

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 esse 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 fôr 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.