

A EMPRESA NO MUNDO MODERNO

Ernesto Lima Gonçalves
Professor Titular da Faculdade de Medicina da USP.
Ex-Diretor do Programa de Administração Hospitalar e da Saúde(FGV- HC/FMUSP).
Consultor de empresas

O mundo do trabalho vem apresentando em tempos mais recentes modificações substanciais em sua forma de estruturação. Contratos a prazo fixo ou temporário, terceirização de recursos humanos de setores variáveis da empresa, sub-contratação são apenas exemplo que podem ser lembrados. Na raiz dessas e de outras mudanças encontram-se por certo pressões competitivas e incertezas em relação ao mercado, conduzindo à busca de novas relações trabalhistas.

Tais mudanças, contudo, não reduzem o papel fundamental que a empresa desempenha no contexto da comunidade, produzindo os bens ou serviços de que ela necessita. Mas importa lembrar ainda que a empresa representa a estrutura que permite ao homem receber a remuneração pela colaboração que oferece à complementação do objetivos referidos e que justificam a existência da empresa. Essa remuneração é que permite ao homem garantir sua manutenção e a de sua família, no testemunho de que, em boa medida, o homem **vive do trabalho**, o que é de fácil compreensão.

Mas o homem tem ainda em seu contexto pessoal o impulso de realização pessoal, que em grande parte pode ser satisfeito pelo trabalho, qualquer que seja sua natureza, que ele desenvolve. Essa é a razão pela qual o homem também **vive para o trabalho** e, por essa mesma razão, também **vive no trabalho** como dizia mestre Alceu Amoroso Lima.

Essa é a razão essencial pela qual , em que pesem as modificações apontadas de início, a empresa continua sendo o palco onde acontece grande parte da existência do trabalhador, correspondendo a um terço de sua vida produtiva, isto é, oito horas de seu dia, num período que pode estender-se entre os 18 e os 65 ou 70 anos de idade.

Mas existe outra vertente a ser naturalmente invocada no exame de relações no mundo do trabalho, ou seja, a representação do que o homem significa para a empresa. Crescentemente se verifica a introdução de processos e instrumentos automatizados na vida da empresa. Desde simples computadores e aparelhos deles dependentes, que marcam hoje a atividade das empresas financeiras, até os grandes robôs que assinalam a área industrial das empresas automotivas.

Tais recursos podem contribuir para a criação de uma mentalidade que assume que a presença do homem tende a ser reduzida na atividade da empresa. Ainda que se possa admitir que a afirmação tem viezes de veracidade, principalmente no que se refere aos aspectos quantitativos, é necessário lembrar alguns aspectos que não podem ser esquecidos. Um exemplo reporta-se ao fato de que a introdução dos sofisticados aparelhos ligados à automação da empresa acarretou o afastamento de considerável número de pessoas de seu trabalho, aumentando os números relativos ao desemprego. Trata-se de assunto que se situa no campo da macroanálise social e econômica.

Mas, do ponto de vista qualitativo a presença do homem no contexto da empresa continua indispensável, uma vez que todos os bens ou serviços oferecidos pela empresa conservam a marca indelével da mão do homem, por mais sofisticada que seja cadeia produtiva que os gera. Trata-se de situação que deve servir de objeto de reflexão pelos que se dedicam ao gerenciamento da empresa, qualquer que seja sua natureza.

É certo e plenamente justificável que os tais gerenciadore se preocupem e se ocupem com os elementos vinculados aos resultados que a empresa pode auferir, medidos sob qualquer instrumento utilizável, desde a simples produtividade, até o lucro vinculado à quantidade e à qualidade dos bens produzidos ou dos serviços oferecidos. Mas existem outros aspectos a serem considerados.

Entra aqui a reflexão sobre o que significa para o trabalhador o trabalho que ele desenvolve, não apenas os atos intrínsecos que sua atividade envolve, a satisfação que ele encontra em sua realização, mas o ambiente em que ele trabalha. Não se trata apenas de ambiente físico, mas também de ambiente humano representado pelo grupo, pela comunidade em que se insere.

Tais condições assumem papel relevante na avaliação que o trabalhador faz de sua situação e representam papel relevante naquilo que representa o principal fator na atividade do homem, em qualquer terreno em que a análise se desenvolva, ou seja, a **motivação**.

Motivar as pessoas para que desempenhem a contento sua atividade representa o grande desafio de qualquer dirigente empresarial, desde pequenos grupos humanos até grandes empresas. O segredo para consegui-lo será conhecer as expectativas dos respectivos integrantes., uma vez que seu atendimento poderá representar o grande fator de motivação de cada um.

Essa procura revela às vezes fatos surpreendentes. Sweeney relata que a análise dos fichários médicos de 17.000 trabalhadores ingleses revelou que o principal indicador de saúde identificado era o grau de satisfação do trabalhador com a tarefa desempenhada. Este indicador suplantava o uso ou não do fumo e a prática esportiva, revelando-se até mesmo superior a aspectos de natureza salarial.

Pesquisa realizada em grande indústria siderúrgica paulista, que contava ao tempo da pesquisa com mais de 11.000 trabalhadores revelou que a ordem em que os operários identificavam seus problemas contemplava: atendimento pessoal e familiar, incluindo atendimento à saúde e elementos financeiros; ambiente de trabalho, compreendendo condições ambientais e segurança no trabalho; desenvolvimento pessoal ,incluindo relacionamento interpessoal e realização individual por meio de treinamento e bolsas de estudo; aspectos comunitários e familiares, abrangendo problemas habitacionais, orientação familiar e aspectos institucionais. (E. Lima-Gonçalves, "A empresa e saúde do trabalhador", Edit. Pioneira)

Ao poucos é possível identificar que a presença do homem no contexto da empresa ultrapassa a posição de simples fator de produção como são equipamentos e matéria prima. Por aí se identifica que a margem de lucratividade da empresa não se prende apenas à maneira mais adequada com que ao fatores de produção

sejam manipulados, mas à forma como os recursos humanos de empresa sejam considerados. Tudo leva à convicção de que por esse caminho se começa a visualizar a empresa como uma "comunidade de pessoas". Todas estão ligadas à consecução dos objetivos da empresa, mas também - e indissolúvelmente - à sua própria realização pessoal.

Esse sentido de comunidade de que a empresa se reveste estende-se até à sua estruturação, como fator interviniente de sua produção. A forma habitual de estruturar a empresa corresponde ao que em síntese se pode chamar de "estrutura piramidal". No topo se insere a direção superior, desempenhada por um dirigente ou, na melhor das hipóteses, por um conselho diretivo, presidido quase sempre de maneira autoritária. Abaixo se insere um conjunto de setores distribuídos, segundo sua especialização, quase sempre à moda de diretorias, cada uma das quais subordinando tantos setores quantos necessários à execução das tarefas ou muitas vezes em obediência ao "sempre foi assim".

Essa organização em pirâmide permite algumas distorções e numerosas dificuldades. "Ela favorece o autoritarismo e mesmo o despotismo administrativo. Sua administração normativa demais, programática demais permite que os mediocres se refugiem na norma e se engessem nas minuciosas descrições de cargo, fugindo da criatividade que, não raro, aborrece as chefias, também rotineiras" (FRH, "A empresa solidária", edição particular).

Não é sem razão que Sennet afirma que "em vez das organizações tipo pirâmide, a administração quer agora pensar nas organizações como redes". Conceitualmente esse é o caminho que conduz às estruturas matriciais, que na prática aplicam-se muito bem a determinados tipos de empresas, mas que dificilmente podem ter formulação generalizada.

É possível atenuar tais dificuldades adotando formatos em que os vícios da estrutura piramidal sejam contornados por modelos funcionais adequados. A moderna administração hospitalar vem se inserindo crescentemente na visão de que o hospital deve ser considerado, em sua estrutura e em seu funcionamento, como uma empresa, agora dedicada a um campo específico de atuação.

Com base nesses conceitos foi concebida a proposta de uma estrutura hospitalar inovadora, em que as diferentes atividades são atribuídas a gerências especializadas, cujos titulares compõem um conselho, que não tem presidente, mas apenas um coordenador. O aspecto mais importante da proposta é que as decisões do conselho são assumidas em consenso, o que integra e compromete todos os setores do hospital-empresa. (E. Lima-Gonçalves, "A estrutura organizacional do hospital moderno", Rev. Adm. Empr., 38 : 80-91, 1998)

A proposta vem sendo empregada com sucesso, mas com escassa frequência porque no terreno hospitalar ainda predomina, como nos demais setores empresariais, a postura do "sempre foi assim". Vale a pena retomar o texto preparado por FRH (Forum Permanente de Estudos Avançados das Relações Humanas no Trabalho) : " a organização em pirâmide rija já teve seus dias e já prestou bons serviços ao desenvolvimento do país. Mas já está com o prazo de validade vencendo e pedindo reposição".

Toda essa reflexão se desenvolve num momento em que avulta a consciência em torno das responsabilidades de todos e de cada um pelo que resumidamente se vem denominando de "meio ambiente". A consciência ecológica ultrapassa pessoas, para estender-se a coletividades, fazendo com que países se reunam e se comprometam com propostas de defesa das condições ambientais. Desde a reunião realizada no Rio de Janeiro em 1994 até a elaboração recente do protocolo de Kyoto - em má hora rejeitado pelo governo americano - multiplicam-se as tentativas de implementação de medidas destinadas à proteção do meio ambiente.

De tais preocupações não estão ausentes as empresas, que se vêm crescentemente sensibilizando com suas responsabilidades em relação ao meio ambiente. Daí numerosas iniciativas e compromissos que as empresas estão assumindo, em resposta às suas "responsabilidades sociais".

Existe aqui, contudo, o risco de um equívoco, representado pelo significado que a expressão pode assumir. Aceita-se, em regra geral, que a palavra social reporta-se ao conjunto de condições que se situa fora da empresa, esquecendo-se muitos de que as pessoas que vivem dentro da empresa e que são as responsáveis pelo desempenho da mesma constituem também uma comunidade, uma sociedade, definida como um conjunto de pessoas, que tem tarefas e expectativas a serem atendidas. A elas deve ser então estendido o conceito de responsabilidade social com que a empresa vem se comprometendo hoje.

Deliberadamente falou-se em expectativas a serem atendidas. É fácil compreender que seu atendimento passa necessariamente por sua identificação; os dois exemplo relatados, de operários ingleses e brasileiros salienta a importância de previamente se ouvir os integrantes da "sociedade interna "da empresa, para que se possa com seriedade pensar em atender ao que eles desejam ou de que eles carecem. Para tanto é necessário dispor de recursos e instrumentos adequados, entre os quais o Balanço Social, conceituado e equacionado de forma a cumprir tal finalidade. Disso se poderá falar em outra oportunidade.