, mas apenas lembrar que as necessidades superiores só comandam o comportamento humano quando as primárias estão razoavelmente satisfeitas. Não poderia, portanto, ser diferente a situação, ainda que o desejassem patrões e empregados. Este será, provavelmente, um dos problemas de mais difícil solução na administração da pequena empresa brasileira e quiçá de todo o mundo. A esperança é que, talvez numa economia mais estável e desenvolvida, as empresas tenham melhor condição de eficiência e, então, possam recompensar, de forma mais adequada, seus empregados. No momento, todavia, e por mais algum tempo, os problemas que os homens da pequena e média empresa trarão aos seus patrões serão sem dúvida manifestados em termos de cruzeiros.

É de interesse, também, um outro ponto suscitado nas respostas e que se refere à atitude do patrão, no contato com os empregados que vêm trazer-lhe seus problemas. A impressão que o conjunto de respostas nos dá é a de que o empresário, em geral, gosta dessa situação, ainda que por vezes manifeste seu desejo de que isso não acontecesse, porque lhe toma tempo precioso dos negócios da empresa. E porque gosta? Porque sente que, quando os problemas lhe são trazidos, ele pode fazer alguma coisa para ajudar seus empregados e isso lhe faz bem. Porque, conhecendo seus problemas, ele os conhece melhor e é sempre mais seguro trabalhar-se com quem se conhece bem. Poderíamos, ainda, explicar o fenômeno de forma mais sofisticada, discutindo o paternalismo existente na

pequena empresa como regra geral e demonstrando, quiçá, que a relação patrão-empregado nessas empresas tem muito do sistema feudal. Não há, todavia, conteúdo mais profundo nos resultados da pesquisa que nos permita declarar como válida essa constatação.

Só porque o patrão aprecia, permite e concede, seria o bastante para explicar o fato de que os empregados vão levar-lhe seus problemas? Analisando as respostas da pesquisa concluímos porque essa não é a única razão. Sem dúvida, é importante que o patrão crie esse clima, pois onde ele existe os empregados se sentem mais à vontade para trazer à cúpula os seus problemas pessoais. Há, todavia, razões mais específicas que devem ser assinaladas como explicação para a situação que prevalece na maioria das empresas pesquisadas:

1. O patrão está sempre por perto, sendo muito fácil chegar até ele. Ainda mais porque ele permite que os empregados o procurem, passando por cima do chefe imediato, quando este existe.
2. O patrão atende o empregado sem muita formalidade ou burocracia. No primeiro caso, porque em geral conhece todos os seus empregados até pelo nome, havendo mesmo uma certa intimidade. No segundo caso, porque a empresa pequena não tem condições de se burocratizar demais, ainda que pretendesse.
3. Para que procurar outra pessoa ou funcionário, se o patrão é a última palavra na empresa e quem decide sobre tudo e todos?
4. O empregado na pequena empresa é, em geral, mal informado quanto aos seus direitos como cidadão ou como trabalhador. Quando precisa de proteção ampara-se no patrão, que pode orientá-lo na busca de seus interesses.
5. Os sindicatos não se preocupam em chegar até as pequenas empresas, a fim de ajudarem os empregados a resolver seus problemas. O patrão é, obviamente, a pessoa a quem recorrer, nos momentos difíceis.

Vemos, então, que há muitas razões para essa procura do patrão por parte dos empregados, na tentativa de solução de problemas pessoais e familiares. Nas grandes empresas e principalmente nas mais atualizadas administrativamente existem unidades administrativas — em geral do departamento de relações industriais ou pessoal — cuja função exclusiva é receber e providenciar sobre os problemas trazidos pelos empregados. Os nomes que essas unidades recebem podem variar, sendo todavia dos mais conhecidos os de assistência social, relações com empregados e relações de pessoal.

Por outro lado, como já vimos, muitos dos problemas que assaltam o empregador da pequena empresa em geral não ocorrem na grande, eis que a própria condição favorecida desta lhe permite oferecer melhores salários, benefícios, assistência de muitos tipos e uma supervisão treinada para determinar problemas humanos e encaminhar suas soluções. É, portanto, bastante diferente o panorama quando visto através de lentes fortes ou fracas, e a realidade que se apresenta para a pequena empresa e para o empresário deve ser aceita e compreendida.

Haveria algo a recomendar a partir das conclusões e considerações oferecidas neste tópico? Cremos que sim. Em primeiro lugar, lembrai ao empresário da pequena empresa que o fato de que seus empregados o procurem para ajudá-los em seus problemas tem aspectos positivos. É o momento em que o empresário deixa de ser “patrão” para ser um líder, visto por sua coletividade como o instrumento mais adequado para a solução de problemas. Pior seria ou será no dia em que o dono não mais merecer liderança e os empregados forem buscar meios hábeis à satisfação de suas necessidades fora da empresa.

A liderança é fenômeno sociológico muito curioso: quando a deixamos escapar por entre os dedos, dificilmente podemos recuperá-la. Nossa primeira recomendação seria, então, de que o pequeno empresário não afastasse de si a imagem de “solucionador” de problemas que quase naturalmente ostenta. Todavia, — e aqui vai a segunda recomendação — há o empresário que providencia para que essa imagem positiva seja mantida sem quebra do princípio de autoridade, sem maior prejuízo de seu tempo e de forma sistematizada e regulamentada. Quando a organização for um pouco mais

ampla e houver chefes intermediários entre os empregados da execução e a direção da empresa, convirá sempre trazer, para a solução do problema dos empregados, a participação desses homens de supervisão. Tal procedimento tenderá a identificá-los com a administração da empresa, permitindo-lhes participar do processo de decisões sobre problemas que afetam seus subordinados diretos.

Finalmente, caberia recomendar a adoção de um sistema que pudesse substituir a necessidade de uma decisão isolada para cada caso. Enquanto isso não acontece, o patrão vai distribuindo "benedições" que o deixam muito feliz, mas que lhe roubam muito do seu tempo precioso em outras atividades, que criam precedentes que se emaranham a ponto de tornar difíceis as decisões depois de certo tempo e que nem sempre são dadas da forma mais justa. Se o problema em geral é dinheiro, o sistema pode estabelecer limites monetários de concessão ou empréstimo, tipos de casos em que a solicitação será atendida, prazos de reembolsos etc.

A grande vantagem da adoção de um sistema por meio de um regulamento específico é a de que a viabilidade de solução de qualquer problema pessoal ou familiar será sempre definida pelo patrão, mas poderá ser declarada pelo mestre ou pelo chefe burocrata ou até mesmo pelo próprio empregado. Certamente haverá casos em que as peculiaridades da situação ou sua condição inusitada demandem a atenção especial e pessoal do patrão; aí, então, será o momento de deixar patente o seu interesse pelos homens que contribuem para o sucesso de sua empresa, não se esquivando do processo, mas liderando-o de forma ampla e aberta.

INTRODUÇÃO

Esta parte da monografia reproduz os resultados da pesquisa empreendida junto à pequena empresa brasileira no que se refere às suas relações industriais.

O relato dos dados colhidos está organizado em função dos objetivos da pesquisa, a saber:

1. Conhecer da realidade prática e objetiva da administração de pessoal na pequena empresa brasileira;
2. Oferecer um comentário técnico sobre a realidade apurada; e,
3. Sugerir, onde couber, medidas que possam ser aproveitadas pelos empresários na administração de suas empresas.

O texto traz informações e comentários sobre as principais áreas de atividades em administração de pessoal e está dividido em seis tópicos que vão do recrutamento às relações trabalhistas, incluindo as respostas colhidas nos questionários utilizados nas entrevistas e nas mesas-redondas efetuadas em São Paulo, Salvador e Pôrto Alegre.

Parece importante destacar, nesta introdução, o fato de que as atividades de pessoal são, em geral, executadas de forma extrema-

mente rudimentar e empírica pelo próprio “dono” ou pelo seu guarda-livros, sem que se possa assinalar a presença de um profissional para cuidar, exclusivamente, dessa tarefa administrativa. As razões para isso podem talvez ser encontradas na incapacidade da pequena empresa de abrigar um funcionário só para isso ou na onipresença do dono, o qual em geral resolve todos os problemas sozinho. A Parte II que se segue nos informa como a pequena empresa resolve o problema.

Recrutamento, seleção e treinamento *

Como passo inicial do processo de seleção, o recrutamento é o “uso de práticas e processos com os quais se desperta o interesse para os empregos, atraindo e encaminhando pessoas para desempenhá-los. É a primeira fase da atividade empreendida para obter bons empregados”.¹ Como tal, admite-se que seja feito entre as fileiras dos próprios servidores da empresa premiando o esforço e a dedicação de seus colaboradores, nas oportunidades para promoção. Na parte do questionário que serviu de roteiro para as entrevistas sobre administração do pessoal e direito do trabalho, o recrutamento foi o primeiro tópico a ser tratado, através da pergunta: *Qual é o método de recrutamento de pessoal usado em geral pela sua empresa (contatos pessoais da diretoria ou dos funcionários, anúncios nos jornais, leitura de ofertas nos jornais, aviso na portaria, procura nas escolas etc.)?*

As respostas se distribuíram de acordo com os dados do Quadro I.

* Este capítulo é de autoria do Professor ARY RIBEIRO DE CARVALHO.

1) RAMOS, ARLINDO. *Prática de seleção e aperfeiçoamento de pessoal*, São Paulo, Ed. Atlas.

QUADRO I* — MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

<i>Método</i>	<i>N.º de Respostas</i>
1. Anúncios	60
2. Tabuleta à porta e avisos	39
3. Recomendações, indicações, apresentações	31
4. Contato com os funcionários, solicitações aos funcionários	26
5. Apresentações espontâneas	7
6. Empresa especializada (para cargos técnicos e de escritório)	6
7. Outras respostas	11

* Vários respondentes ofereceram mais de uma resposta.

Tratando-se de empresas industriais que concorrem no mercado de mão-de-obra para obter pessoal, esperar-se-ia talvez que a tabuleta à porta fôsse o meio mais utilizado para atrair o pessoal necessário; mas o anúncio em jornais foi o meio preferido, tendo 60 administradores mencionado que a êle recorrem, em primeiro lugar. Logo a seguir vem a preferência pelos avisos internos e tabuletas à porta, os quais parecem ser tradicionalmente utilizados com muita eficiência por empresas grandes e pequenas.

Um método que conta com a preferência de muitos homens das pequenas e médias empresas é o que envolve recomendações, apresentações e indicações feitas por pessoas ligadas à organização, revelando ainda o processo paternalista de muitos no preenchimento das vagas. Essas recomendações e apresentações — diga-se de passagem — são atendidas visando a três interesses: o do empregador, que julga preencher uma vaga com um ótimo homem (pois foi recomendado por alguém da empresa ou a ela ligado de alguma maneira), o da pessoa que apresentou o candidato, e o interesse deste último, que está à procura de uma colocação. Método aparentemente barato, raras vêzes dá bons resultados, pois a honestidade de alguns dos recomendados não supre tôdas as demais qualificações para o desempenho das funções. É bem verdade que, onde funciona um bom sistema de seleção, tais inconvenientes podem ser obviados através de testes e provas. Mas, como tal não existe na quase totalidade das empresas médias e pequenas, temos que um bom número de empregados é admitido pelo sistema de apresentação e/ou recomendação.

Outro método que parece contar com um número relativo de partidários é o do recrutamento através do contato pessoal com os já empregados, aos quais se pede o envio de pessoas interessadas. Aqui entra também o protecionismo, sendo admitido o candidato enviado por alguém, embora talvez não seja pessoa habilitada para o desempenho da tarefa. Nota-se, então, que a preocupação maior é a de atender ao pedido ou à indicação do empregado, ou ao candidato, e não às necessidades da empresa, improvisando-se um operador em alguns instantes. Seria lógico proceder assim se houvesse possibilidade de treinamento racional para o nôvo homem. Mas, quem pode pensar em treinamento formal nas empresas menores?

Pela ordem de preferência, temos, a seguir, a apresentação espontânea dos candidatos e o serviço de agências especializadas (êste último para pessoal técnico e de escritório). Êste último dado revela que apenas seis empresas (menos de 6%) cuidam de preencher cargos técnicos através de fontes externas e especializadas de seleção, preferindo promover seus próprios trabalhadores a cargos de maior responsabilidade (estejam ou não êsses empregados preparados para assumi-los). Isso se reflete também no fato de que somente um homem de empresa afirmou recorrer às escolas para preencher vagas em funções administrativas. Quando pensamos que nossas investigações se restringiram a cidades em que as escolas e instituições especializadas podem prestar grandes serviços, êsse único respondente nos faz pensar em algo mais sério que pode preocupar a pequena empresa, além dos problemas de capital.

Das manifestações verbais dos nossos entrevistados, conclui-se que operários e empregados de escritório são recrutados ou por anúncios em jornais, ou por tabuletas à porta, que grande número ainda adota. Os demais métodos que contam também com a preferência de grande número de empresários revelam o desejo de atender a alguém, de aproveitar um candidato inexperiente e, eventualmente, de conseguir pessoal realmente qualificado.

Apesar de parecer um problema local, eis como se manifestou um empresário de Pôrto Alegre, com relação ao recrutamento: "Em Pôrto Alegre, o operário braçal existe com facilidade," ao que outro juntou: "Falta-nos pessoal especializado; o recrutamento de São Paulo prejudica nossas indústrias; basta ver o jornal de do-

mingo.” A solução que o industrial gaúcho está tentando é a de recorrer ao “SENAI” local, “admitindo um aprendiz que será aperfeiçoado na fábrica, pois o ‘SENAI’ não tem pessoal suficiente”. Outro adiantou que no ramo de confecções o problema é o mesmo, faltando o apoio do sindicato para a instalação de uma escola profissional. Também nesse ramo “forma-se” gente na própria indústria “e quando o homem já conhece o seu trabalho, a concorrência o atrai e o emprega”. Para a indústria farmacêutica, prosseguiu o entrevistado, “nem em São Paulo se pode conseguir gente, pois todos querem ganhar demais”.

Essa última manifestação vem confirmar que o problema deverá ser resolvido localmente, mediante treinamento (em escolas profissionais) de pessoal da região, pois são grandes os problemas de deslocamento de operários especializados de uma região para outra, onde o clima e os costumes são diferentes e a habitação é um problema sério.

Em Salvador, a administração da pequena empresa “é forçada a pagar mais do que a grande para manter o empregado, pois a emigração dos bons operários para o Sul é grande; pagamos até mais que São Paulo”. Ali também se alega a falta de mão-de-obra especializada, sendo necessário “importá-la de outros locais, ou treiná-la no próprio serviço”. Para outro respondente “o problema é seríssimo, pois devem ser ministrados conhecimentos a garotos, sem que haja tempo para tratar dêsse aprendizado; além disso, “trata-se de gente que não sabe ler, e eu tenho até que varrer minha fábrica! Como posso cuidar disso?” Outros afirmam que “é o maior problema da indústria”; admitem e treinam “pois o ‘SENAI’ só prepara teòricamente”. O problema de recrutamento nessas cidades parece desafiar a argúcia dos homens de empresa locais. Um deles nos confiou que já recorreu a uma Escola Técnica para contratar um jovem com diploma a quem pagou mais, “o que foi um êrro, pois o formando nada sabia na fábrica”. “Ao que parece”, disse outro, “não há mais aprendizes hoje em dia, porque todos querem ganhar — não aprender — e os homens de empresa não querem ensinar, só querem ganhar”.

Seria essa a conclusão a que deveríamos chegar? O jovem quer ganhar bem — e não aprender e o homem de empresa não

quer cuidar do treinamento? Se essa fôr realmente a situação, pouco nos adiantarão tanto tempo e energia devotados a êsse aspecto do recrutamento. O que nos parece de vital importância para a sobrevivência da empresa é uma força-de-trabalho competente, eficiente, capaz de um trabalho de equipe. Mas isso não se consegue sem a educação, sem o treinamento, e o treinamento eficaz inicia-se por um recrutamento de acôrdo com as características do trabalho. Em outras palavras, o treinamento será mais eficaz quando considerarmos o problema da aptidão na admissão do empregado. De maneira geral, alegam os participantes do Seminário que o aprendiz não aprende, que os jovens submetidos a treinamento não prestam e que seja qual fôr o motivo, as escolas não atendem às necessidades das empresas. Alguns julgam necessário “promover os operários mais capazes para assumirem mais responsabilidades” enquanto outros julgam que o operário brasileiro “não está preparado para maiores responsabilidades”.

SELEÇÃO

Seleção foi o aspecto seguinte dos problemas de pessoal que nosso trabalho procurou conhecer entre os homens das pequenas e médias empresas. Após conhecermos algo sôbre o recrutamento, pareceu-nos oportuno e lógico indagarmos sôbre a seleção e, para tanto, incluímos a seguinte pergunta em nosso roteiro de entrevista: *Como é feita a seleção de candidatos a emprêgo (entrevistas pessoais, testes, uso de escritório de seleção etc.)?*

A tabulação oferece-nos o resultado apresentado no Quadro II.

QUADRO II — MÉTODOS DE SELEÇÃO

<i>Método</i>	<i>N.º de Respostas</i>
1. Seleção após entrevista	71
2. Alguns testes (poucos) utilizados	23
3. Seleção após experiência:	
1 a 2 semanas	17
2 semanas a um mês	7
1 a 2 meses	2
4. Seleção após testes práticos	10
5. Seleção após verificar as referências	4
6. Seleção através de testes especializados	4
7. Seleção de agências de emprêgo	3
8. Outras respostas	5

Como se pode deduzir dos dados do quadro, o problema da seleção está intimamente ligado ao do recrutamento, pois depende em grande parte da entrevista a que são submetidos os candidatos. Considerando-se os dados do recrutamento, a entrevista parece ser o meio indicado para a seleção, seja para os candidatos atraídos pelos anúncios, seja para os enviados pelos próprios empregados, ou atraídos pela tabuleta à porta. Sabemos, porém, pelas respostas dadas, que, para a pequena e média empresa, a entrevista não é, como deveria ser, complemento de processo elaborado de seleção. É verdade que para várias (26) a admissão está sujeita a um período de experiência que varia de uma semana a dois meses; para outros tantos (23), há testes convencionais e para alguns (10) os testes são práticos. Mas é surpreendente o número de empresas cujos sócios e diretores entrevistam rotineiramente todos os candidatos, decidindo sobre seu aproveitamento à luz tão-somente dessas entrevistas. Por outro lado, algumas empresas só admitem após período de experiência, enquanto outras dependem das referências de ex-empregadores.

Embora não se possa pôr em dúvida a experiência dos nossos respondentes com entrevistas, acreditamos que muitos deles não tiveram oportunidade de familiarizar-se com a técnica que a entrevista pressupõe, para o bom êxito da seleção. Por essa razão e porque a entrevista deveria ser meio complementar e não principal de seleção podemos, até certo ponto, colocar em dúvida a propriedade da seleção realizada pelas pequenas empresas.

TREINAMENTO

Teoricamente, o meio mais eficaz de contar com técnicos e especialistas — cuja falta, como vimos, é bastante sentida pela pequena empresa — é prepará-los adequadamente. Mas quem deve fazê-lo? A escola, o sindicato, as associações de classe, o governo, a própria empresa, o próprio empregado?

Nossa pergunta foi a seguinte: *Como treina os seus funcionários, inclusive os encarregados, técnicos etc.?* As respostas distribuíram-se de acordo com o que se vê no Quadro III.

QUADRO III — MÉTODOS DE TREINAMENTO

<i>Método</i>	<i>N.º de Respostas</i>
1. No serviço, fazendo, mediante prática	95
2. Os mais velhos, o mestre, o chefe, o sócio treinam	22
3. Não há treinamento formal	20
4. Mediante instruções verbais, ou pela observação	6
5. Através de instituto (ou escola) especializado	6
6. Formal para os vendedores	6
7. SENAI	1
8. Outras respostas	18

Pelo que a tabulação nos diz, a pequena e a média empresa adotam o sistema de submeter o empregado ao trabalho mais fácil até que esse o domine bem, e, então, desde que o empregado se mostre interessado ou curioso por outra posição, promovem-no, embora ele não esteja ainda treinado para executá-la. O grande número de respostas nesse sentido nos leva a essa conclusão (86 respondentes).

Ouvimos de um dos participantes a afirmação de que “a falta de mão-de-obra especializada é enorme”. Um empresário chegou a afirmar que “esconde a mão-de-obra especializada”, pois a falta desta é grande.

Com relação ao tipo de treinamento, enquanto algumas empresas incentivam o estudo em qualquer campo, outras alegam que seus operários não se aproveitariam de um curso noturno de alfabetização por não terem tempo para fazê-lo. Algumas empresas, como vimos, queixavam-se da concorrência de grandes organizações (da indústria automobilística, por exemplo) que lhes tiram os empregados mais qualificados. Não obstante, “o treinamento interno deve existir, pois a carência de mão-de-obra especializada será maior se não treinarmos o nosso próprio pessoal”. Como um dos respondentes expôs: “A empresa pequena paga um grande tributo; ela forma um operário, com prejuízo de sua produtividade, para depois perdê-lo para a grande empresa”.

Na troca de idéias que as sessões do seminário proporcionaram, ouvimos que o problema da mão-de-obra especializada é geral, impedindo, muitas vezes, o desenvolvimento da firma e “obrigando o treinamento nesse nível e no de supervisão, cujo problema é maior

ainda.” Em alguns ramos de indústrias alegou-se que o problema está ficando cada vez pior, “pois só nos aparece gente que não sabe nada”. É o caso, por exemplo, do ramo de marcenaria, que não consegue motivar ninguém para ser treinado nesse trabalho. A solução parece estar em importar essa mão-de-obra da Espanha e de Portugal. O problema do marceneiro semi-especializado é mais simples, mas tanto para essa mão-de-obra como para a especializada parece faltar continuidade de transmissão de ofício de pais para filhos, tradição que outrora era tão comum. “Não há interesse”, disseram os interessados, “todos hoje preferem ser mecânicos”.

O êxodo da população rural, por seu lado, é movimento de gente sem especialização alguma, que satisfaz apenas o problema da quantidade. A qualidade só será atendida mediante um trabalho árduo de desenvolvimento daqueles que tenham mais potencial para melhor aproveitamento futuro. É por isso que julgamos providencial o primeiro passo, isto é, a seleção do homem que irá produzir.

Houve quem afirmasse que “não há entidade que ofereça formação de mão-de-obra para a pequena empresa”. Na verdade, o problema da formação de mão-de-obra para a empresa menor é tão sério quanto o da empresa grande, com um elemento agravante, que é o de conseguir que a mão-de-obra se interesse pela empresa, que esteja motivada a permanecer nela e não esteja sempre aguardando uma oportunidade de transferir-se para as chamadas “potências industriais”.

A carência de mão-de-obra qualificada chega a afetar a tomada de decisões nas empresas pequenas e médias. Embora a expansão da empresa seja natural e esperada, para alguns ela não é desejável, pois traz maiores problemas com a mão-de-obra e com as necessidades de capital.

Rotatividade, absenteísmo e disciplina *

Como as demais empresas, as menores também sofrem flutuação na mão-de-obra, isto é, na entrada e saída do pessoal regular. Nas empresas maiores, esse problema tem merecido consideração especial, devido ao pesado ônus que a perda de um homem significa. É de fato bastante oneroso, depois de pôr em funcionamento todo o aparato de seleção e treinamento da empresa, perder o homem já treinado. Geralmente as organizações que mantêm serviço de pessoal calculam a taxa de rotatividade de mão-de-obra para conhecer de perto a situação de entradas e saídas de seu quadro de pessoal e poder agir prontamente quando essa fôr muito alta, pesquisando suas razões. No caso de ser muito baixa, pode interessar saber das razões e relacionar essa estagnação no movimento de pessoal com a política salarial, com as condições locais de emprêgo, com o estado atual do treinamento que a empresa ofereça, com a situação econômica do País etc. Esse cálculo é relativamente simples, e pode ser feito partindo do conhecimento do movimento de pessoal, aplicando-se a fórmula seguinte:

$$\text{R.M.O.} = \frac{\text{Entradas}}{\text{Média}} \times 100$$

$$\text{ou R.M.O.} = \frac{\text{Saídas}}{\text{Média}} \times 100$$

na qual R.M.O. = Rotatividade da Mão-de-Obra

* Este capítulo é de autoria do Professor ARY RIBEIRO DE CARVALHO.

Entradas = Adições à folha de pagamento

Saídas = Subtrações à folha de pagamento.

Pela primeira fórmula, evidentemente, conheceremos a taxa de entradas, enquanto que pela segunda obteremos a de saídas. Tanto na primeira como na segunda, a média do denominador é obtida somando-se o número de empregados no primeiro dia do período considerado ao número de empregados no último dia do mesmo período e dividindo-se por dois. Geralmente êsse cálculo é feito para o período de um ano e, nesse caso, consideramos os dados como sendo os que refletem a situação anual. Se formos estudar o problema de um mês qualquer, servir-nos-emos dos dados daquele mês em particular. Algumas emprêsas usam a fórmula em questão para o período de um mês e depois multiplicam por 12, pretendendo, com isso, apresentar o cálculo para o período de um ano. Sabemos que isso não é aconselhável, mormente quando se atravessam períodos críticos da economia das emprêsas, onde um mês apresenta um quadro completamente atípico para que possa ser projetado para o período de um ano.

No afã de investigarmos o que se passava com relação ao problema da rotatividade da mão-de-obra entre as emprêsas de menor porte, fizemos uma pergunta nos seguintes termos: *A proporção de empregados que entram e saem, anualmente, na sua emprêsa, é grande? Em caso afirmativo, porque saem? Como tentou reduzir êsse fenômeno?*

A tabulação simples das respostas levou aos dados do Quadro IV.

Notou-se, entre os administradores, a preocupação em manter um ambiente de trabalho saudável que prendesse o empregado à organização. Assim, houve os que mencionaram prêmios por assiduidade, caixa de sugestões e liderança autêntica como motivos para a menor instabilidade.

É interessante observar a maneira pela qual o administrador vê o problema de contrôle. Disse um que na pequena emprêsa “o contrôle está mais próximo dos funcionários. Os maus saem antes que venham as conseqüências. Nas grandes emprêsas os altos escalões não têm contrôle algum”. A influência do sindicato, dizem, se

faz bem menor nos casos das pequenas empresas, porque a atividade e o contato diretos do administrador concorrem para reduzir problemas e, além disso, o sindicato se interessa pelas empresas maiores. “Nas pequenas, o patrão trata direta e diariamente com o operário, respondendo às suas perguntas, atendendo às suas rei-

QUADRO IV — ROTATIVIDADE DA MÃO-DE-OBRA

	<i>N.º de Respostas</i>
1. Praticamente não há, é pequena, até 5%	47
2. Nunca saiu ninguém, só demitidos, são poucos os casos de saídas espontâneas	16
3. De 10 a 35%	9
4. É grande, de 40 a 60%	13
5. Há um grupo bastante estável, cargos de supervisão ...	7
6. Muitos saem para fundar empresas próprias, ou vão para empresas maiores	7
7. Boas relações, o chefe, o ambiente bom, impedem a saída	5
8. Saem porque não servem, são fracos, mas é bom sair pois gente antiga dá problemas, saem para receber o aviso-prévio	7
9. É grande no período de experiência	4
10. Não sabem porque saem	2
11. Alta para vendedores	3
12. Alta para não qualificados, de fácil substituição	4
13. Outras respostas	10

vindicações; nas grandes, o tratamento direto não existe e o operário só pode tratar de seus interesses através de seus representantes”. Aqui vemos mais uma vez a idéia de boa-vontade e paternalismo do “patrão” interferindo em tudo, a ponto mesmo de impedir a constante saída de seus empregados. Alega-se que na empresa menor a administração é mais humana e que, por isso, os problemas de pessoal são menores.

Porque, então, foram mencionados tantos problemas de mão-de-obra nas reuniões do seminário? Obviamente, trata-se da mão-de-obra qualificada, pois com os trabalhadores braçais parece não haver problema.

A pequena empresa, assim como qualquer outra, depende de seu ativo humano, isto é, de seu pessoal. Esse, sem dúvida, é que põe em atividade todo o aparato da organização; mas há certos homens, no quadro de pessoal, que são responsáveis pela dinamização

do todo. São os homens-chave, responsáveis por supervisão, planejamento, direção, controle e organização dos meios e das atividades da empresa. São homens que, embora possam ser substituídos, são considerados "imprescindíveis" pelo administrador, pois esse os conhece bem e sabe a dose de confiança e responsabilidade que lhes pode dar. Muitas vezes é o técnico que "conhece" todos os segredos do equipamento, ou o mestre que sabe como motivar seus homens para obter a quantidade e a qualidade desejáveis, ou o vendedor que se mantém indefinidamente na liderança do movimento de vendas. Tais homens constituem a linha mestra da estrutura organizacional e pensar em sua saída apavora muitos administradores; quando concretizada, sua saída chega a causar sérios transtornos. Por isso, é grande a preocupação de conservá-los "facilitando seu desenvolvimento para que cresçam com a empresa, que assumam mais responsabilidades, que participem da organização (na administração e nos lucros), concorrendo para o progresso e expansão da empresa".

Como segurar o empregado e não perdê-lo para as empresas grandes? "Criando uma família", sugeriu um; "aproveitando as oportunidades que a pequena empresa oferece de individualizar o empregado", ajuntou outro. Aqui está implícita a idéia de a empresa concorrer para que o empregado se realize, através de um trabalho mais personalizado, coisa que a grande empresa desconhece cada vez mais, ou não considera de grande importância. E isso nas empresas pequenas e médias pode ser conseguido com mais probabilidade.

Não há métodos "científicos" para evitar a rotatividade em geral, que parece ser baixa, mas alguns reconhecem que as boas relações humanas, o ambiente bom e a chefia treinada impedem a saída de seus homens.

FALTAS E ATRASOS

Outro aspecto que procuramos vislumbrar para ver se constituía problema para as pequenas e médias empresas foi o relativo a faltas e atrasos. Como essas organizações não dispõem, por via de regra, do mecanismo de pessoal da empresa grande (relógio de ponto, regulamento interno etc.), poder-se-ia esperar que as faltas e

atrasos para elas constituíssem sério problema. Por essa razão foi a pergunta inserida em nosso roteiro e sobre o problema indagamos do nosso entrevistado: *As faltas e os atrasos acontecem frequentemente? Que métodos tem usado para diminuir a ausência e o atraso dos empregados ao trabalho?*

Não houve, por ocasião das reuniões do Seminário, muito interesse em abordar o tema de faltas e atrasos, o que de certo modo indica a pouca ou nenhuma preocupação com o problema. Nossa atenção, porém, foi chamada para os métodos postos em prática para atenuar os efeitos das faltas e atrasos. A punição, conforme nos mostram as respostas 2, 3 e 4 (totalizando 59 empresas) do Quadro V, é regra para reduzir tais inconvenientes, havendo ainda mais 6 (resposta 6) que tratam o problema dentro da lei, isto é, punindo os faltosos. A tolerância, ou "vistas grossas", para essas faltas ocorre em 17 empresas, que não punem e nem chamam a atenção dos empregados faltosos.

QUADRO V — FALTAS E ATRASOS E MÉTODOS DE EVITÁ-LOS

	<i>N.º de Respostas</i>
1. Poucas faltas e atrasos, raros, não são problema	45
<i>Métodos de Evitá-los</i>	
2. Advertência, suspensão e demissão	31
3. Não pagamento do descanso remunerado para faltas e atrasos	17
4. Desconto do atraso e das faltas; compensação das faltas nas férias	11
5. Relógio de ponto e controle pessoal	5
6. Tratamento do problema de acordo com a lei	6
7. Tolerância ou relevância das faltas e atrasos, pois são humanos	17
8. Pagamento de prêmio de assiduidade	3
9. Outras respostas	5

Essas manifestações nos sugerem que na pequena e média empresas nem tudo se faz informalmente, quando se trata de disciplinar os empregados para atrasos e ausências ao serviço. Pelo contrário, entre aqueles que admitem haver abuso (70, conforme resposta 2, 3, 4, 5, 6 do Quadro V) somente 5 (resposta 5) não afirmam que costumam punir. Concluímos que, com todo o paternalismo e os contatos diários e diretos com os empregados, o homem de empresa não quer permitir que atrasos e faltas ao trabalho cheguem a ser abusi-

vos. Seria de fato prejudicial à produção, além de minar a autoridade, gerando caos administrativo, fechar os olhos à inobservância de horário e às faltas.

DISCIPLINA

Aspecto ligado ao de faltas e atrasos é o da disciplina. A pergunta que formulamos em nossas entrevistas para ouvir dos homens de empresa o que se passa nas suas organizações em matéria de disciplina foi a seguinte: *Há problemas de disciplina? Que métodos tem usado para melhorar a disciplina dos seus empregados?*

QUADRO VI — PROBLEMAS DE DISCIPLINA E SUAS SOLUÇÕES

	<i>N.º de Respostas</i>
1. Não há problemas; há confiança e respeito mútuos; os homens são responsáveis	64
<i>Soluções para os Problemas:</i>	
2. Dispensa quando não há melhora	17
3. Advertência, recomendação, solicitação de colaboração, chamar a atenção	11
4. Carta de advertência e suspensão	5
5. Se forem menores, chamam os pais	2
6. Deixam aos cuidados dos mestres	4
7. Não usam método algum, embora haja problemas	4
8. Outras respostas (sugerindo medidas disciplinares)	9

Vê-se, pelo Quadro VI, que para 64 empresas a disciplina é boa, não criando problemas para os administradores. Todavia, 52 entrevistados sugerem que enfrentam problemas disciplinares de seus empregados e que, com exceção de 4 que não tomam medida alguma, adotam métodos que variam desde chamar os pais à empresa (quando menores os indisciplinados) até a demissão do empregado.

A estabilidade do empregado *

O problema tratado neste tópico é o da controvertida estabilidade no trabalho. Incluído entre os preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho, o instituto da estabilidade garante ao empregado com dez ou mais anos de serviço para o mesmo empregador o direito ao emprego, só podendo ser despedido por falta grave devidamente comprovada em inquérito administrativo. É uma questão bastante controvertida, como veremos adiante, ao comentarmos as respostas de nossos homens de negócios à nossa pergunta assim formulada: *Qual é a sua maneira de pensar e agir em relação à estabilidade dos funcionários?*

QUADRO VII — ATITUDE EM RELAÇÃO À ESTABILIDADE DO EMPREGADO

	<i>N.º de Respostas</i>
1. A empresa é nova, não conhece o problema	15
2. Não tiveram o problema, mas são contra a estabilidade	17
3. Preferem despedir e readmitir, evitando a estabilidade	10
4. Os maus devem ser eliminados antes de se estabilizarem, não havendo mal em permitir que os bons atinjam ...	17
5. Permitem estabilizar-se, não adotam política contra ...	13
6. Não permitem estabilização, porque o estabilizado apresenta queda de produção, torna-se péssimo	7
7. É um erro, uma monstruosidade da lei, bom para os maus empregados	3
8. Observam o empregado, aos 5 anos de casa, dispensando-o se apresentar queda de produção, antes de estabilizar-se	4
9. Não têm opinião	4
10. Outras respostas	9

* Este capítulo é de autoria do Professor ARY RIBEIRO DE CARVALHO.

Esse problema propiciou, como sói acontecer, grandes e acesas discussões por parte dos participantes de nosso seminário e trouxe a opinião dos mesmos na tabulação que vemos no Quadro VII. Ai estão as respostas 2, 3, 4, 6, 7 e 8, tôdas flagrantemente contra o instituto, o que vale dizer que 58 administradores são de certa maneira contra a estabilidade. Alguns externaram posição no sentido de permitir a continuação do vínculo empregatício se o empregado fôr bom, permitindo que se estabilize, mas êsses fazem um acurado estudo do empregado antes de atingir o período que lhe assegura o privilégio. Para alguns há um sério problema quando a empresa conta com gente estável, pois isso torna muito difícil sua venda. Para outros — e notamos que os há em Pôrto Alegre e Salvador também — a estabilidade não é vista com bons olhos pelo ônus que traz à empresa, “pois empregado que passa dos nove anos é um risco a ser corrido de, antes bom, degenerar e tornar-se mau”. Outros admitem, pura e simplesmente, que não querem ter problema de estabilidade. Adotam êsses a política de indenizar e readmitir o empregado antes da estabilidade. “Vamos criar reserva para indenização, evitando que o empregado atinja dez anos; sabemos que até os bons empregados tornam-se ruins depois de adquirir a estabilidade: ‘encostam’ o corpo.” Não querendo que casos assim ocorram, preferem recontratar os demitidos — se forem bons — que, assim, não chegam a completar os dez anos. A experiência de um dos participantes, cuja empresa conta com alguns estáveis — a firma tem 15 anos de existência — é de que êsses “boicotam o trabalho, são desinteressados e contaminam o ambiente, irradiando um certo óleo de intranqüilidade.” Prosseguem as opiniões contrárias, alguns citando os ônus do 13.º mês, do salário família etc. como provocando a rescisão para impedir a estabilidade. “Pensamos até em fazer os empregados participarem da firma, mas isso não evita que os elementos estáveis se tornem perniciosos.”

Um aparte que nos pareceu muito interessante foi o de um representante de uma empresa de Salvador, que abordou o problema em termos diferentes, achando que “a falta de treinamento e educação é que prejudica o operário e isso piora à medida que o empregado fica mais velho de casa”. Há, obviamente, como vimos nos dados do Quadro VII, os que são favoráveis à estabilidade, alegando que “vêm a estabilidade como um prêmio, pois quem fica dez anos

merece tornar-se estável. A modificação posterior do empregado é questão de sorte; aliás, muitos exageram essa questão, pois não acreditamos na dupla personalidade do empregado, uma para antes e outra para depois de adquirida a estabilidade”. As opiniões em conflito entre os administradores (como o são também entre os tratadistas da matéria) prosseguem, sendo externadas francamente: “O empregador tem nove anos para não se enganar no seu julgamento sobre o empregado”, diz um, que logo ouve outro comentário nestes termos: “Assim que você recebe uma resposta maliciosa de um empregado estável, você pensa: vou ter que arrumar um milhão e meio para pôr esse sujeito fora.” Esses foram alguns comentários que pudemos anotar sobre o problema da estabilidade na pequena empresa brasileira.

Administração salarial, mérito e promoções *

Sob êsse título abrigam-se as informações colhidas na pesquisa a respeito dos problemas relativos à remuneração pelo trabalho prestado pelos empregados às pequenas emprêsas. A pergunta formulada lia: *Como se decide qual o salário a ser pago para determinado cargo?* O primeiro ponto de interêsse levantado nas respostas foi o de que grande número dos empresários entrevistados aparentemente não entendeu bem a pergunta e o seu conteúdo, confundindo o salário comparativo de um cargo dentro da estrutura salarial da emprêsa com o salário de um dos ocupantes de tal cargo. Em outras palavras, muitas respostas foram dadas em têrmos dos salários de João, Antônio ou José e não em têrmos do salário do cargo, por exemplo, de “soldador”. Entre muitas, esta foi típica: “O salário não depende do cargo e sim da pessoa; conhecemos palmo a palmo cada um de nossos empregados.” Sendo, em geral, o número de empregados bastante reduzido nessas emprêsas, talvez os poucos cargos sejam identificados pelos seus ocupantes, gerando-se daí a confusão observada nas respostas.

As respostas mais freqüentes, para aquêles que aparentemente entenderam com propriedade a pergunta formulada, foram:

1. Pagamos o salário mínimo para todos e por isso não temos o problema.
2. Pagamos o salário da praça.
3. Pagamos salário igual para todos.

* Êste capítulo é de autoria do Professor LAERTE LEITE CORDEIRO.

A justificativa mais comum para o salário mínimo para todos foi o de que a pequena empresa não tem condições de competir no mercado de trabalho, emprega mão-de-obra em sua maioria pouco qualificada e não tem interesse em criar desigualdades salariais que não pode amparar por falta de recursos administrativos. Além disso, não há a preocupação da discussão salarial pró aumento, eis que o Governo se encarrega de decretar anualmente o “nôvo” salário-mínimo, igual para todas as empresas. A explicação para o caso das empresas que pagam salário igual para todos os cargos ainda que não seja o mínimo é, basicamente, aquela já mencionada de evitar a inquietude salarial dos empregados através de diferenciação nos ganhos do trabalho. Talvez não seja uma observação por demais arriscada dizer-se que, à medida que a empresa cresce, mais e mais vai-se tornando difícil manter a política salarial representada nos itens 1 e 2; as atividades vão-se ampliando, as tarefas se complicam, maiores são as exigências dos cargos, cada vez mais evidentes as necessárias qualificações pessoais e a desigualdade na contribuição em cada função, até que não é possível remunerar-se de forma igual e padronizada todos os cargos mesmo dentro dos níveis mais baixos da hierarquia.

O caso mais freqüente nas respostas oferecidas ao questionário é o de que em muitas empresas se paga o salário da “praça”, isto é, o salário que, mais ou menos, as outras empresas pagam. O interesse do pesquisador dirigiu-se, nesse caso, para a maneira pela qual os administradores respondentes levantam as informações necessárias para decidir sobre os salários de suas empresas. A primeira conclusão, que não se estranha, é que a grande maioria das empresas não dispõe de meios — dinheiro e condições técnicas — para realizar uma pesquisa salarial cientificamente conduzida. Isso não quer dizer, todavia, que não realizam algum tipo de pesquisa; apenas que o processo é mais rudimentar e, provavelmente, nem sempre correto nas suas conclusões. Um dos tipos de pesquisa bastante mencionado é o da busca de informações nos jornais. Procuram-se anúncios em que se pedem candidatos para cargos equivalentes àqueles da firma interessada, verificam-se os salários, busca-se uma média razoável e esse passa a ser o salário-base para o cargo na empresa investigadora. Outro tipo de investigação bastante comum é telefonar para um amigo de outra empresa e perguntar

quanto está pagando para determinado cargo. Poder-se-ia mencionar ainda a “pesquisa” junto a entidades de classe e a observação do que se faz nas empresas grandes, como outras maneiras de determinar quanto pagam os outros a fim de que o administrador possa tomar sua decisão.

É importante lembrar, à guisa de cuidado técnico, que a maioria dos procedimentos acima mencionados pode sofrer de um defeito fundamental, que é a disparidade de conteúdo de cargos de igual título em duas ou mais empresas diferentes. Assim, o “soldador” que ganha X cruzeiros na empresa A pode realizar um trabalho mais ou menos complicado que o “soldador” da empresa B, ao qual pela “pesquisa” rudimentar se pretenda também oferecer X cruzeiros. Poderemos estar supervalorizando ou subvalorizando um cargo através de uma investigação tecnicamente imprópria.

Apenas duas das firmas cujos administradores responderam a essa pergunta dispõem de um plano de avaliação de cargos que tem como objetivo, entre outros, estabelecer um salário comparativo para todos os cargos da empresa, assim como oferecer condições de comparação técnica com o que ocorre fora da empresa. Através desse procedimento técnico de administração de pessoal descreve-se cada cargo nos seus mínimos detalhes de desempenho (o que faz, como faz, com que faz etc.); as qualificações pessoais necessárias ao eventual ocupante do cargo; e as condições gerais em que o trabalho é exercido. Isso feito, estabelece-se uma comparação entre os vários cargos em termos das dificuldades que apresentam e das qualificações que exigem, chegando-se, por fim, a uma ordenação de todos eles na qual uns são superiores aos outros. Essa ordenação é suficiente para fazer justiça salarial internamente, pois ao mais difícil se paga mais, ao menos difícil menos, em termos de contribuição comparativa, medida tecnicamente e passível de ser explicada a qualquer um, empregado ou líder sindical. Não fôsse pelo fato de que cada empresa é apenas uma pequena parte do mercado de trabalho total e não haveria razão para o administrador preocupar-se com a influência do nível salarial do mundo exterior sobre a estrutura de remuneração de sua empresa. Se o soldador que ganha X em nossa empresa resolver sair para trabalhar noutra empresa, três coisas podem acontecer: “ganhará o mesmo, ganhará menos ou ganhará mais.”

Em outras palavras, o salário que é justo em relação aos demais da estrutura interna da empresa pode estar em completo desacôrdo com o salário que se paga na praça para o mesmo cargo. Há, então, que buscar informações relativas ao salário lá fora, para que se possa fazer justiça interna sem perder contato com a realidade prática. Um procedimento simples que pode ser recomendado nessa pesquisa salarial é o de tomar da descrição do cargo na empresa pesquisadora e procurar outras firmas que usam a especialidade, em nossa vizinhança, para verificar quanto se paga para o cargo cujas funções vão descritas em detalhe. A vantagem do procedimento é a de que quando o informante oferece sua resposta há boa segurança de que estamos ambos nos referindo ao mesmo cargo, independentemente do título. Saberemos, então, que quem executa as tarefas *A*, *B*, *C* etc. e que em nossa empresa ganha *X* cruzeiros por hora, se chama “sapateiro” na empresa I, “artesão” na empresa II, “modelador” na empresa III e assim por diante, ganhando diferentes salários. De posse das informações salariais agora presumivelmente corretas, procuramos tirar uma média e comparar essa média com os nossos salários para os cargos de funções semelhantes àquelas pesquisadas. A correção das eventuais diferenças será matéria da ação administrativa da direção da empresa, que só agora dispõe de dados informativos corretos sobre os quais assentar sua decisão.

É importante lembrar que o que vai exposto nessa breve investida no campo das técnicas de pessoal representa apenas uma versão simplificada de procedimentos apresentados em profundidade em bons compêndios sobre a matéria.

Como última observação a respeito das respostas a essa pergunta cabe a de que muitos dos entrevistados manifestaram que suas empresas pagam ou procuram pagar mais do que a média da região ou da praça. É curioso, por outro lado, notar que não há nenhum processo de averiguação comparativa, a não ser aqueles já mencionados, bastante rudimentares. Valeria a pena que esses administradores procurassem verificar se realmente têm condições de fazer essa afirmativa, muitas vezes perigosa para a política de pessoal da pequena empresa.

Para concluir, devemos concordar em que quanto menor a empresa tanto maiores as dificuldades em adotar procedimentos técni-

cos mais adequados, mesmo quando sugeridos em suas formas menos sofisticadas. Acreditamos, todavia, que, alertado o pequeno empresário para as inovações técnicas já hoje à disposição da administração, ele as adotará, ajustando-as às condições e peculiaridades de sua organização.

INCENTIVOS

Os resultados da pesquisa informam que a maioria das empresas investigadas dispõe de algum tipo de incentivo salarial, variando na espécie e na atribuição entre as diversas categorias funcionais existentes. Assim, foram mencionados incentivos oferecidos a vendedores, mestres, operários e motoristas, incentivos individuais e incentivos grupais, e assim por diante. Entre os vários tipos mencionados vale lembrar a porcentagem sobre o faturamento da empresa como o mais comum e freqüente nas respostas. O prêmio anual aos melhores vendedores, baseado nas médias das comissões recebidas, foi outro esquema suscitado. O incentivo de produção assentado na superação de tempos-padrões tecnicamente determinados foi mencionado apenas esparsamente, inexistindo, certamente, na grande maioria das empresas pesquisadas. A explicação para o fato é talvez a de que essas firmas de menores condições financeiras e técnico-administrativas não têm possibilidade de realizar estudos de tempos e movimentos nas operações da produção, que venham a permitir a determinação de tempos-padrões e a elaboração de sistemas de incentivo salarial mais complexos e eficientes.

Como curiosidade entre os vários tipos de incentivos mencionados anotamos os seguintes: (a) o incentivo dado a motoristas e computado em termos de quilometragem sem acidentes e boa conservação do motor; (b) o salário-extra "surpresa" quando por um período largo as vendas são extremamente boas; e (c) o incentivo grupal correspondente a mais ou menos 10% da fôlha, que é dado ao mestre da seção para que distribua de acordo com os seus critérios de mérito de cada subordinado.

Entre as respostas daqueles administradores cujas empresas não dispõem, atualmente, de nenhum plano de incentivo salarial, apareceram como razões para essa situação, entre outras, as seguintes:

(a) no caso da produção há um risco muito grande, pois a empresa pequena não tem condições de arcar com um processo de controle de qualidade que assegure uma produção adequada em relação ao desejo dos operários de ganhar mais dinheiro através do incentivo; (b) criam-se problemas de difícil solução no que respeita à remuneração, pois a pequena empresa trabalha sempre num mercado difícil e por vezes instável. Assim, quando cai a solicitação da freguesia há necessidade de diminuir a produção, a suspender ou impedir o incentivo e a, indiretamente, diminuir o total de cruzeiros no envelope de pagamento do pessoal, por vezes já acostumados a receber o “extra” no dia marcado.

A despeito das respostas na maior parte positivas quanto à existência de incentivos salariais nas empresas pesquisadas, deve-se cuidar para que os dados colhidos sejam oferecidos de forma completa e clara em todos os detalhes. Assim, cabe observar que na resposta a essa pergunta os informantes mencionaram todos os tipos de remuneração em dinheiro — que não o salário “sêco” — por mais excepcionais que os casos sejam em relação à política de compensação financeira a empregados. Assim, foram incluídas as gratificações anuais, os bônus eventuais, as comissões etc. Se, por outro lado, tomássemos o significado da pergunta no seu sentido mais técnico e especialmente ligado às tarefas da produção, provavelmente o número de respostas positivas seria bastante mais reduzido.

“VALES”

Respondendo à pergunta: *Costuma fazer adiantamentos (“vales”) aos empregados? Porquê e como o faz?*, a grande maioria dos entrevistados manifestou-se afirmativamente. Pelo que foi possível apurar através da análise do conjunto de respostas é, sem dúvida alguma, tradição já firmada na pequena indústria brasileira a concessão do chamado “vale” aos empregados. Não cremos ser necessário conceituar ou definir em maiores detalhes esse instrumento da administração salarial das empresas, a não ser para lembrá-lo como um adiantamento em cruzeiros que se faz sobre o salário do empregado. Mais importante, porém, do que elaborar sobre o significado, parece-nos relevante buscar, nos resultados da pesquisa, as razões pelas quais esse “vale” é atribuído aos empregados. Normal-

mente a expectativa seria a de que os empregados vivessem com o salário recebido no início do mês sem criar maiores problemas financeiros para as empresas e sem maiores dificuldades pessoais. Todavia, o fato de que “sem o ‘vale’ os empregados não se agüentam” e, mais do que isso, o fato de que “o ‘vale’ já é tradição” e por isso expectativa natural dos empregados das pequenas empresas, apareceram como as justificativas mais comuns para essa ação administrativa.

Apurado o fato de que a grande maioria entrevistada dá o “vale” e conhecidas as razões fundamentais desse procedimento, resta-nos mencionar as várias maneiras pelas quais o processo ocorre: em primeiro lugar cabe lembrar que em todos os casos nenhuma empresa dá um “vale” maior do que a importância correspondente ao salário já vencido até a data da concessão. A maior porcentagem encontrada nesse sentido foi “até 90% do que já ganhou”. O dia certo, já conhecido dos empregados, é também um dado comum a muitas das empresas participantes. Esses procedimentos necessários são, todavia, bastante contundentes para a administração de muitas das pequenas empresas. A administração financeira, no que se refere tanto à previsão quanto à provisão de fundos, fica bastante comprometida; o processo administrativo integrado se conturba pela falta de possibilidades de um planejamento total mais preciso. Na tentativa de solucionar esse problema, grande número de respondentes estava — ao tempo da pesquisa — estudando a possibilidade do salário quinzenal e até mesmo semanal. Cabe observar, todavia, que, se por um lado o pagamento parcelado soluciona o problema do “vale” porque deixa de tornar-se um imprevisto ao longo do período e passa a ser uma constante passível de previsão e planejamento, por outro lado cria solicitações administrativas que a pequena empresa industrial nem sempre pode suportar. Um dos entrevistados relatou sua odisséia quanto aos “vales” e ao pagamento parcelado, mencionando que sua empresa decidiu pagar semanalmente e o fez por algum tempo; chegou posteriormente à conclusão de que voltaria ao sistema do pagamento mensal com os “vales” intermediários em face do aumento dos serviços burocráticos e das despesas decorrentes do novo processo de remuneração. Ficamos, em resumo, com que o vale é tradição, é expectativa do operário da

pequena empresa (principalmente), é razão de periódica “dor de cabeça” do administrador e que, apesar dos problemas, as empresas continuam mantendo o sistema, embora buscando outras soluções administrativamente mais adequadas.

MÉRITO E PROMOÇÕES

A pergunta formulada com respeito a êsse tópico, foi: *Como se avalia o merecimento individual dos empregados e como são feitas as promoções de empregado a chefe?* As respostas mais freqüentes à primeira parte da pergunta foram “olho clínico”, “observação pessoal” e “convívio diário”. Os fatores da avaliação nesse julgamento comparativo a partir do dia-a-dia foram esforço físico e produção anotada. Curiosamente, houve um caso apenas, entre as centenas de respondentes, em que se mencionou a antigüidade como fator de merecimento individual. Anotamos também a existência de grande receio nos empresários respondentes pelos problemas que viriam a ser criados se uma sistemática de avaliação do mérito viesse a ser implantada. Respostas típicas foram: “Não convém diferenciar os empregados a partir de um sistema cuja eficácia não podemos comprovar”; “Tentamos algo assim, mas tivemos dificuldades na relação mestre-operário”; “Na pequena empresa o grupo humano é pequeno; por isso a diferenciação viria a criar problemas de relacionamento entre os homens”.

Não há, pois, a avaliação do mérito tal como se pode conceber êsse instrumento de administração de pessoal em empresas de maior vulto. Inexiste uma sistemática, o julgamento é eminentemente subjetivo, — quando feito — não há formulários, notas e pesos. Aliás, um dos respondentes chegou a declarar uma tentativa frustrada no passado, agora já abandonada. Isso, todavia, não quer dizer que não haja qualquer tipo de avaliação. Seja a decisão do dono ou do mestre, êste ou aquêle empregado recebem sempre um quinhão maior de recompensa, ainda que não necessariamente num diferencial de salário, a partir de seu maior ou menor esforço, dedicação, iniciativa, engenho e por aí afora. A diferença fundamental entre a pequena e a grande empresa no que se refere à apuração do mérito individual está em que esta, por possuir condições ad-

ministrativas e financeiras em geral mais adequadas, pode permitir-se o estabelecimento de uma sistemática que tende a tornar mais objetivo e imparcial o julgamento comparativo e aquela, não gozando das mesmas possibilidades, fica com a avaliação subjetiva, mais sujeita a parcialidades e vícios humanos. Deve-se recordar, todavia, que a maioria das grandes empresas brasileiras não dispõem de um sistema de avaliação de mérito, justificando tal fato nas dificuldades de implantação e execução adequada de tal técnica de pessoal. E, sendo assim, talvez a pequena empresa esteja ainda melhor do que a grande, pois o avaliador se encontra mais próximo do avaliado, militando nas lides diuturnas, muitas vezes, ombro a ombro com o mesmo.

Se alguma recomendação devesse ser produzida ao se considerarem os dados colhidos na pesquisa, lembraríamos que (a) antiguidade não é fator de mérito; (b) o julgamento exclusivamente subjetivo é perigoso pelos vícios que incorpora; (c) no dia-a-dia da pequena empresa a avaliação ocorre, ainda que desapercibida; e (d) nem sempre o “ôlho clínico” funciona e injustiças podem ser cometidas com prejuízo para o moral dos empregados e sacrifício da organização.

Quanto às promoções, parte segunda da pergunta formulada, pudemos apurar que raramente ocorrem. Geralmente, quando é preciso um supervisor, esse é trazido de fora da empresa para ocupar a posição. Nas empresas menores a tendência anotada é a de não ter mestres ou chefes. Em geral um dos empregados antigos é encarregado informalmente e sua autoridade de decisões é nula. Sua condição, na realidade, é a de um colega que, além de trabalhar como qualquer outro, olha as coisas para o dono. Por sua vez, o dono está quase sempre ao lado dos empregados, a braços com os problemas de execução dos limitados planos da pequena empresa. Mais do que isso, a hierarquia achatada não tem lugar para um mestre ou chefe. O encarregado é, então, a solução. Como já vimos, os participantes das mesas-redondas realizadas na pesquisa abordaram extensivamente o problema referente ao “trampolim” que é a pequena empresa. O empregado chega cru, aprende, adquire a versatilidade que a pequena organização lhe dá e muda de emprego, buscando a grande empresa, que lhe oferece sempre con-

dições gerais mais adequadas. Assim, há várias limitações no que se refere às promoções à chefia nas empresas menores: a hierarquia que, em si, já limita o espaço necessário, a emigração dos bons empregados que poderiam, eventualmente, merecer as promoções, e a qualidade insuficiente dos que ficam, aos quais, em geral, não se pode permitir muito mais do que “tomar conta” do trabalho.

Benefícios adicionais ao salário *

Respondendo à pergunta referente aos benefícios ou às vantagens oferecidas aos empregados em adição aos seus salários normais, os empresários entrevistados, em sua maioria, anuíram positivamente. Podemos mesmo informar que aproximadamente 80% das pequenas empresas inquiridas oferecem algum tipo de benefício ou vantagem aos seus empregados. Aquêles respondentes que declararam nada dar justificaram-se por serem pequenos demais ou muito novos e, por isso, sem condições materiais. Curiosamente, foi possível colher a presença da intenção de se juntarem à maioria tão logo a situação permitisse. Interessa, também, notar, por curioso, que um número razoável de empresas pequenas demonstra uma preocupação pelo bem-estar dos seus empregados que parece até desproporcional às suas possibilidades, traduzida através de um conjunto bastante completo de oferecimentos, que “põe no bôlso” muitas organizações maiores que poucos benefícios oferecem às coletividades humanas que empregam.

Entre os benefícios mais freqüentemente citados nas entrevistas encontram-se os referentes a uniformes para o trabalho, à assistência médica, à venda de produtos com desconto, aos empréstimos, e ao pagamento de férias em dinheiro. Foram ainda mencionados, com menos freqüência, o subsídio à alimentação, o seguro de vida em grupo pago pela firma, a assistência jurídica gratuita, os auxílios ao clube dos empregados, o patrocínio de cursos e os presentes no Natal, entre outros.

* Este capítulo é de autoria do Professor LAERTE LEITE CORDEIRO.

As práticas que pareceram mais freqüentes ou mais curiosas vão relatadas abaixo:

- Uniformes:* Dar o paño. O feitiço é do empregado.
 (25% dos respondentes) Dar dois e cobrar um.
 Cobrar 50% do custo ao empregado.
- Assistência Médica:* Subvencionar consultas.
 (35% dos respondentes) Conseguir redução no preço de exames clínicos com o laboratório.
 Contratar organização de assistência médica.
 Pagar consultas para o empregado e para seus dependentes.
 Conseguir com drogaria desconto especial para remédios receitados.
 Subsidiar óculos.
 Relacionar a assistência que se dá com os anos de casa.
- Observação:* A hospitalização não é muito freqüente. A assistência refere-se mais a consultas e a medicamentos. A assistência dentária apareceu em dois casos em 100.
- Venda de produtos com desconto:* Dar desconto especial aos empregados na aquisição de produtos produzidos pela firma.
 (25% dos respondentes)
- Empréstimos em dinheiro:* Conceder empréstimos por motivo de doença, casamento, entrada em terreno, operação cirúrgica, construção de casa etc.
 (80% dos respondentes) Adiantar o 13.º salário.
 Empréstimo até 1 salário por ano de casa.

Descontar do 13.^o salário.

Descontar das férias.

Descontar em folha, por mês.

Observação: As condições de concessão variam de empresa para empresa. O dado mais comum é que se relevam os juros do dinheiro emprestado.

Férias em dinheiro:
(80% dos respondentes)

Pagar férias a todos os empregados. Eles não têm o que fazer com as férias e a empresa não tem substitutos.

Pagar férias a pedido do empregado, que não sofre com o desconto do Instituto nesse dinheiro.

Pagar metade das férias para que o empregado possa realmente descansar na outra metade.

Observação: A grande maioria das empresas paga férias em dinheiro, embora os empresários não se agradem dessa política. Curioso é que apenas dois respondentes que afirmaram negativamente à pergunta justificaram a posição, informando que a lei veda o procedimento.

Deixou de ser mencionado com frequência que merecesse atenção o benefício referente a gratificações, que até alguns anos atrás era comum a quase todas as empresas, independentemente de seu tamanho. A não ser em alguns poucos casos, a maioria dos respondentes informou que o 13.^o salário veio efetivamente tomar o lugar das costumeiras gratificações de fim de ano.

Relações com o sindicato dos empregados*

Ainda que na época em que as entrevistas foram realizadas as relações industriais no Brasil estivessem estremeçadas em face da política governamental de fomento ao ativismo sindical, apenas 15% dos empresários entrevistados responderam ter tido algum problema com o sindicato dos empregados. Mesmo assim, na maioria dos casos, os problemas foram resolvidos sem maiores dificuldades. Curioso é notar que grande número de empresários declarou que nem mesmo sabia se existia o sindicato, por jamais ter tido qualquer contato com o mesmo.

Suscitados a opinar sobre as razões que explicariam o fato de que não há maiores problemas com o “órgão representativo da categoria”, os participantes da pesquisa informaram o seguinte:

1. Na pequena empresa o patrão e o empregado vivem o dia-a-dia muito próximos. Há, por isso mesmo, mais calor humano na relação pessoal. Não há muitos intermediários e as reivindicações chegam mais depressa ao patrão, que sobre elas decide mais rapidamente. As justificativas de ambas as partes ocorrem, por via de regra, através da comunicação oral, permitindo-se um certo diálogo. Só em último caso é que o empregado tem que recorrer a terceiros, de fora, para alcançar seus objetivos pessoais.
2. O sindicato não se interessa muito pela pequena empresa em razão do pequeno impacto público que ocorre por sua ação

* Este capítulo é de autoria do Professor LAERTE LEITE CORDEIRO.

naquela área e ainda mais porque não está organizado para a cobertura eficiente dessa atomizada comunidade.

3. Não há o aparecimento de líderes sindicais nas pequenas empresas, facilitando-se, portanto, a relação mais positiva entre o patrão e os empregados, sem alguém por perto a agitar o ambiente dentro de um sentido de desempenho que nem sempre é de contribuição positiva.

No que se refere à participação dos empregados da pequena empresa em atividades sindicais, os dados foram totalmente coerentes com as manifestações anteriores: aproximadamente 50% dos entrevistados responderam que seus homens não participavam de atividades sindicais; 17% não estavam bem informados mas acreditavam em pouca ou nenhuma participação dos seus empregados; e dos 35% restantes que disseram conhecer da participação de seus elementos nas coisas do sindicato, a grande maioria afirmou que essa participação era de alguns poucos que não criavam maiores problemas à administração. A razão alegada para a pequena participação ativa dos empregados foi a de que, além do desinteresse do sindicato, o pessoal não tem interesse em participar porque o seu órgão de representação não lhes oferece nenhuma vantagem.

Os dados sobre os aspectos centrais das relações trabalhistas na pequena empresa informaram, finalmente, que em 95% das empresas pesquisadas jamais ocorreu qualquer greve que tivesse sua origem em reivindicações peculiares às coisas internas da organização. O trabalho foi, todavia, interrompido um número apreciável de vezes, nas empresas respondentes, em função de solidariedade a outros grevistas, de piquêtes à porta impedindo a entrada dos empregados e, evidentemente, nas greves gerais decretadas pelo sindicato.

QUESTIONÁRIO

Administração Geral e Relações Industriais

ORGANIZAÇÃO GERAL E DIRETRIZES

1 — *Diretrizes*

- 1.1 — Como nasceu a idéia da criação da sua empresa?
- 1.2 — Caso tenha comprado a sua empresa, como calculou o valor que merecia ser pago?
- 1.3 — Como procede V. S.^a para tomar as decisões importantes?
- 1.4 — Costuma ter reuniões regulares com seus sócios ou demais diretores?
- 1.5 — V. S.^a já pensou em adquirir ou formar outras empresas ou, ao contrário, em vender a sua? V. S.^a acha que lucraria mais com uma dessas medidas?
- 1.6 — Qual é a política de reinvestimento de lucros seguida na sua empresa?
- 1.7 — Sua empresa tem algum plano concreto de expansão?

2 — *Organização geral*

- 2.1 — **Existem**, em sua empresa, departamentos e/ou seções **bem definidos**, com **chefes**, encarregados ou mestres? Em caso afirmativo, quais são, em linhas gerais, as relações hierárquicas que existem?
- 2.2 — Em sua empresa qualquer empregado pode falar diretamente com V. S.^a, apresentando sugestões ou reclamações, ou tem de **passar** pelo chefe imediato?
- 2.3 — Costuma fazer reuniões regulares ou ocasionais com seus empregados ou encarregados, para resolver problemas?
- 2.4 — Seus empregados costumam falar com V. S.^a a respeito dos seus problemas pessoais ou familiares?

- 2.5 — V. S.^a acha que as sugestões dos seus empregados têm sido de utilidade na conduta da empresa? Poderia citar alguns casos concretos?

ADMINISTRAÇÃO DO PESSOAL E DIREITO DO TRABALHO

1 — *Recrutamento — Seleção — Treinamento*

- 1.1 — Qual é o método de recrutamento de pessoal usado em geral pela sua empresa (contatos pessoais da diretoria ou dos funcionários, anúncios nos jornais, leitura de ofertas nos jornais, aviso na portaria, procura nas escolas etc.)?
- 1.2 — Como é feita a seleção de candidatos a emprego (entrevistas pessoais, testes, uso de escritório de seleção etc.)?
- 1.3 — Como treina os seus funcionários, inclusive os encarregados, técnicos etc.?

2 — *Remuneração — Promoção — Mérito*

- 2.1 — Como se decide qual o salário a ser pago para determinado cargo?
- 2.2 — Como se avalia o merecimento individual dos empregados e como são feitas as promoções de empregado a chefe?
- 2.3 — Usam-se sistemas de incentivo em sua empresa (pagamento por peça, tarefa, empreitada etc.)? De que tipo, e que vantagens vê nêles?
- a) ao pessoal de chefia e aos técnicos;
- b) aos funcionários de escritório;
- c) aos operários de fábrica.
- 2.4 — Costuma fazer adiantamentos (“vales”) aos empregados? Por que e como os faz?
- 2.5 — Sua empresa concede empréstimos aos empregados? Qual é o critério usado (benefícios, quantias, prazo, juros, motivos etc.)?
- 2.6 — Sua empresa costuma pagar férias em dinheiro? Por quê?
- 2.7 — Além do salário, sua empresa dá algum benefício ou vantagem adicional aos empregados (uniforme, venda de produtos com desconto, seguro coletivo, prêmio-família, assistência médica, dentária, hospitalar, gratificação, participação nos lucros, colônia de férias, assistência jurídica etc.)?

3 — *Rotatividade da mão-de-obra — Absenteísmo — Disciplina*

- 3.1 — A proporção de empregados que sai e entra, anualmente, na sua empresa, é grande? Em caso afirmativo, por que saem? Como tentou reduzir esse fenômeno?

- 3.2 — As faltas e os atrasos acontecem freqüentemente? Que métodos tem usado para diminuir a ausência e o atraso dos empregados ao trabalho?
- 3.3 — Há problemas de disciplina? Que métodos tem usado para melhorar a disciplina dos seus empregados?

4 — *Sindicalismo*

- 4.1 — A firma já teve algum problema com o(s) sindicato(s) de empregado(s)? Qual é sua maneira de agir em relação ao(s) sindicato(s)?
- 4.2 — Muitos dos seus empregados participam de atividades sindicais?
- 4.3 — Já houve greve na sua emprêsa, e em que circunstâncias?

5 — *Estabilidade e Justiça do Trabalho*

- 5.1 — Qual é a sua maneira de pensar e agir em relação à estabilidade dos funcionários?
- 5.2 — A sua firma já teve algum processo ou reclamação na Justiça do Trabalho? Em caso afirmativo, qual é o motivo mais freqüente? Quem o assiste?