

A EMPRESA: UMA COMUNIDADE DE TRABALHO



A participação efetiva na vida da empresa e a valorização de cada pessoa que nela trabalha leva a estabelecer um clima mais comunitário, com evidentes efeitos positivos em todos os níveis.

Reinaldo Matias Fleuri

As greves de trabalhadores e outros fatos que neste ano convulsionaram a opinião pública mostram como são tensas e difíceis as relações de trabalho no mundo de hoje. Evidentemente, estes conflitos são favorecidos pelo modo como se estruturam as empresas, onde se visa principalmente o lucro, que cresce às custas sobretudo dos mais fracos.

Esta relação injusta gera um conflito crônico, que se alimenta pelo egoísmo, de um lado, e pela revolta, de outro.

Neste contexto, os homens sentem uma profunda aspiração por uma sociedade realmente nova. Muitos aspiram – além da justiça – a uma espontaneidade e sinceridade maior nas relações sociais. Almejam, também, a livre participação na gestão dos grupos sociais e particular-

mente da empresa a que estão ligados. Esperam construir as relações de trabalho que respeitem e promovam a realização de cada um.

Que resposta se pode dar a este anseio profundo dos homens de hoje? O que fazer para colaborar na construção desta nova sociedade e de um novo tipo de empresa?

Os tipos de empresa que conhecemos



Um executivo

Trabalho em uma empresa metalúrgica que tem 130 funcionários. Existe em nosso meio uma grande preocupação em gerar um relacionamento humano e justo entre patrões e empregados.

Uma das primeiras iniciativas neste sentido foi organizar um dia de convívio entre o pessoal da fábrica, escritório e sócios-proprietários. Durante este dia, um líder sindical da cidade esclareceu que o sindicato oferece não apenas os serviços de saúde e lazer, mas também a assistência e proteção contra as irregularidades no mundo do trabalho. Um

funcionário do SESI (Serviço Social da Indústria) mostrou a necessidade e as possibilidades de aperfeiçoamento profissional, que ajuda a realização profissional e pessoal dentro da empresa. Um administrador de empresa explicou como se constitui a empresa, o que é o capital, a matéria-prima, a mão-de-obra, o lucro e o patrão. Organizou-se também alguns momentos de recreação com música caipira, bem a gosto do pessoal. E, por fim, discutimos várias situações e problemas da empresa.

Um dos resultados deste encontro foi a organização de uma "Caixa Beneficente" dos funcionários para complementar a assistência oferecida pelo INAMPS (Instituto Nacional de Assistência Médi-

ca e Previdência Social). O fundo desta Caixa é constituído pelas contribuições de cada funcionário, (um por cento de seu salário) e da empresa, (um por cento do valor total da folha de pagamento). Elegeu-se um grupo de funcionários para administrar a Caixa. E, de fato, ela está funcionando como um meio de facilitar a vida e o relacionamento entre os operários.

A partir da primeira experiência de encontro entre os membros da empresa, programaram-se outros para se discutir os problemas e projetos da empresa.

Uma idéia que está ganhando espaço é a de se distribuir os lucros. É uma proposta difícil de se realizar, porque se defronta com todas as nossas limita-

A EMPRESA: UMA COMUNIDADE DE TRABALHO

hoje não são satisfatórios. O modelo de empresa capitalista demonstrou-se de sumano porque se baseia em relações de exploração dos que possuem os bens de produção sobre aqueles que não os possuem. Por outro lado, o modelo socialista — se é que se pode anunciá-lo de modo genérico — propõe superar a injustiça inerente ao capitalismo, mediante a posse e administração comum dos bens de produção. Entretanto as experiências realizadas historicamente não conseguiram evitar que, muitas vezes, pessoas e grupos fossem ideologicamente manipuladas e oprimidas por setores dominantes.

A construção de estruturas sociais que fomentem a participação em todos os níveis permanece, portanto, o grande desafio no mundo de hoje. E foi justamente nesta linha que os bispos latino-americanos, exprimindo a reflexão de todo o povo cristão neste continente, decidiram atuar. Propuseram-se a criar bases para a "comunhão e participação" em todos os âmbitos da sociedade.

Trata-se, portanto, de descobrir as formas para concretizar este anseio nas es-

truturas sociais, inclusive na estrutura das empresas.

A participação na empresa

Nas empresas de hoje, defrontamos com inúmeros obstáculos para realizar a participação. Os principais resultam de algumas contradições inerentes à atual estrutura das empresas.

A divisão entre trabalho teórico e o trabalho manual é uma das contradições fundamentais: os que projetam e dirigem o trabalho de toda a empresa se separam e se sobrepõem aos que o executam. Além disso, a divisão da empresa em muitos setores e funções especializadas impossibilita que cada um tenha uma visão de conjunto sobre todo o processo de produção e que todos dele participem com a mesma intensidade.

Ligado a isso está a divisão entre capital e mão-de-obra. Aquele que não possui os instrumentos de trabalho é obrigado a "vender" sua força de trabalho aos donos dos bens de produção.

Em conseqüência disso, o trabalhador recebe, em forma de salário, apenas uma parte do valor que produziu, enquanto o patrão fica com todo o lucro da empresa.

Neste contexto, portanto, o trabalhador tem que se submeter a planos elaborados sem sua participação e, por fim, o produto de seu trabalho passa a ser possuído só pelo patrão.

Tal situação não oferece a possibilidade de realização ao trabalhador. Ele perde sua dignidade porque fica reduzido a uma simples peça na engrenagem da empresa. Mas também o proprietário, nesta estrutura, assume um modo de realização falso e contrário à dignidade humana, porque ele se afirma mediante um sistema de exploração e opressão de outros homens.

Para se recuperar a dignidade humana no âmbito das empresas é preciso, portanto, encontrar formas de se superar a oposição que existe entre direção e execução do trabalho, entre capital e mão-de-obra, entre o salário do empregado e o lucro do patrão. À medida em que estas contradições forem supe-

ções e despreparo para isso. Entretanto queremos ir adiante.

O primeiro passo dado neste sentido foi a distribuição dos lucros da empresa em forma de gratificação, no final do ano. Todos, do faxineiro aos diretores, receberam parcelas iguais. Isto porque consideramos que o lucro (ou melhor, a mais-valia) é fruto do trabalho de todos.

Também com a intenção de tornar possível a participação econômica de todos na empresa, estão se instituindo certos serviços. Por exemplo, está se organizando o serviço social, para se conhecer a real situação de cada um e se facilitar a solução dos problemas que enfrenta. Deste modo, quando se tornar viável a distribuição dos lucros, será útil saber o grau de necessidades de cada um. Isto facilita o atendimento personalizado das necessidades e aspirações de cada trabalhador em nossa empresa.

As experiências que já realizamos estão nos confirmando a validade desta proposta. Por exemplo, quando há um empregado "difícil", a empresa não o despede simplesmente porque é um "caso difícil" e "anti-econômico". Procura-se compreender as razões de seu comportamento e lhe proporcionar várias oportunidades. E, de fato, na maioria dos casos, o empregado supera suas dificuldades e se insere satisfatoriamente na vida da empresa. É um início. ■

radas, pode-se dizer que se constrói uma "comunidade de trabalho", em que a participação e a responsabilidade de todos confluem para a realização de cada um.

A "Participação funcional"

A unidade entre planejamento e execução do trabalho não é possível por exemplo, numa fábrica em que os vários setores trabalham isoladamente: os engenheiros concebem um produto, os técnicos o operacionalizam e os operários o produzem. Neste sistema, há um descontentamento geral e cada um crítica o que foi feito na fase anterior.

Para sanar esta disfunção, foram feitas experiências de se realizar todo o trabalho em "equipes". Cada uma delas — composta por engenheiros, técnicos e operários — elabora um projeto, desde a discussão até o acabamento final. Deste modo, cada trabalhador se desenvolve, aproveitando a experiência do outro: cria-se um relacionamento estreito

(continua na pág. 10)



Um metalúrgico

Sou operário especializado e trabalho numa indústria metalúrgica que tem três mil funcionários, em Santo André (SP). Na ferramentaria, a minha seção, há um relacionamento muito bom entre os colegas e com os chefes imediatos. Isto nos permite dialogar e enfrentar juntos muitos problemas ligados ao serviço.

No entanto, o mesmo não acontece com os diretores da nossa empresa, que é uma multinacional. Há uma grande distância social em relação a eles. Além disso, parece que ficam tão preocupados com o rendimento e os problemas da empresa que parece não compreender as necessidades e aspirações de seus funcionários.

Lembro-me por exemplo, que dois anos atrás, por ocasião de um movimento de reivindicação promovido por nossa seção, fui escolhido para fazer parte da comissão de negociações com a diretoria e me encarregaram também de apresentar nossos problemas. Mas a reunião terminou num impasse. Depois, a diretoria quis despedir os que representaram os operários nas negociações. Só não fomos demitidos porque nosso chefe de seção soube nos defender. Daí levamos a questão ao sindicato, que conseguiu parte daquilo que pretendíamos.

Talvez em empresas menores onde se tem contato direto com o dono, o diálogo seja mais fácil. A empresa onde eu trabalhava dez anos atrás, por exemplo, era uma pequena indústria. Tínhamos diálogo com o dono e ele não era "mau patrão". Meu irmão, que ainda trabalha lá, disse que nem é preciso fa-

zer greve, porque sempre se chega a um acordo muito bom para todos. Mas numa grande indústria isso é muito mais difícil. De qualquer forma, é preciso encontrar os meios para dialogar mais.

Acho que uma das formas de promover o diálogo entre os dirigentes e os empregados, numa situação dessas, seria através de representantes sindicais. Nossos sindicatos, por exemplo fizeram uma tentativa, no início deste ano, de instituir a presença de um representante sindical dentro das fábricas. Ele deveria ser capaz de colher as necessidades e aspirações dos funcionários e discutilas com os diretores da empresa.

Mas o que é mais necessário mesmo é que os empregados tomem consciência de seus problemas comuns e se organizem para resolvê-los. A meu ver, o sindicato também pode se tornar um lugar onde seja possível discutir e conhecer bem os nossos direitos, para procurar a melhor forma de garanti-los.

Tudo isso pressupõe, a meu ver, uma atitude consciente e responsável no próprio trabalho. Cheguei a esta conclusão observando a tendência que muitos têm em não fazer bem o serviço, faltando, perdendo tempo ou quebrando peças. É uma espécie de desabafo diante da sensação de estar sendo explorado e oprimido. Estas atitudes, porém, assumidas individualmente e como expressão de uma revolta cega, só fazem com que a gente seja desvalorizado e se torne um elemento de desunião. De minha parte, procuro fazer bem o meu serviço e inclusive aceito sem reclamar os serviços mais enjoados, como é o de recuperar peças, por exemplo. Um outro fato que acontece freqüentemente é que precisamos fazer ferramentas para determinados tipos de trabalho. Em vez de guardar para mim essas ferramentas, comecei a emprestá-las aos colegas quando precisavam. Eles passaram a fazer o mesmo. Até que resolvemos deixar sempre juntas, a serviço de todos, as ferramentas que cada um ia fazendo. Deste modo se facilita muito o trabalho de cada um, pois não é preciso fazer de novo ferramentas já feitas antes.

O interessante é que esta colaboração no trabalho passa a acontecer também em relação a problemas pessoais e de família. Quando, por exemplo, a esposa de um colega estava para dar a luz, eu faltei no serviço para acompanhá-los com meu carro ao hospital. Ou então, agora que outro colega tem um filho com um problema psicológico, procuramos e encontramos um modo de ele receber um bom tratamento médico. Este espírito de colaboração se torna recíproco e cresce sempre mais.

Por isso, os colegas e chefes me levam mais em consideração e, quando surgem problemas, tenho força moral para discuti-los com eles, e isto me dá chances de colaborar na construção de uma verdadeira comunidade na empresa onde trabalho. ■

to entre as pessoas e se consegue produzir mais em menor tempo.

Este tipo de organização de trabalho se chama de "participação funcional" porque, na equipe, cada um passa a conhecer as outras funções e tarefas, e pode colaborar diretamente com os outros, no sentido de atingir os mesmos objetivos.

O trabalho torna possível a comunidade humana

«O trabalho é a dimensão fundamental da existência do homem sobre a terra. Para o homem o trabalho não tem apenas um significado técnico, mas também ético. Pode dizer-se que o homem submete a terra a si quando ele próprio, com o seu comportamento, se torna senhor dela, não escravo, e também senhor e não escravo do trabalho.

O trabalho deve ajudar o homem a tornar-se melhor, espiritualmente mais maduro, mais responsável, de modo a que possa realizar a sua vocação sobre a terra, tanto como pessoa irrepitível, como na comunidade com os outros, sobretudo na comunidade humana fundamental que é a família. Unindo-se um ao outro, o homem e a mulher, precisamente nesta comunidade cujo caráter desde o princípio foi estabelecido pelo próprio Criador, dão vida a novos homens. O trabalho deve tornar possível a esta comunidade humana encontrar os meios necessários para se formar e manter».

João Paulo II

Uma experiência nesta linha foi realizada em uma pequena empresa de instalações elétricas e telefônicas. O responsável do setor "instalações telefônicas" se reúne periodicamente com os chefes da fábrica e os operários que trabalham nos canteiros: ao todo 25 pessoas. As reuniões servem para se estudar as condições de execução do trabalho, os métodos de organização e previsão das atividades, os problemas de segurança, as várias dificuldades que podem encontrar e como resolvê-las.

O que é preciso salientar nesta experiência não é tanto a reunião peri-

O proprietário de uma pequena empresa de auditoria

Há quatro anos que tenho uma pequena empresa de auditoria. Trabalho comigo um assistente, uma secretária e um office-boy.

Minha intenção ao constituir a empresa era criar um ambiente em que as pessoas se sentissem realizadas ao trabalhar. Sem dúvida, isto é muito mais fácil de se conseguir numa pequena empresa como a nossa, do que numa de grande porte. Mas nem por isso está sendo fácil superar todos os problemas que se colocam à constituição de uma verdadeira comunidade de trabalho.

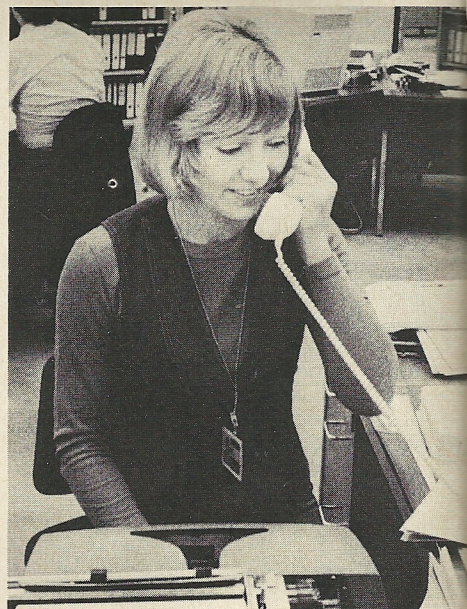
Desde o início, achamos que cada um deveria se sentir no ambiente de trabalho como se estivesse na própria casa. Isto não significa agir sem disciplina e organização. Pelo contrário, concordamos logo em dizer sempre, com sinceridade, todas as falhas no cumprimento das tarefas, do horário, etc. E na medida em que cada um se torna responsável no próprio trabalho, torna-se desnecessário ficar vigiando ou chamar atenção.

Criamos o costume de nos reunirmos para fazer a revisão do trabalho do mês. E muitas vezes conseguimos estabelecer um ambiente favorável a que cada um diga o que tem notado de bom ou de errado no outro. E do mesmo modo como eu sou sincero com os funcionários, eles o são para comigo. Deste

dica – que nem sempre é necessária – mas a disponibilidade que os responsáveis têm de acolher todos os problemas, inclusive os problemas pessoais que se colocam para os membros do grupo. Deste modo, os trabalhadores se sentem realmente participantes porque sabem que podem falar, trocar idéias e que suas colocações provocarão decisões.

Entretanto, este tipo "direto" de participação funcional nem sempre é possível em certos tipos de trabalho e de empresas.

Nestes casos, outras formas de participação funcional menos direta podem ser encontradas. Por exemplo, em uma empresa grande, cada responsável de setor confere uma margem de iniciativa e de responsabilidade às pessoas que trabalham diretamente com ele. E faz com que elas participem, segundo suas aspirações e capacidades, das decisões que deve tomar, fornecendo-lhes as informações necessárias que ele mesmo, como responsável, possui.



“... trabalham comigo uma secretária, um assistente e um office-boy”.

modo foi se quebrando a idéia de que o patrão é também o dono da verdade.

Neste clima de lealdade fomos enfrentando e resolvendo os problemas concretos de organização de trabalho. A questão dos salários, por exemplo. Inicialmente eu pagava os funcionários de acordo com a faixa salarial comum no mercado de trabalho. Mas, com o tempo, fui percebendo que eles, com o seu próprio trabalho e ainda mais com a sua dedicação, produziam lucro para

Em nível superior, cada responsável age da mesma maneira com os outros responsáveis de setores subordinados. Deste modo, cada um pode participar das decisões que lhe dizem respeito diretamente e a cadeia de participação percorre toda a pirâmide da empresa.

Esta forma pressupõe um acolhimento recíproco entre as pessoas e setores. Por isso mesmo é muito diferente da relação autoritária que se impõe unilateralmente de cima para baixo, e que impede a criatividade dos subordinados e gera insatisfações.

A participação na gestão da empresa

Enquanto a “participação funcional” se refere às decisões que são tomadas no andamento normal do trabalho diário, a gestão da empresa se refere à definição das finalidades mais amplas de toda a empresa. A participação nes-

a empresa e, em última análise, para mim.

Não me pareceu justo que eu ficasse com a maior parte do fruto do trabalho de todos. Por isso tomei a iniciativa de limitar minha retirada somente ao que me era necessário.

Começamos a discutir como promover uma participação nos lucros. E decidimos fazer uma distribuição mensal do que o escritório lucrava.

O que temos feito – até agora – é distribuir o lucro de acordo com as necessidades de cada um, atribuindo maior parcela a cada mês, ou a cada dois meses, conforme as possibilidades da empresa.

Foi assim, por exemplo, que o nosso auditor-assistente pôde enfrentar com mais tranqüilidade as despesas extra para o nascimento de seu filho e para a compra de seu apartamento. E ninguém acha “injusto” que alguém receba esta ou aquela parcela do lucro, porque, em geral, corresponde às necessidades de cada um. Para garantir isso, procuramos examinar juntos cada caso e tomar juntos as decisões a respeito da distribuição dos resultados econômicos da empresa.

Por motivo de trabalho, tomo contato com a organização interna de muitas empresas. Notei que normalmente se admite como empregado somente aqueles que preenchem todas as exigências da empresa e, dentre estes, os melhores. Deste modo, os que têm uma ou outra dificuldade não conseguem empregos bons, ou não conseguem empregos de jeito nenhum. Por isso,

achamos que nosso escritório devia admitir também quem apresentasse alguma dificuldade de se empregar.

Um dia nos apresentaram um rapaz que não conseguia arranjar emprego porque estava respondendo na justiça por sete processos de roubo. Nós o admitimos, com registro em Carteira Profissional e ele começou a trabalhar conosco.

Procuramos fazer com que ele se sentisse bem na empresa. Mas ao mesmo tempo, éramos bastante exigentes em relação a certos aspectos, para ajudá-lo a ser responsável e honesto. A secretária, por exemplo, quando lhe dava dinheiro para fazer serviço na rua, exigia sempre que prestasse contas corretamente.

Depois conseguimos que alguns advogados amigos defendessem gratuitamente o rapaz na justiça. Assim, ele foi absolvido em todos os sete processos.

Quando já estava com dezenove anos vimos que ele precisava e tinha condições de se iniciar numa profissão de maior futuro. Nossa empresa não oferecia grandes possibilidades. Assim, ele deixou nosso escritório e arrumou outro emprego muito bom.

Quem o substituiu foi outro rapaz que estava em liberdade vigiada. Nós o admitimos para trabalhar meio período. Mas, de início, ele sempre chegava com uma hora e meia ou duas de atraso. E isto requeria uma grande compreensão por parte de todos.

A secretária anotava os dias que o rapaz havia faltado e os que havia che-

gado atrasado. No dia do pagamento ela me perguntou:

– Devo descontar as faltas e os atrasos?

Eu retruquei:

– Quando, no início, você chegava atrasada, alguma vez descontei do seu salário?

– Não, você nunca fez descontos no meu salário.

– Então, não vamos descontar dele também. É nosso dever usar de muita compreensão para com o rapaz.

Pouco tempo depois, surgiu a oportunidade de ele trabalhar o dia inteiro. Na realidade não havia serviço para preencher-lhe todo o tempo. Mas, de manhã, ele podia estudar no escritório ou mesmo aprender alguma coisa relativa ao serviço. Pouco a pouco ele foi percebendo o clima acolhedor que havia por parte de todos. E quis responder: não mais chegou atrasado.

Estas experiências que estamos fazendo em nossa pequena empresa, me confirmam uma convicção: os problemas estruturais e humanos que encontramos no mundo do trabalho podem ser realmente superados, na medida em que nos esforçamos por viver uns pelos outros e criamos um relacionamento de comunhão e participação. Daí as estruturas, que impedem a participação e a realização de cada um, são superadas pela força das circunstâncias e outras mais adequadas vão sendo construídas.

Narrado a Reinaldo Matias Fleuri

te nível encontra tanto mais dificuldades, quanto maior e mais diversificada é a empresa.

Assim, por exemplo, pode-se estabelecer uma participação sob formas representativas, em que tanto os responsáveis de setores, quanto os órgãos normais de representação (sindicatos, comissões internas) tenham possibilidade de participar da gestão.

Uma outra forma pode ser a gestão descentralizada por setores autônomos, cada um dispondo de poderes deliberativos compatíveis com os poderes de nível superior, e assim até o vértice da empresa.

Participação na vida econômica da empresa

Outro desafio fundamental é o de se superar a oposição entre o capital e a mão-de-obra, entre o lucro do patrão e o salário dos empregados. O proble-

ma é “como” conseguir que a posse do capital, assim como o lucro da empresa sejam participados por todos os que nela trabalham. Pois não é justo que o trabalho de muitos beneficie apenas a alguns, sobretudo quando estes são sempre os mesmos. Trata-se de uma necessidade natural de justiça que é mais forte do que a atração pelo ganho.

Mas não é fácil colocar e solucionar concretamente o problema da justiça na participação dos frutos da empresa. Isto porque é muito difícil definir objetivamente o valor, por exemplo, do resultado econômico, da mais-valia, do patrimônio acumulado, etc., assim como é difícil definir as modalidades de repartição desses valores.

Por isso, é preciso que, antes de tudo, se estabeleça um certo acordo baseado no relacionamento humano entre as pessoas que trabalham na empresa. Sem um relacionamento de estima, de confiança recíproca, de amor, não é possível haver participação, nem uma comunidade autêntica.

Meios para se construir uma comunidade de trabalho

A estrutura da maioria das atuais empresas impede, em seus vários níveis, a participação efetiva dos trabalhadores. Mas não basta a mudança nas leis e regulamentos, para que se institua a participação na empresa. Pois a mudança formal de estrutura, por si só, não gera o relacionamento vivo entre as pessoas. Ao contrário, é a vida que transforma as estruturas existentes e cria outras necessárias.

A participação, de fato, surge da ação pessoal de cada membro da comunidade de trabalho em relação aos outros membros, da reflexão comum para resolver problemas concretos, de contatos pessoais para melhorar uma situação, para resolver um problema pessoal, etc. E cada pessoa, em seu lugar de trabalho, tem diariamente

A EMPRESA: UMA COMUNIDADE DE TRABALHO

inúmeras ocasiões de fazer alguma coisa neste sentido.

Não se trata de uma atitude paternalista, nem de servilismo. É, antes, uma nova atitude que todos os membros da comunidade podem assumir uns em relação aos outros, sejam operários e técnicos, sejam dirigentes e patrões. É uma atitude que consiste em acolher o outro, como pessoa, e doar-se a ele, superando os preconceitos, os rótulos, a tendência à exploração ou à agressão.

Em base a esta atitude se torna possível e, aliás, necessário criar técnicas, utilizar métodos, promover condições para que este espírito de participação possa desenvolver-se plenamente.

Uma nova política de informações

O primeiro passo a ser dado é a instauração de uma nova política de informações. Pois —visto que a participação nas grandes e médias empresas só é possível em formas representativas— é necessário que as decisões tomadas pelos responsáveis e representantes sejam bem transmitidas e explicadas a todos os níveis. Do mesmo modo, é necessário que as opiniões e as aspirações da base cheguem, sem distorções, até o vértice. Neste campo, o papel dos responsáveis é particularmente importante, e, às vezes, exige uma enorme dedicação.

A formação profissional e humana

Outro passo importante é promover na empresa a formação humana e profissional num sentido novo. Isto é, não apenas como meio para aumentar a produtividade e o rendimento, mas como um meio de realização das pessoas, de aperfeiçoamento da comunicação e compreensão recíproca, em suma, como um meio para uma verdadeira participação.

É necessário, para isso, que, além das técnicas ensinadas, os responsáveis saibam conduzir cada um ao não-fechamento e à abertura para com os problemas comuns. Somente então a formação dos homens na empresa adquire seu verdadeiro sentido: com efeito, a formação tem por finalidade não só melhorar os conhecimentos para aumentar o valor do trabalho, mas princi-

palmente preparar os homens para assumir as várias dimensões de sua tarefa diária. Tal preparação, em última análise, ajuda a se superar as barreiras entre trabalhadores, pois na maioria das vezes, elas resultam de um conhecimento insuficiente dos problemas e dos outros.

As estruturas legais

Além do sistema de informação e de um novo tipo de formação profissional, as estruturas legais são meios importantes para se criar a empresa-comunidade.

A estrutura jurídica da empresa, assim como as instituições paralelas ligadas a esta, variam segundo os vários países e conforme a dimensão das empresas.

Certas instituições como, por exemplo, os conselhos de fábrica, representantes de pessoal, sindicatos, associações de previdência, podem ser meios importantes para fomentar e assegurar a participação. Do mesmo modo, os sistemas de co-gestão, auto-gestão, cooperativas, etc., são estruturas jurídicas que abrem mais espaço para a participação.

Entretanto, estas não podem ser consideradas estruturas “ideais”, mas estruturas “possíveis”, que se aplicam à diversidade das circunstâncias e das situações, que se adaptam aos homens, às suas necessidades, às suas aspirações.

Nas várias situações, a busca de formas mais humanas de participação é uma tarefa imensa e que se defronta também com enormes dificuldades. E são dificuldades não tanto de natureza técnica, mas são colocadas sobretudo pelos homens e, portanto, por cada um de nós. Trata-se, então, de cada um fazer toda a sua parte para transformar o relacionamento entre as pessoas. Trata-se também de utilizar todos os meios técnicos e jurídicos à disposição, para criar no trabalho uma verdadeira comunidade que garanta as condições para cada um se realizar. Nos quadros destas páginas apresentamos depoimentos de um executivo, um proprietário de uma pequena empresa de auditoria, e um operário metalúrgico, que estão procurando em seus ambientes de trabalho colocar em prática alguns dos pontos tratados neste artigo.

Reinaldo Matias Fleuri