

Capítulo II

Informação e organização: estudo de uma empresa industrial

Juarez Rubens Brandão Lopes

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

LOPES, JRB. Informação e organização: estudo de uma empresa industrial. In: *Sociedade industrial no Brasil* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008, pp. 86-122. ISBN: 978-85-9966-277-9. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.



All the contents of this chapter, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial-ShareAlike 3.0 Unported.

Todo o conteúdo deste capítulo, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição - Uso Não Comercial - Partilha nos Mesmos Termos 3.0 Não adaptada.

Todo el contenido de este capítulo, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

Capítulo II

Informação e organização: estudo de uma empresa industrial ¹

1. Introdução

O aparecimento dos estudos de relações humanas no trabalho deve ser compreendido à luz do período atual de industrialização dos países desenvolvidos. Reinhard Bendix, em livro recente ², salienta que a origem desses estudos está ligada ao surgimento da grande indústria, com os seus decorrentes problemas de administração do pessoal. Para ele, o estudo e a prática das relações humanas correspondem à transformação da ideologia sobre o trabalho e a autoridade, provocada por aquela mudança estrutural. Referindo-se à antiga ideologia do *entrepreneur* da fase inicial da industrialização, escreve Bendix: “O homem de negócios nos Estados Unidos tornou-se um herói cujo êxito financeiro era celebrado como uma vitória moral. Todas as pessoas eram instadas a imitá-lo; todo indivíduo deveria entrar em competição com os seus companheiros. Permaneceu esta ideologia indiscutida, enquanto a administração da mão-de-obra não apresentava problemas. Com a expansão dos sindicatos e a burocratização das empresas econômicas foi necessário fortalecer o controle da direção sobre o trabalhador” ³. A complexidade e a dimensão da empresa moderna exigiu que a competição e a agressividade, preconizadas pelo antigo capitão de indústria, cedessem lugar à valorização das relações harmônicas no trabalho e à integração do empregado à empresa. É nessa situação histórica que se situam os estudos clássicos de relações humanas empreendidos por Elton Mayo e seus colaboradores.

¹ Este estudo foi realizado em colaboração com May Nunes de Souza. A introdução e a conclusão do capítulo foram escritas pelos dois autores; a parte referente aos “Aspectos da organização e da administração da fábrica”, foi escrita por Juarez Rubens Brandão Lopes e a parte sobre “O sistema de comunicações na Fábrica”, por May Nunes de Souza.

² *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, Nova Iorque: John Wiley & Sons, Inc., 1956. Ver especialmente a parte sobre “The Contribution of Elton Mayo to Managerial Ideology” (p. 308-319).

³ *Op. cit.*, p. 440.

Esta compreensão do problema é de grande importância para o Brasil, onde começam a entrar em voga as técnicas de relações humanas na indústria. Mário Wagner Vieira da Cunha caracteriza bem a questão ao apontar que os “esforços feitos neste campo, entre nós, têm sido no sentido de “uma superficial e mecânica transposição do que nos Estados Unidos se entende por relações humanas”, sem levar em conta que os estudos e pesquisas lá realizados correspondem “a estádios de desenvolvimento econômico daquele país, estádios esses distintos daquele por que passa a nossa economia”⁴. Torna-se necessário, acrescenta, “o concurso intenso e pronto das pesquisas” em nosso meio⁵.

Neste trabalho, interessa-nos a questão das comunicações internas nas empresas industriais. Aqui, como nos demais setores da administração do pessoal, a influência dos estudos das relações humanas e da sua ideologia, é dominante. Salienta-se a importância do sistema formal de informações para o ajustamento do empregado ao seu serviço e à empresa e preconiza-se a adoção de práticas de comunicações que refletem a experiência dos países desenvolvidos. Estas práticas especificam o que informar e a quem informar; determinam a implantação dos mais variados veículos de comunicações, tais como o manual para empregados, o jornal da empresa, os quadros de avisos, as reuniões de discussão, os cursos de relações humanas para supervisores etc.; pregam “as duas vias” do sistema de comunicações, incluindo não só a transmissão das informações básicas da direção aos empregados como a destes para aquela direção, por meio de reuniões mistas, sistemas de sugestões, sondagens de atitudes etc.⁶.

As observações já feitas sobre a necessidade de compreender-se as relações humanas em correspondência a determinado período de industrialização, são também válidas para as práticas de comunicações internas. É preciso desenvolver práticas relativas a esse campo ajustadas à fase em que se encontra a nossa economia. Em outras palavras, torna-se

⁴ “Ideologia das Relações Humanas na Indústria”, in *Problemas Psicológicos da Industrialização*, São Paulo: Serviço de Publicações da Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, 1959, p. 91.

⁵ *Idem*, p. 123.

⁶ Boa parte dos inconvenientes resultantes do emprego indiscriminado dessas práticas não ocorrem, talvez, devido à mudança do sentido que certamente sofrem ao serem aplicadas, por serem moldadas pela organização da empresa econômica no Brasil.

necessário encarar as comunicações internas como parte da organização da empresa, cuja natureza, por sua vez, depende da fase do processo de industrialização em que se encontra.

Informação e organização estão intimamente entrosadas. A compreensão do sistema de comunicações vigente e a implantação de novos métodos para melhorá-lo, dependem basicamente do estudo da forma da organização. Pretender estabelecer inovações ou modificar o sistema existente sem procurar apreender os problemas fundamentais da organização, dificilmente levará a resultados satisfatórios, se não for mesmo prejudicial. Compreender a organização e as condições que determinam o atual tipo de administração são os passos iniciais para o estudo das comunicações e para qualquer tentativa de atuação nesse setor.

Esta é a ordem de idéias que orientou a formulação deste trabalho. Como estudo de caso, pretende apenas caracterizar, primeiramente, a natureza da organização e administração de uma empresa industrial e, em segundo lugar, o sistema de comunicações realmente existente na mesma, procurando compreendê-lo em face daquela organização e administração. Dada a natureza do estudo, parece-nos ainda prematuro preconizar normas práticas no campo das comunicações internas, que sejam adaptadas à natureza das empresas industriais brasileiras. O nosso esforço foi essencialmente de compreensão do problema, um passo em direção ao desenvolvimento de uma técnica ajustada à nossa realidade.

Os dados, nos quais este estudo se baseia, foram colhidos por Juarez Rubens Brandão Lopes⁷, de 1956 a: 1958, numa fábrica de produção em série, através de entrevistas com operários, pessoal técnico, membros da alta administração e da Diretoria, assim como pela observação direta do trabalho⁸. Naquela época, a fábrica contava com um quadro de cerca de

⁷ Este material já foi analisado sob o ponto de vista do comportamento do operário de origem rural na indústria. Ver Juarez Rubens Brandão Lopes, “O Ajustamento do Trabalhador à Indústria: Mobilidade Social e Motivação”, cap. 12 do livro *Trabalho e Mobilidade* (Bertram Hutchinson e outros), Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais, 1960, p. 360-440. (Publicado neste livro às p. 16-86)

⁸ O trabalho de campo iniciou-se com entrevistas com os empregados da empresa em suas casas. Após alguns meses, durante os quais foi ganha a confiança dos informantes, passou-se a freqüentar as oficinas da fábrica, fazendo-se observações do trabalho e conversando com os operários e supervisores. Foram realizadas, ao todo, mais de cem entrevistas, em geral de

quinhentos empregados. Posteriormente, as instalações e o quadro do pessoal da empresa foram consideravelmente ampliados. Em 1959, como complemento do material já coletado, foram feitas outras entrevistas por May Nunes de Souza, a fim de constatar quais as principais modificações ocorridas nos últimos anos no sistema de comunicações e na administração da empresa. Foram examinados, então, igualmente, os comunicados formais utilizados pela empresa, isto é, os avisos, as ordens de serviço, as comunicações internas etc.

O material acha-se ordenado da seguinte forma: em primeiro lugar, a análise da organização e administração da fábrica, feita por Juarez Rubens Brandão Lopes; em seguida, escrita por May Nunes de Souza, uma caracterização das informações prestadas pela empresa aos seus empregados, da divulgação informal de informações, do grau de informações que os empregados possuem e da sua exatidão, da maneira pela qual são afetados pela situação quanto às informações e, ainda, um estudo dos meios de comunicação utilizados na empresa; no final, o sumário e observações gerais, à guisa de conclusão, de autoria de ambos os autores.

2. Aspectos da organização e da administração da fábrica

Pretendemos, nesta parte do trabalho, caracterizar determinados aspectos da organização e da administração de uma fábrica da cidade de São Paulo, focalizando, especialmente, o setor de pessoal.

Nesta caracterização, a forma e os efeitos da administração industrial são vistos como decorrentes, em boa medida, da natureza da estrutura da autoridade. Comparou-se, assim, a fim de obter-se uma compreensão sociológica da empresa como estrutura social, a sua organização e administração com o modelo weberiano de burocracia⁹. Nesta, para Max Weber, as tarefas a serem executadas dividem-se pelos “cargos”, cada qual com a sua “esfera de competência” claramente delimitada. Os cargos

uma a duas horas, inclusive com quase todos os mestres e contramestres, com vários membros da alta administração e com os principais diretores.

⁹ Max Weber, “Bureaucracy, in *From Max Weber* (compilado por H. Gerth e C. W. Mills), Londres, 1947, p. 196-244.

acham-se dispostos numa estrutura hierárquica. Fundamental na burocracia, nesta concepção, é a organização característica da autoridade, com a correspondente distinção entre o cargo e a pessoa. A autoridade é do cargo, não da pessoa do seu ocupante, e é sempre uma autoridade circunscrita às atribuições desse cargo. Tudo é regido em tal organização por um sistema, deliberadamente estabelecido, de normas abstratas, gerais e impessoais, donde o caráter impessoal e a previsibilidade dos seus processos de administração.

Este tipo-ideal da burocracia¹⁰ serviu-nos de instrumento de estudo. Foi pela comparação com o mesmo, comparação que fica apenas implícita, que nos guiamos na análise, adiante exposta, da organização e administração de uma empresa industrial.

Antes, porém, de passarmos à consideração dos dados empíricos referentes à fábrica, devemos salientar o caráter exploratório de que se reveste este estudo. Tal caráter resulta necessariamente dos próprios dados utilizados. A organização industrial e os processos administrativos reduzem-se, em última instância, a comportamento de pessoas. Ao invés da observação direta desse comportamento, utilizamos, quase exclusivamente, informações obtidas através de entrevistas. Esta limitação, aliás, freqüente nos estudos sociológicos, é especialmente importante em se tratando dos problemas aqui considerados. Crucial para estes é a natureza racional ou não dos processos de organização e de administração que realmente existem na empresa; a presença ou ausência de atribuições bem delimitadas de cargos e de seções; a nitidez da distinção mesma entre cargo e pessoa etc. Tais fenômenos são dificilmente caracterizados quando o material colhido é proveniente de entrevistas e não da observação direta, mormente pelo fato dos informantes, ao relatarem processos de trabalho ou ocorrências de serviço, tenderem a sistematizá-los e racionalizá-los. Somente a comparação crítica dos dados assim obtidos permite superar, parcialmente, tal deficiência.

¹⁰ Sobre os tipos-ideais, ver os ensaios metodológicos de Weber, principalmente o artigo sobre objetividade nas ciências sociais (“Objectivity in Social Science and Social Policy”, *The Methodology of the Social Sciences*, trad. de E. Shils, Glencoe: The Free Press, 1949).

A verificação da ausência quase completa¹¹ de pesquisas sociológicas sobre a administração de empresas industriais no Brasil, levou-nos a proceder à análise do material de que dispúnhamos, embora o mesmo não fosse inteiramente satisfatório. Servirá, sem dúvida, para a formulação de hipóteses de trabalho e para o planejamento de outras pesquisas no campo.

A alta administração da fábrica

As funções de direção da fábrica estão principalmente nas mãos de quatro diretores. A divisão de trabalho entre eles não é bem definida. Cada um tem a sua área de interesse principal: um trata de problemas econômicos e financeiros; outro dedica-se especialmente às relações com os órgãos governamentais, cujas medidas e diretrizes podem afetar decisivamente as atividades da empresa; um terceiro é o responsável pelos problemas da produção é preocupa-se ainda com problemas de pessoal, os quais anteriormente estavam sob a sua supervisão direta; ao quarto estão especialmente afetadas as questões legais e de pessoal. Estas atribuições, porém, não são rigorosamente delimitadas, referem-se mais às atividades rotineiras de cada setor e às menos importantes. A divisão de trabalho da Diretoria altera-se quando um ou outro diretor passa a se interessar por outro setor ou por um novo problema (reorganização interna da empresa, por exemplo). O ponto básico, porém, é que, como os próprios diretores gostam de afirmar, as decisões importantes são tomadas em conjunto, “sem necessidade de voto”. O trabalho rotineiro da alta administração e as decisões de menor importância são, portanto, individuais; as mudanças de diretrizes, os problemas de maior gravidade são matéria de decisão coletiva. As divergências são resolvidas pela persuasão ou pelo fato de um ou outro lado ceder, mesmo que não esteja convicto. O que não se verifica é a existência de quaisquer processos formais de se chegar a uma decisão. Deve-se salientar que a prática de reuniões coletivas, quanto aos problemas

¹¹ A principal exceção é a pesquisa de Mário Wagner Vieira da Cunha em um laboratório na cidade de São Paulo (*A Burocratização das empresas industriais*, São Paulo, 1951). Precisam, também, ser mencionados: Virginia L. Bicudo, Rodolfo Lenhard e Olinda Sampaio, “Contribuição ao Estudo das Condições de Trabalho e da Personalidade de Mestres de Indústria em São Paulo”, *Sociologia*, vol. XI, nº. 2 e 3 (1949), p. 223-252 e 381-399 e Otávio Ianni, “Dilema da Burocratização no Brasil”, *Boletim do Centro Latino-Americano de Pesquisas em Ciências Sociais*, Ano III, nº.3 (agosto de 1960), p. 7-14.

importantes (cujos os limites, aliás, não são demarcados), resulta numa imprecisão, ainda maior, das atribuições dos vários diretores e, dado o fato de não haver um elemento executivo logo abaixo da direção, vai repercutir sobre toda a estrutura de autoridade da empresa, como veremos a seguir.

Logo abaixo da Diretoria, encontramos, a cargo dos vários setores da administração da empresa, o contador geral, também considerado gerente administrativo, o gerente de vendas e o gerente técnico. Além disso, há assistentes da Diretoria (um ou dois), o chefe de pessoal, assim como auxiliares de alto nível dos gerentes, tendo todos contatos diretos e freqüentes com os diretores. Usaremos a expressão “auxiliares diretos” para designar este grupo, onde as linhas de autoridade e responsabilidade, como descrevemos a seguir, são pouco claras e que, com a Diretoria, constituem a alta administração da fábrica.

Queixam-se esses auxiliares de que não são informados pelos diretores, clara e explicitamente, de qual seja a sua posição em relação aos mesmos e em relação uns aos outros, de quais sejam as suas atribuições, de que muitas vezes não são consultados ou não participam de decisões da Diretoria que afetam a sua área de atividade e, nem ao menos, às vezes, lhes são comunicadas as diretrizes formuladas a respeito de seu trabalho. Ficam por isso inseguros sobre a sua autoridade e esfera de competência e hesitam em tomar iniciativa nas suas atividades. Conta um dos assistentes da Diretoria:

R. e S. (dois auxiliares diretos dos diretores) participaram de uma reunião sobre a maneira de distribuição de um novo produto, mas não deu certo; eles não sabiam qual era a posição de um em relação ao outro (quem seria o responsável pelo setor).

Esse fato, segundo o informante, falseava completamente a argumentação apresentada de lado a lado.

Os diretores acham que a autoridade não deve ser “dada” pelo superior, mas sim “tomada” pelo subordinado, isto é, este deve tomar iniciativa e responsabilizar-se por aquilo que se sente capaz de fazer. Faz parte integrante deste ponto de vista a idéia de que o subordinado que tem iniciativa e “toma autoridade” para a execução de uma certa atividade não fica com esta atribuição especificamente demarcada; exerce-a enquanto consegue resolver os casos que surgem. A qualquer momento, quando

aparecem “problemas” ou quando as soluções dadas aos mesmos não são satisfatórias, podem surgir e surgem intervenções de membros da Diretoria.

Esta orientação, como é subentendido pelos diretores, é válida para todos os níveis da empresa. Às vezes, vemo-la atuando em relação ao pessoal das oficinas. Um operário, por exemplo, queixou-se a um dos diretores, quando este percorria as linhas de produção, que o serviço que fazia não lhe dava oportunidade de mostrar a sua capacidade e foi então colocado, pelo mesmo, na posição de contramestre, “para ser experimentado”. Com a diminuição dos contatos diretos dos membros da Diretoria com o pessoal dos níveis inferiores, aquele padrão de delegação de autoridade, pela Direção, tende a se restringir aos seus auxiliares diretos. Deve-se apontar, para bem compreender-se a relação dos diretores com as pessoas desse grupo, que a prática de decisão conjunta acima descrita e a falta de uma especificação de funções dos diretores têm, como consequência, o fato de qualquer um deles poder intervir (e, de fato, interferir mais ou menos frequentemente) nas atividades de qualquer setor da administração, passando por cima dos respectivos encarregados.

Examinando-se as condições em que os diretores trabalharam, nesta e noutras fábricas, compreende-se melhor a formação desse padrão que regula as suas relações com os seus auxiliares diretos. Antes da formação da empresa, há cerca de dez anos, dois dos diretores (aqueles que têm participação mais atuante na administração da fábrica) já haviam trabalhado em outras empresas industriais, no Brasil, porém, de pequenas dimensões. A própria companhia, durante os primeiros anos, possuía um quadro de pessoal ao redor de duzentos empregados e os problemas que os diretores tinham para resolver não impediam o seu contato direto e cotidiano com quase todas as operações. O hábito de um dos diretores de passar pelas oficinas da fábrica, diariamente, conversar com os operários e tomar contato direto com problemas, muitas vezes sem importância, mostrava a possibilidade da manutenção do ponto de vista e modo de atuação acima expostos. Os auxiliares da Diretoria eram, então, na realidade, *prepostos*, substitutos dos diretores. Estes podiam, de fato, “dar” e “retirar” autoridade, conforme “verificavam” a capacidade e iniciativa dos subordinados para a solução dos problemas que ocorriam. E, principalmente, as atribuições desses subordinados não precisavam ser completamente definidas e podiam ser alteradas pelo superior, quando este julgava necessário.

Com o crescimento da empresa e conseqüente diminuição dos contatos diretos da Diretoria com o pessoal e com a maior diversidade dos problemas que agora têm de ser, resolvidos, mudou-se a: situação. Embora, no início de suas atividades, fossem os problemas que os diretores tiveram de resolver cruciais para a sobrevivência da firma – mercado, relações com os grandes compradores, impedimento por parte do Governo da importação do produto que a empresa fabrica, continuidade de fornecimento de matéria-prima – pode-se dizer que, somente quando estes foram resolvidos e as atividades da empresa se estabilizaram, aumentou a *diversidade* de problemas da alta administração a serem solucionados pela Diretoria. A sobrecarga de trabalho dos membros dessa Diretoria aumentou também, pelo fato de terem eles entrado em novos empreendimentos industriais nos últimos anos. Somente em relação aos níveis mais altos da organização aquele padrão tem possibilidades de manter-se. Nos níveis inferiores – o dos mestres, o dos contramestres e o dos operários – o contato contínuo do pessoal é com os seus superiores imediatos, que não estão em posição de adotar a mesma forma de ação, mesmo porque qualquer “iniciativa” de seus subordinados pode significar atos pelos quais eles precisam responder¹².

Os diretores parecem estar conscientes, pelo menos em parte, desta mudança de situação. Um deles, por exemplo, discorreu sobre a necessidade de ter “um executor que pudesse ter contato pessoal” com os empregados e as operações, mas concluiu que numa fábrica grande isto não resolveria o problema, porque “o fato de ser (o executor) empregado impede que possa tomar responsabilidade pelas decisões... que possa empregar, promover e despedir quem achar justo, quem merecer...” É significativo o modo pelo qual este diretor visualiza, numa grande empresa, “um executor”: deve ser alguém que aja como o dono agiria, se tivesse contato pessoal e direto, isto é, alguém que decidisse com inteira responsabilidade, na base do conhecimento de todos os traços particulares do caso individual. O ideal continua a ser a administração com base nas relações pessoais, característica da pequena indústria. Não se menciona a conveniência, ou pelo menos a necessidade, de instituir procedimentos impessoais e sistemáticos de administração, procedimentos que necessariamente ignoram

¹² A forma de atuação dos mestres está analisada abaixo.

as particularidades de cada caso, para vê-lo somente em termos de suas características gerais.

Nota-se, também, a consciência pela Diretoria de que a situação tornou-se problemática, nos esforços empreendidos para estabelecimento de uma seção do pessoal, da qual trataremos posteriormente. Antes, porém, vejamos quais as conseqüências da manutenção, pelos diretores, do padrão de comportamento acima descrito referente à delegação da autoridade. Entre os auxiliares diretos da Diretoria é facilmente perceptível a angústia e a insegurança engendradas por não saberem qual a sua posição, autoridade e atribuições. Se, para alguns, tal situação resulta num incentivo ao exercício da iniciativa e num real alargamento de responsabilidade por novas áreas de atividade, para a maioria, provavelmente, o resultado é oposto: produz inibição da ação autônoma e uma freqüente necessidade de ratificação, pela Diretoria, das decisões tomadas fora da rotina.

Por outro lado, como os diretores não podem mais atuar continuamente em todos os problemas, a sua ação passou a ter, cada vez mais, o caráter de intervenção esporádica. Certos fatores fazem com que as gerências e seções adquiram graus diversos de autonomia, devido a maior ou menor possibilidade que tenham de resistir a interferências de cima. Assim, como primeira aproximação, podemos colocar as várias gerências na seguinte ordem de crescente independência em relação aos diretores: gerência administrativa, gerência de vendas e gerência técnica.

Comenta um membro da alta administração:

A gerência técnica, teoricamente, está no mesmo nível das outras gerências, mas, realmente, é mais importante, mais “glorificada”, porque (os diretores) não podem achar-lhe substituto como para os outros.

O principal fator responsável por esta posição diferente dos vários setores da administração parece ser, como afirma o informante, a maior ou menor facilidade com que o elemento humano pode ser substituído, dependendo de haver ou não, no mercado de trabalho, pessoas com as qualificações necessárias. Secundariamente, devido à própria forma de delegação da autoridade, também atuam outros fatores, tais como a importância relativa dada pela alta administração aos vários setores de atividade, relações pessoais com os diretores e até características de personalidade (maior ou menor agressividade). Como veremos, ao

examinarmos a posição da gerência técnica, a relativa autonomia ganha por este setor é o elemento que lhe permite melhor definir e especificar os procedimentos no trabalho.

Deve-se apontar, como conseqüência geral de suma importância, que o padrão de delegação da autoridade descrito possibilita aos cargos e seções que gozam de certa autonomia, devido à dificuldade de substituição do elemento humano ou à posição estratégica que ocupam na estrutura da empresa, alargarem suas atividades à custa de outros setores da administração da fábrica e mesmo *alterarem* ou *inverterem* as relações de autoridade com o correr do tempo. Naturalmente, a organização que disto resulta não obedece a um plano racional, nem tampouco os objetivos de cada setor se ajustam necessariamente aos da empresa. Os resultados deste estado de coisas, no tocante ao problema de comunicações, assim como o papel nessa questão da ausência de um sistema formal de informações, foram analisados noutra parte deste trabalho ¹³.

Examinemos, agora, separadamente, a posição e o modo de atuação da seção de pessoal, gerência técnica e mestres.

A seção de pessoal

O estudo do desenvolvimento da seção de pessoal e das suas atribuições servirá para melhor ilustrar o seu papel, bem como o da Diretoria e o dos mestres, nas diversas funções relativas ao pessoal.

No início do funcionamento da fábrica, o diretor que tinha contatos pessoais mais chegados com os empregados era o que acompanhava, de perto, os problemas de produção; estava frequentemente nas oficinas e era quem resolvia as questões de pessoal, tais como aumentos de salário, promoções, punições, dispensa e bonificações anuais. No escritório havia um encarregado para os serviços de rotina referentes ao pessoal e que, nas suas palavras, além dessas funções, “fazia o caixa, o controle diário do movimento, pois a contabilidade fechava diariamente, a correspondência e tudo que a Diretoria precisava... fiz muitos serviços que eram particulares

¹³ Ver p. 116.

para eles”. Era “diretamente subordinado à Diretoria” e somente depois de algum tempo ficou apenas como encarregado da seção de pessoal.

A criação de uma seção de pessoal teve por finalidade dispensar aquele diretor do trato direto com os problemas de pessoal. Cinco anos depois do início das atividades da fábrica, verificou-se a admissão de um elemento, conhecido de um dos diretores, para ficar encarregado de uma seção de pessoal, “independente” da Diretoria. A forma mesma do recrutamento desta pessoa é significativa, pois mostra que os diretores, antes de mais nada, queriam ter um “elemento de confiança”. É interessante notar que os operários mencionam, a partir dessa data, a existência de um maior rigor no trato com eles. Antes da entrada do senhor B., como declarou um deles, a “firma era uma mãe”. Depois da criação da seção de pessoal, os antagonismos passaram a concentrar-se nos mestres e no chefe de pessoal; diretores são considerados “muito bons” para os empregados e “pessoas cem por cento”.

Segundo um dos diretores – e o ponto de vista provavelmente é representativo – o papel da seção de pessoal deve ser o de “vender” os pontos de vista da administração aos operários e contar à Diretoria o que estes pensam. O sentido dado a esta afirmação torna-se claro com o seguinte incidente. Um auxiliar desta seção não gozava de bom conceito por parte dos diretores, porque andava sempre junto com os operários, não impunha respeito e foi despedido porque foi visto bebendo com eles. Nas palavras de um diretor: “Em vez de obter informações, estava sendo usado por eles”. Vemos, assim, que o chefe de pessoal é considerado essencialmente como elemento representante da Diretoria, um elemento da sua confiança, que sirva como seu porta-voz e como canalizador de informações “de como pensam os empregados”; um elemento que facilite aos diretores a solução dos diversos problemas de pessoal na medida em que surgem. Este modo de encarar a seção de pessoal não é conducente à sistematização dos procedimentos da administração nesse setor. A seção de pessoal, pode-se dizer, atua simplesmente como uma compensação à diminuição dos contatos diretos dos diretores com os empregados. Com a presença dessa seção, por outro lado, tornou-se possível diminuir, ainda mais, tais contatos, sem contudo eliminá-los de todo.

Um dos diretores narra o caso em que as operárias de uma seção se negavam a trabalhar horas extras: procurou, então, ouvir separadamente

cada uma, pois “não seria boa política enfrentá-las em grupo”, a fim de chegar a uma solução do problema:

Eu pus a mão numa *beehive*. Todas disseram a mesma coisa. Disseram que não podiam se atrasar porque tinham marido, filhos etc.; que não eram como mulheres de pessoas ricas, não tinham dinheiro para ter governante.

Ele concordou com elas e deu uma solução ao caso que não exigia o trabalho extraordinário.

Este tipo de comportamento, entretanto, é agora mais raro. Em casos de reclamações, brigas entre operários etc., é a seção de pessoal que toma o papel de contato direto com os empregados, ficando, porém, a solução do caso com a gerência técnica ou com os diretores. Não foi excluída completamente, como dissemos, a intervenção desses últimos. Embora fosse resolvido pela direção que “não pulariam a autoridade” da gerência técnica, do chefe de pessoal e dos mestres, isto continua a ocorrer, às vezes com resultados ilógicos, como os do caso da concessão de empréstimo a um operário cuja dispensa já havia sido decidida. Deve-se salientar que tais contradições ocorrem devido à natureza mesma do sistema de autoridade predominante na empresa.

Houve alguma formalização de certos aspectos da administração de pessoal, notadamente nos procedimentos de admissão e de aplicação de penalidade (advertências, suspensões, despedida), casos que são sempre compreensíveis devido à situação imposta pela legislação trabalhista brasileira. A regulamentação da aplicação de penalidades, por exemplo, visa a manutenção de um dossiê de cada empregado que ajude o ganho de causa, pela empresa, no caso de haver qualquer questão judicial com um deles¹⁴.

Foram provavelmente, tais fatores, os responsáveis pela mudança do critério adotado pela empresa nas últimas mudanças efetuadas na chefia da

¹⁴ Um membro da alta administração, em entrevista, contou que “antes eles não previam o que poderia acontecer. A minha função lá é preventiva e não só para resolver os casos que já se tornaram problemas”. A função “preventiva” consiste, justamente, na introdução de certos procedimentos na administração do pessoal que diminuam os riscos decorrentes de questões trabalhistas.

seção de pessoal; ao invés de procurarem um elemento de confiança, deu-se maior importância à experiência anterior dos candidatos nesse tipo de trabalho.

Em suma, vemos que a função da seção de pessoal consiste na execução de serviços de rotina, tais como manutenção de arquivos, com os dossiês dos empregados, o preparo, de folhas de pagamento, o atendimento de reclamações etc. A decisão, porém, quanto a problemas de certa importância, como admissão de empregados (salvo talvez os de nível não qualificado e semiquualificado), dispensas (principalmente quando envolvem o pagamento de indenização), promoções etc., está nas mãos da gerência técnica e da Diretoria e, finalmente, a maior parte das funções relativas a pessoal, que numa empresa mais formalizada seriam da seção de pessoal, estão sob a responsabilidade dos mestres: é o caso do treinamento, atribuição de trabalho (a menos quando toca na legislação trabalhista), mudança de pessoal de uma seção para outra, recomendação de aumentos à gerência técnica etc.

O importante é salientar: a) que esta “descentralização” de funções de pessoal não obedece a normas gerais, nem resulta de delegação explícita de funções; e b) que em qualquer momento, por um motivo ou por outro (geralmente quando se tratam de questões que têm direta repercussão financeira), podem vir decisões da Diretoria “passando por cima” da seção de pessoal e dos mestres.

O funcionamento dessas práticas traz, como consequência, uma administração de pessoal pouco sistemática, na qual fatores de ordem pessoal (antipatias, simpatias, relações pessoais) são frequentemente introduzidos.

Gerência técnica e mestres

Vejam, agora, para finalizar este sumário da natureza da organização e administração da empresa, alguns aspectos da atuação da gerência técnica e mestria nesta indústria.

É a gerência técnica que apresenta o maior grau de independência em relação à Diretoria. Tal autonomia restringe-se, porém, aos problemas técnicos (sistema de organização da produção etc.), Nestas questões, as decisões parecem ser tomadas, em discussões da gerência com os diretores, havendo até casos da Diretoria pretender introduzir alterações nos

procedimentos de trabalho, não o conseguindo devido à resistência da gerência técnica¹⁵. No que diz respeito à solução de problemas não técnicos, mas que afetam a produção (a dispensa com indenização de um operário que está “amarrando” a produção, a concessão de aumento salarial etc.), o grau de autonomia de decisão da gerência técnica é bem menor. Resulta daí que são os procedimentos técnicos de trabalho que apresentam o máximo de sistematização, enquanto que os problemas que, além de afetarem a produção, têm também um aspecto financeiro imediato, apresentam menor uniformidade e a solução a eles dada é frequentemente, de caso para caso, segundo suas peculiaridades.

Esta falta de sistematização, mais perceptível no que diz respeito aos salários e às dispensas de pessoal, deve ser examinada a fim de esclarecer certos aspectos da posição do mestre na fábrica.

Não há uma política salarial definida e as práticas relativas a salários são desconexas. Esta situação explica, pois, as disparidades de salário de empregados que executam o mesmo trabalho.

Quando das elevações periódicas do nível do salário mínimo, aqueles que ganhavam mais do que o antigo nível, porém, menos do que o novo, não são aumentados proporcionalmente. Ficam com o salário mínimo. Resulta daí que operários, por exemplo, com muito maior destreza e com maior tempo de serviço, que já ganhavam salários superiores ao mínimo, voltam a ganhar a mesma quantia que outros menos hábeis e admitidos posteriormente.

Por outro lado, costuma a empresa conceder aumentos na base de recomendações dos mestres, em geral uma vez por ano, em antecipação ao reajustamento salarial resultante de acordo intersindical¹⁶. O montante deste aumento reflete, em maior ou menor grau, as simpatias e antipatias dos mestres. Estes aumentos periódicos, devido ao alto grau de *turnover* dos operários não

¹⁵ Informou, por exemplo, um entrevistado que S. era assistente do diretor encarregado da produção, mas que “nunca pôde fazer nada por causa [da gerência técnica]”. Outras informações sobre ocorrências específicas atestam o alto grau de autonomia da gerência técnica em questões puramente técnicas.

¹⁶ No caso dos operários qualificados tais aumentos excedem, via de regra, o do acordo, devido à pressão do mercado de trabalho. Para os outros são equivalentes ao aumento obtido pelo acordo intersindical.

qualificados e semiqualeificados, provocam grandes diferenças no salário de empregados de trabalho equivalente, mas desigual tempo de serviço.

É de notar a tentativa da gerência técnica de colocar uma ordem nos salários, estabelecendo há poucos anos uma escala salarial segundo graus crescentes de qualificação, a fim de disciplinar os aumentos. Na realidade, esta escala nada mais fez do que mascarar um pouco a ausência de uma política salarial, pois, a continuação daquelas práticas já mencionadas, significava, naturalmente, a impossibilidade de correspondência por muito tempo entre salário e qualificação.

Encontramos nos procedimentos de demissão de empregados, quer individual, quer coletiva (cortes para a diminuição de mão-de-obra), o mesmo caráter oportunista de soluções que constituem meros ajustamentos aos aspectos legais e sócio-econômicos da situação, ou mesmo às peculiaridades de cada caso, sem, porém, haver a preocupação de formulação de diretrizes a longo prazo, visando objetivos previamente estabelecidos.

As dispensas de empregados, que não significam para a firma pagamento de indenização, estão quase inteiramente nas mãos dos mestres. Por outro lado, não têm estes autonomia quanto à decisão da dispensa de um operário que esteja restringindo a produção. Esta dispensa fica na dependência de uma série de fatores: montante da indenização a ser paga (dependendo também da percentagem que o empregado está disposto a aceitar num “acordo”); grau de desorganização da produção provocada pelo operário; possibilidade ou não de “forçá-lo” a não sabotar a produção etc., devendo, em todos os casos, ser aprovada pela Diretoria¹⁷. Entretanto, como são os mestres que levam à Diretoria e à gerência técnica os “problemas” criados por esses elementos que estão “amarrando” a produção, o sistema dá margem não só a “perseguições”, como também a “protecionismos” (ajudar um operário a ser despedido com indenização).

Depende igualmente dos mestres o preparo das listas dos que devem ser “cortados” nas ocasiões em que se pretende diminuir a folha de pagamento, sendo então fornecidos a eles pela Diretoria ou gerência

¹⁷ Ver pormenores sobre o assunto nos capítulos, “O Ajustamento do Trabalhador à Indústria”, p. 65-71 e “A Motivação do Trabalho: Observações sobre a Restrição de Produção”, p. 124-134.

técnica, para serem seguidos, nesse trabalho, critérios muito, vagos (cortar “os elementos pouco eficientes”, “os não disciplinados” etc.). A empresa, em tais cortes de pessoas conforme a sua necessidade de numerário ou outras circunstâncias, às vezes, paga integralmente as indenizações, outras não, propondo então “acordo”¹⁸.

A falta de sistematização das práticas relativas ao salário e à dispensa de empregados reforça, ainda mais, no tocante à posição dos mestres, a forma de autoridade já analisada. Isso se torna mais claro quando consideramos que a existência de diretrizes claramente formuladas pela alta administração possibilitaria o seu implemento pelos mestres, independentemente de seus superiores. Ao contrário, na situação vigente, os casos, tais como o da dispensa com indenização de um operário que esteja sabotando a produção, têm de ser discutidos com a gerência técnica e com os diretores e por eles resolvidos. Enquanto isto, a produção continua a ser prejudicada pelo operário, às vezes, durante semanas.

Os mestres, para a execução de suas obrigações (“dar produção” e evitar que o volume de *scrap* seja excessivo), têm certa liberdade de ação, pois, como já foi mencionado mais de uma vez, grande número das funções de pessoal está nas suas mãos, embora não estejam reguladas por normas gerais formuladas pela alta administração. Entretanto, a qualquer momento tal “liberdade de ação” é limitada, (a) pela interferência de superiores, bastando para isto que os resultados da atuação dos mestres sejam considerados insatisfatórios pela alta administração; e (b) por não poderem os mestres agir independentemente nos casos que representem ônus financeiro para a empresa, por tocarem na legislação trabalhista. Se, por um lado, precisam “dar produção”, por outro, não têm autoridade para resolver problemas cruciais relativos à eficiência técnica de sua ação. Não é de admirar que os mestres, em entrevistas, sejam unânimes em afirmar que o problema primordial que enfrentam é não poderem despedir “por causa da legislação trabalhista”, quem esteja restringindo a produção. Não vêem que o problema é a ausência de uma política clara e definida sobre estas e outras

¹⁸ Esta prática parece ser freqüente no meio industrial de São Paulo e é decorrente da morosidade da Justiça do Trabalho.

questões de pessoal, ausência esta explicada pela própria estrutura de autoridade da empresa¹⁹.

Vemos que a análise da organização e administração da fábrica, a, que procedemos acima, mostra, em suma, o papel central de um padrão determinado de autoridade. Este padrão reflete-se com diferentes nuances nos vários níveis da empresa e acha-se estreitamente relacionado com a ausência de procedimentos administrativos claramente definidos e sistematizados. Na parte seguinte serão examinadas as comunicações internas na empresa, tornando-se claro como o seu caráter depende intrinsecamente da forma de organização e administração prevalecente na empresa.

3. O sistema de comunicações na fábrica

Nesta parte do trabalho tratar-se-á, de maneira geral, das informações e comunicações na empresa; dos efeitos de certos aspectos da administração do pessoal e outros serviços, como por exemplo, dispensa, salário, promoção, empréstimos etc., sobre a satisfação ou insatisfação no trabalho e sobre o moral dos empregados, examinando-se sempre as conseqüências das informações ou de sua ausência sobre essas questões; da posição da seção de pessoal e dos mestres, assim como de certos fatores gerais relevantes à compreensão dos tópicos sobre comunicações e moral dos empregados na empresa, tais como a situação étnica.

No tratamento dessas questões, ver-se-á sempre a influência do tipo de organização e autoridade existentes na fábrica.

Antes de prosseguirmos a exposição, achamos conveniente precisar aqui o sentido em que serão usados os termos “informação”, “comunicação” e “sistema de comunicações”. Informação é usado no sentido comum do termo, algo que é transmitido por um ou outro meio de divulgação. Comunicação é, sem dúvida, mais amplo: refere-se a todos os contatos formais e informais, em que se inserem informações, muitas vezes sem o intuito deliberado de informar; sentimentos, atitudes são transmitidos

¹⁹ Outros aspectos problemáticos da posição do mestre, nesta empresa, acham-se apontados na parte seguinte deste trabalho.

de maneiras sutis, por gestos, expressões faciais, entonação da voz etc., tanto quanto ou mais do que as palavras podem traduzir. É neste sentido que procuramos descrever o “sistema de comunicações” existente na fábrica e que inclui as informações. É, entretanto, muito mais amplo que as informações formais, como sejam boletins, quadro de avisos, comunicados, publicações etc.

Para facilitar a exposição far-se-á a verificação e análise do que efetivamente se processa a partir do momento em que o empregado estabelece o primeiro contato com a fábrica, para obtenção do emprego, até sua saída. Este procedimento vai permitir o acompanhamento do sistema de comunicações existente e o conhecimento das normas e processos da empresa, inter-relacionados. Vai permitir também mostrar a posição-chave de pessoas, seções e serviços mais diretamente responsáveis pela transmissão de informações formais ou informais, como a seção de pessoal, o mestre, o serviço de assistência social etc.; vai evidenciar ainda o processo de difusão de rumores que emergem paralelamente e em extensão maior ao sistema formal, mostrando como cada indivíduo, na empresa, se transforma num veículo importante de comunicações decorrente da sua própria condição de empregado.

Não há na empresa um sistema formal de recrutamento. A grande maioria dos empregados, principalmente no nível dos operários, não qualificados e semiquilificados, tomou conhecimento da fábrica nos contatos estabelecidos nas relações de parentesco, vizinhança, compadrio ou relações estabelecidas em pensões. A primeira informação que o indivíduo recebe sobre a empresa é, pois, através de um empregado ou um ex-empregado. Estes, por sua vez, não receberam informações diretas e, assim, transmitem as que obtiveram informalmente, no convívio dos companheiros de trabalho e com maior ou menor carga afetiva, às vezes, fundamentadas em certas noções dispersas, como “fábrica de estrangeiros” ou informações inexatas, como “vai haver uma vaga porque o chefe mandou um companheiro da seção embora”, quando, na realidade, houve simplesmente um corte, não havendo necessidade imediata de substituição.

De posse dessas informações incompletas, e o mais das vezes inexatas, o candidato a emprego procura a fábrica. O primeiro contato que estabelece com a empresa é na portaria. O chefe da portaria faz uma entrevista rápida, na qual a sua preocupação primeira é perguntar se tem

documentos, o que sabe fazer e aproveita para ver “a formação moral do indivíduo e também ver se é um andorinha” (indivíduo que muda muito de emprego). Se há vaga e o chefe da portaria julga que ele pode servir é, então, encaminhado à seção de pessoal. Naquele primeiro contato nenhuma informação é prestada ao candidato que, por sua vez, também não costuma fazer perguntas, seja por desinteresse, como acontece com a maioria dos empregados não qualificados, ou por já estarem de posse das informações que julgam essenciais.

Quando não há vaga, a resposta aos candidatos é negativa, estabelecendo-se, frequentemente, discussões pela incoerência entre a informação recebida do amigo ou parente e a tabuleta colocada no portão – “não há vagas”. Nesse contato inicial, são duas as situações possíveis: ou a maioria dos candidatos a emprego já vem com a recomendação para o mestre (o que é mais comum) e o procura diretamente, sendo então aquele primeiro contato com a portaria mais rápido; ou é o candidato a emprego encaminhado à seção de pessoal e esta, após breve exame dos documentos, envia-o ao mestre. Em qualquer das situações, é ele acompanhado por um guarda e, nesse percurso, quase sempre se estabelece “uma prosinha”, onde algumas informações são prestadas informalmente ao sabor do acompanhante. Na seção de pessoal o candidato a emprego é recebido de forma rotineira e nenhuma preocupação existe em deixá-lo à vontade; não lhe é dada atenção especial e a própria localização da seção, na ampla sala onde se acham os serviços de escritório, contribui para criar-lhe uma situação um tanto constrangedora. Não há entrevista orientada; faz-se apenas a verificação dos documentos.

A seguir, é ele encaminhado ao mestre. Como, porém, quase todos os mestres são estrangeiros, há a barreira da língua e o primeiro contato fica apenas restrito a algumas perguntas fundamentais com relação ao trabalho. O serviço a ser executado é explicado em termos muito gerais e instruções mais pormenorizadas são dadas pelo contramestre. Se o candidato for aprovado pelo mestre, ele volta à seção de pessoal e é feito o contrato de experiência.

O indivíduo começa então a trabalhar sem ter recebido, por parte da empresa, qualquer informação. Nada lhe foi informado sobre a fábrica, produto, Diretoria, organização, direitos, deveres e nem mesmo recebeu informações pormenorizadas sobre seu salário. Começa sua vida como empregado às escuras, executando trabalho rotineiro, sem perceber como

este contribui para o todo. Não é apresentado aos chefes de outros serviços e nem efetua visita de reconhecimento à fábrica para conhecer o conjunto. Não foi instruído de como se utilizar de serviços e benefícios, ou como proceder em caso de faltas, saídas durante o serviço, atendimento médico, acidentes etc.; apenas recebeu informações excessivamente sumárias, na seção de pessoal, sobre transporte e restaurante.

Devido à precariedade de esclarecimentos, é evidente que o período de adaptação fica na dependência do tipo de personalidade de cada empregado: uns só vão “descobrir” a empresa muito lentamente, sofrendo todas as conseqüências do sistema de erro e acerto, passando por dissabores e constrangimentos que poderiam ser evitados. Mesmo depois de empregados há algum tempo, ainda não sabem cousas que lhes são permitidas ou proibidas e, embora muitas das proibições (como, por exemplo, não tomar refeições nos vestiários) sejam feitas em benefício dos empregados, isto não lhes é explicado de forma construtiva, mas só quando aplicadas as sanções, pela transgressão, é que tomam consciência do fato, deixando-os predispostos a não acatarem a ordem ou não se conformarem com ela.

O operário não recebe orientação alguma sobre a organização da fábrica e funções de cada seção; assim, não sabe a quem se dirigir para fazer reclamação sobre salário, promoção, dispensa; quando tem que recorrer a alguém dirige-se indiferentemente ao médico, ao mestre, à gerência técnica, ao serviço de assistência social e até mesmo aos diretores. São freqüentes os casos em que o operário se dirige ao mestre e este responde “isto não é comigo, é lá no escritório” (querendo, provavelmente, se referir à seção de pessoal) e, na seção de pessoal, dizem-lhe: “não é aqui, é com seu chefe!” Isto concorre para criar atritos entre as seções (ver análise à p. 116).

Os veículos de divulgação geralmente empregados (como jornais, publicações, quadro de avisos em moldes mais modernos, manuais para empregados etc.), para a disseminação formal de informações, não são usados na fábrica.

Há somente comunicados datilografados, cujo exame revela os pontos apontados na análise anteriormente feita. Por exemplo, o número de comunicados é bastante reduzido e estes são assinados, indiferentemente, por diretores, gerentes ou “A Diretoria”, o que bem demonstra a categoria

difusa e indiferenciada da delegação de autoridade; a fundamentação para a ordem ser atendida é o fato de “vir de cima”; muitos dos comunicados são dirigidos apenas aos chefes para que estes os transmitam verbalmente aos demais abrangidos pela ordem etc.

Pode-se, então, concluir que esse sistema rudimentar de informações formais, não organizado, acarreta duas conseqüências imediatas: a maior proliferação de rumores – sistema de “leva-e-traz” – e a conseqüente filiação, do empregado a este ou àquele grupo, dando margem à formação deliberada de “cliques” antagônicos. (Ver análise à pg. 116) As informações passam assim a ser difundidas unicamente pelo sistema do *grapevine* que, cada vez mais, se alastra em conseqüência da ausência do sistema formal. A empresa não se preocupa, em nenhum setor, em informar os empregados, de qualquer nível, sobre sua política e decisões, o que tem contribuído, efetivamente, para criar situações de ansiedade (insegurança), seja nos empregados mais categorizados, logo abaixo da Direção, como nos níveis intermediários e operários. Alguns aspectos positivos não têm sido aproveitados para melhorar o moral na empresa e problemas delicados de relações tornam-se ainda mais difíceis com as distorções sofridas por parte dos vários “transmissores”. Assim, a mudança da fábrica para melhores e mais amplas instalações, fato que poderia ser aproveitado para desenvolver prestígio, não motivou, como era de esperar, uma série de informações para “promover” a empresa e informar os operários, eliminando preocupações aos empregados como, por exemplo, as relativas ao uso de ônibus etc. A entrevista com C. exemplifica a falta de informações aos empregados e mestres sobre a mudança:

... o meu chefe disse que acha que a fábrica vai mudar, mas ele não sabe quando, que só ouviu que já tem planta aprovada; eu não perguntei mais porque não gosto de andar especulando... e de qualquer maneira o benefício deve ser só para eles (donos)... do trabalhador nunca é.

Ainda a importância da fábrica, contribuindo efetivamente para o progresso do ramo industrial a que pertence, abordando aspectos positivos do desenvolvimento industrial do país, não tem sido aproveitada para melhorar o moral na empresa.

Passamos, agora, a examinar o que se processa em relação a alguns aspectos da administração do pessoal, verificando-se, também, a ausência

de informações sobre esses aspectos e, paralelamente, a difusão de noções e sentimentos através de uma teia informal de comunicações, assim como o efeito desse estado de cousas sobre os empregados.

Quando a Direção decide, por razões imperiosas, a efetuar um corte de pessoal, nenhuma explicação sobre os motivos que a levaram a tomar essa decisão é dada aos empregados, nos vários níveis. Por outro lado, os boatos sobre o corte se propagam imediatamente, afetando todos os empregados que ficam angustiados, inclusive os mestres, que se sentem desprestigiados por não terem sido avisados, em tempo oportuno, pela Direção, e, não raro, se certificam do fato por um subordinado. Nem a seção do pessoal, nem a Diretoria emite comunicado formal a respeito, explicando, de forma única e objetiva, as razões que levaram a Direção a agir assim; não formula critérios a serem adotados pelos chefes de seção e, por outro lado, os empregados tomam conhecimento da decisão pelo sistema do “passa adiante” e, “quando tomavam uma decisão dez minutos depois a fábrica toda sabia. Temos um elemento *lá* que, mesmo antes da decisão ser tomada, ele já passa adiante”.

O empregado dispensado, ao receber a comunicação de que foi atingido pelo corte, não recebe, por parte da seção de pessoal, nenhuma explicação *por que* foi cortado. O processo vigente é representado pelo que está relatado na entrevista com J.:

O S. me chamou no escritório e me dispensou. Não avisaram nada antes lá (na oficina); ele só me disse que os diretores resolveram me cortar e para que eu fosse procurar os meus direitos na Justiça.

É interessante notar como a informação prestada pela própria seção de pessoal, dando ênfase aos “diretores”, contribui negativamente para as relações empregado-empregador; o fato reflete também o sistema de autoridade da fábrica, já analisado, ficando implícito que o S. age em nome do diretor e não por força de autoridade nitidamente delegada. A entrevista com M. também ilustra outro aspecto negativo:

“Como eu estava indo bem, veio o meu chefe de seção e perguntou se eu queria ficar como “controlador”. Fiquei, pois para mim era melhor devido ao salário. De repente, sem mais nem menos, recebi a comunicação da seção de pessoal... ia para a rua. Meu chefe ficou surpreso e subiu na gerência e ficou falando lá... Depois me disse: “eles não dizem porque...”

O empregado e o chefe de seção ficaram sem saber os motivos da dispensa, ficando evidente, inclusive, como a posição do mestre ficou sensivelmente abalada. O clima criado por esse sistema vigente está refletido num fato que nos foi relatado por D., um membro da administração:

Outro dia, quando fazia uma visita pela fábrica, vi um operário, dos melhores, branco, nervoso, sensivelmente agitado. Perguntei-lhe então o que estava se passando. “Acho que vou ser posto na rua, porque recebi um aviso para ir à seção de pessoal.” Daí a dias, encontrei-o novamente bem sorridente e disse-me: “Aquilo não era nada, mas até subir lá tinha passado uns maus bocados... pois tenho família!”

No caso de demissão, seja por dispensa coletiva, individual ou corte, não tem havido preocupação com a repercussão do fato, seja com relação ao empregado atingido ou junto aos demais. Não são feitas entrevistas de saída, não há critérios únicos distribuídos aos mestres e chefes para sua orientação.

Do processo como são efetuados os cortes, como já foi mencionado (pg. 102-103), o mestre recebe comunicação que deve dispensar um certo número de operários, ficando o critério da dispensa a seu cargo, resultando daí as maiores discrepâncias; são dispensados empregados com quatro, cinco anos de casa, porque determinado mestre optou pelo critério da eficiência, enquanto que em outra seção o critério foi o do tempo de serviço, existindo ainda o critério meramente subjetivo, de mandar embora “porque não ia com a cara dele”. Há também os casos de empregados que, ao saberem do corte, começam a “amarrar” a produção para serem dispensados e receberem a indenização ou, ainda, os que pedem para o mestre fazê-lo e este, quando há amizade, o faz, porque “lá em cima eles não ficam sabendo”.

Todas essas situações relatadas são efetivamente incrementadas pela falta de um sistema que oriente os chefes para uma ação única, a menos subjetiva possível.

A falta de um sistema determinado de fixação de salários, promoções, transferências, treinamento, estabelecido pela seção de pessoal, vem sendo causa das mais numerosas queixas de empregados devido à diversidade de critérios adotados pelos chefes, criando situações de desigualdade entre os operários e dando origem, também, à formação de estereótipos que surgem em consequência da falta de sistematização e

informação sobre essas questões como, por exemplo, “brasileiro aqui não tem vez”, em casos em que um empregado estrangeiro vem de fora para exercer uma função para a qual não havia, internamente, ninguém qualificado para exercê-la.

Não há política de treinamento e aperfeiçoamento para criar uma força de trabalho interna que permita o aproveitamento de indivíduos da fábrica em posições mais elevadas.

Da situação analisada na parte anterior, em que os aumentos de salários são concedidos a critério dos mestres, ocorre que uns acham, por exemplo, que deve haver, dentro de determinada classe, quatro escalas, outros, maior número de escalas intermediárias etc. Acontece que o empregado, ao receber seu pagamento, vai imediatamente “conferir” com o de seu companheiro e comparando sua função e seu salário com outros de condições iguais e descobrindo que há diferenças, acabam por achar que os critérios são todos de ordem afetiva. Ainda a falta de maior comunicação entre os mestres ajuda a estabelecer, entre eles, diferenças sensíveis na forma de agir de cada um, refletindo suas discrepâncias nos operários.

A falta de uma diretriz quanto às possibilidades de promoção vertical ou horizontal tem dado origem a numerosas queixas e conseqüente falta de estímulo e insatisfação no trabalho. Como já foi mencionado, o aumento de salário e a melhoria de posição ficam a critério dos chefes. Estes passam a ser, aos olhos dos operários, os únicos responsáveis pela sua situação financeira e geram-se, então, comentários difundidos como: “naquela seção não dão aumentos, o chefe só dá para os queridinhos dele...” .

É interessante salientar aqui que os aumentos concedidos, seja por iniciativa da fábrica ou por reajustamento salarial (salário mínimo e acordos intersindicais), têm contribuído mais para aumentar, via de regra, a insatisfação dos empregados, do que melhorar as relações empregado-empregador e levam a comportamentos como “amarrar” a produção, ou perder tantas peças, vangloriando-se disso entre si. A entrevista com C. ilustra como a situação é sentida pelos operários:

Da outra vez que passaram a lei do salário mínimo houve reajustamento. Veja agora: antes eu estava com Cr\$ 14,76 por hora, portanto, Cr\$ 5,16 acima do mínimo; como aumentaram o salário

mínimo para Cr\$ 15,42, fiquei, com o mínimo, mas agora, eu “amarro” mesmo...

Tal situação faz com que ocorra um achatamento na escala salarial, pois as antigas proporções não foram mantidas e os operários se sentem prejudicados. O aumento de salário, dado por iniciativa da empresa, mas que exige que o empregado assine um documento que se vier um aumento por lei será então compensado, também tem provocado efeitos os mais negativos possíveis:

Os estrangeiros são duros com aumentos – quando dão um aumento que não seja por lei, quando vem aumento (por lei) eles tiram. Tive um aumento de Cr\$ 1,30 e quando vier (o acordo intersindical) eles vão tirar.

Da mesma forma, outros benefícios e serviços (empréstimos, farmácia etc.) que foram implantados para melhorar as relações com os empregados vêm dando resultado contrário, sendo causa de muitas queixas; no caso dos empréstimos, por exemplo, as reclamações têm como principais causas a morosidade e a falta de regularidade com que são concedidos; há períodos em que a verba acaba, o empregado não recebe o empréstimo solicitado e os critérios adotados para a concessão são complexos envolvendo a atuação de três seções. Não tendo conhecimento formal de tais critérios, o empregado interpreta o prazo mais longo que o de um colega, como sendo favoritismo.

A situação da seção de pessoal, já analisada na parte anterior, merece maiores comentários do ponto de vista das comunicações. O chefe de pessoal sente-se desprestigiado por não receber informações, e como se pode constatar pelo que vimos até agora, assim como pelo exame das instruções para normas de admissão e demissão do pessoal, a seção não goza de prestígio na empresa e se limita a executar os serviços de rotina indispensáveis como: exame de documentos, preparo de folhas de pagamento, fichas de pessoal etc.

Muitas das funções que deveriam estar afetas à seção de pessoal e lhe dariam maior prestígio estão sob a gerência técnica, sob a responsabilidade dos mestres ou diretamente com a Direção. A seção de pessoal não possui um serviço de empregamento com estudos sobre a média de salários pagos na comunidade; não há sistema organizado de seleção, não são feitas entrevistas com a finalidade de servir a objetivos vários, não há instruções e

informações aos empregados novos, não tem um sistema de *follow-up*, não planeja sistemas de promoção, transferência, demissão, não elabora programas de treinamento para qualificar os empregados da fábrica a galgar melhores posições. Até normas sobre faltas, licenças etc., foram elaboradas pelo médico. A posição da seção na estrutura não está bem definida e o seu chefe não é informado sobre decisões da Direção e o reflexo disso no sistema de informações da fábrica é óbvio.

Os mestres, pela posição que ocupam, constituem fonte natural de informações sendo, por isso, interessante verificar-se um pouco melhor como vêm eles desempenhando essa função na empresa. Na sua quase totalidade, são estrangeiros, decorrendo daí a barreira de idioma e de diferença de culturas. Por outro lado, são técnicos que não receberam treinamento de como lidar com os operários; estão sempre sobrecarregados de serviço e com alta carga de responsabilidade. Nessas condições, não têm tempo e nem paciência para informar os operários, seja sobre assuntos de ordem geral, ou mesmo de serviço; não estão advertidos para a importância da informação. Perguntados se costumam informar os operários, respondem: “Não tenho tempo a perder com esse tipo de conversa”.

Em relação ao número de subordinados, segundo um membro da Administração:

O número de mestres deveria ser muito maior, principalmente se estabelecermos um paralelo com o que se passa (nos países em grau de industrialização mais elevado); (nesses países) um mestre tem sob sua responsabilidade vinte operários qualificados, enquanto que aqui ele tem cerca de sessenta não qualificados, tendo-se ainda que levar em consideração que lá, o número de engenheiros é muito maior, enquanto que aqui é mínimo e ele tem que suprir também essa lacuna.

Além disso, na fábrica, eles estão sobrecarregados com questões que deveriam estar afetas à seção de pessoal, como, por exemplo, efetuar pagamento etc.

Essa situação dos mestres, agravada pela angústia que sentem num país de cultura e língua diversas (deixam transparecer nitidamente certo temor dos operários nordestinos), acrescida ainda da insatisfação por não se sentirem “integrados na empresa” e a ausência completa de treinamento em supervisão, faz com que o mestre tenha certo tipo de comportamento que em nada contribui para as boas relações de trabalho. O operário, muitas

vezes, por falta de melhor informação técnica, não executa corretamente o trabalho, comete erros; o mestre o repreende *gritando*. Isso não é tolerado pelos operários brasileiros que traduzem suas queixas nestes termos: “Estrangeiro é bruto, não sabe falar com a gente, aqueles “bichos d’água” pensam que o operário é cachorro”.

Outra entrevista:

Seu Z. gritava comigo (quando errava), eu gritava mais com ele e disse para ele, “olha, nem meu pai gritava comigo”. Os estrangeiros são teimosos, quando dizem que uma coisa é ferro, pode ser pau, a gente está vendo, mas ele grita que é ferro e acabou-se.

Pressionados pela gerência técnica para realizar a produção prevista, os mestres ficam angustiados e descarregam nos operários, criando, por parte destes, comportamentos agressivos: a frustração leva à agressão. As conseqüências que disso decorrem são ilustradas nesta entrevista: um operário nos diz:

Eles gritam: “precisam produzir mais”, se a gente faz 1.400 num tipo de peça, noutro dia o chefe queria saber por que também não fez 1.400, gritando. Aquilo não é escravidão. Aí então eu amarrava... eu sabia um jeito que quebrava a máquina e ninguém sabia consertar. Punha uma escorinha de modo que, se passasse de certa produção, quebrava as facas. Vinha o mestre gritando; aí eu dizia: “Experimenta o senhor”. Ele começava a tocar e quebrava as facas. A máquina ficava quebrada e eu (de braços cruzados) ganhando por hora.

A angústia dos mestres em manter a produção que lhes é exigida é evidente e eles mesmo dizem: “Lá em cima, eles não querem saber de nada, querem é produção”. Eles não se sentem apoiados, nem pelos superiores, e nem pelos subalternos e, também, não se reúnem para discutir problemas entre si e ficam completamente isolados.

O próprio fato dos chefes, segundo dizem, serem todos estrangeiros, da mesma nacionalidade (na realidade há de várias nacionalidades e um brasileiro), cria certa área de hostilidade como se pôde constatar por várias entrevistas. A empresa, por sua vez, nunca procurou informar os empregados chamando a atenção para a contribuição efetiva que os técnicos estrangeiros, aqui radicados, vêm dando, pela sua formação e experiência, ao desenvolvimento da técnica e da indústria do país.

Nenhum esforço da empresa foi feito para melhorar essa situação, ao contrário, parece ter havido casos de interferência da Direção que contribuíram para agravá-la, reforçando o preconceito de que “brasileiro aqui não tem vez”. O caso relatado por um empregado é característico e ilustra o que foi dito acima:

O F., contramestre, implicou comigo, dizia sempre “baiano é burro, brasileiro é burro...” Uma vez, o M. (o mestre) disse ao F. que não precisava mais ajustar a máquina para mim que eu já sabia fazer isso. O F. disse: “Mas ele é burro!” Parece que o M. tinha projeto de me deixar como uma espécie de chefe. Eu chefe... (disse contente), O F. tornou a dizer: “Mas ele é burro”. Aí saiu uma briga feia. O M. entrou no meio e fomos todos para o escritório, eu no meio, o F. e o M. No escritório ficaram falando (em língua estrangeira) com um dos diretores. Aí então eu disse: “Falem brasileiro”. Começaram a falar brasileiro; depois o diretor chegou e disse: “Por que xingou ele?”, eu disse que ele vinha me enchendo há muito tempo; vai o diretor e me disse que eles iam me mandar embora. Lá, entre um brasileiro e um estrangeiro, mandam o brasileiro embora, nunca o estrangeiro que é da classe deles.

Embora não se possa considerar que os fatos realmente tenham se passado dessa forma (pois, foram relatados em tom de bazófia), servem, sem dúvida, para ilustrar o tipo de relações e atitudes dos operários e a crença dos mesmos na discriminação dos chefes em relação a brasileiros.

Outro caso foi relatado por mais de um entrevistado para explicar como funciona a fábrica:

Tinha um estrangeiro lá, tem mais de 60 anos, ele pegou no braço do brasileiro que ia entrando na privada, puxou e meteu um soco na boca dele; quebrou os dentes, ficou todo ensangüentado. E entrou na privada. O rapaz não reagiu, dizem que é porque ele é crente. Chamou a polícia, vieram dois guardas. O estrangeiro nem sabe falar direito o português. Aí chegaram dois gerentes 20 que são os donos, e levaram os guardas lá para cima. Depois os guardas levaram o brasileiro (que saiu da firma). Para ver como são os estrangeiros!

²⁰ É interessante notar que o entrevistado se referiu aos diretores com a denominação de “gerentes” e “donos” mostrando desconhecimento da posição real dos elementos da alta administração da empresa.

A idéia formada da discriminação, das diferenças de tratamento, de oportunidades e de salários está também difundida nos níveis de empregados mais categorizados. A generalização de todos com respeito aos estrangeiros é que ganham mais em funções idênticas. Isto foi constatado inclusive entre os chefes de serviços.

Esse fato poderia ser explicado pela informação objetiva, uma vez que os fatores que condicionam as diferenças de salários são outros, como, por exemplo, no caso dos mestres. Há mestres estrangeiros com salário inferior ao do brasileiro e os critérios adotados, seja na fixação de salários ou promoções, segundo a administração, dependem da capacidade pessoal, importância da seção, antiguidade e dificuldade de encontrar elementos nacionais qualificados, para certas funções, no nosso mercado de trabalho.

As dificuldades causadas pela situação étnica encontrada na empresa, seja ou não verdade o que foi relatado por vários empregados, é, entretanto, bastante significativa e importante em si mesma; as próprias distorções que possam existir são de real interesse para nossos objetivos, pois representam um estado de espírito que vai influenciar diretamente na aceitação e interpretação de informações.

A falta de informações formais da empresa sobre assuntos que interessam diretamente aos empregados (tais como cortes, aumentos etc.) ou informações que são importantes para que as seções possam executar o seu serviço, têm conseqüências *gerais* na empresa e precisam ser melhor analisadas. Tal situação tem como resultado inevitável *uma espécie de formalização da teia informal de comunicações*. Os empregados, ao terem conhecimento que estão sendo tomadas decisões que os afetam diretamente, procuram quem possa informá-los das mesmas. As seções da empresa, por seu lado, também estabelecem canais informais de obtenção de informações.

A própria estrutura da empresa faz com que existam pontos-chave (pessoas ou seções) que estimulam o desenvolvimento dessas teias semiformalizadas de obtenção e propagação de boatos, isto é, existem oportunidades estruturais de *manipulação deliberada*, por seções ou por pessoas, das teias informais de comunicações. Na fábrica encontramos *várias* dessas teias, com objetivos próprios e em diversos estágios de força e desenvolvimento. O importante é salientar que esta manipulação calculada das informações é realizada para os fins particulares de seções e pessoas (para

o alargamento indevido das suas atribuições e o seu fortalecimento à custa das de outras seções e cargos), além de trazer, como resultante, a luta (e o uso das informações como arma nesta luta) entre os “cliques” que se formam. É inútil acrescentar que, nessa situação, nada adiantaria à Direção procurar destruir uma ou outra dessas “redes”; elas decorrem, antes de mais nada, da falta de informações cuja “posse” é considerada importante pelos empregados e seções, que acabam criando modos de as obterem a qualquer custo.

O sistema formal de informações utilizado se resume unicamente em alguns comunicados datilografados que, analisados, apresentam certas características que bem definem a falta de preocupação da empresa com relação às informações.

O exame dos comunicados formais, escritos, da empresa, do período de 1956 a 1959, revelou os seguintes pontos:

1. O número de comunicados examinados nesse período não é grande, pois, segundo nos foi informado, não havia a preocupação de guardar cópias.

2. A apresentação dos comunicados é completamente inatrativa: cópias em mimeógrafo, má datilografia, má disposição, falta de título específico e redigidas em linguagem inadequada para a maioria dos empregados.

3. Muitos são encaminhados apenas aos chefes para “tomarem conhecimento”, embora sejam do interesse de todos, ficando aos chefes a responsabilidade de transmitir *verbalmente*, aos subordinados, o conteúdo, o que não ocorre na maioria das vezes, ou é transmitido sem muita fidelidade.

4. Os comunicados são assinados, indiferentemente, por qualquer dos diretores, pelos gerentes e, raramente, por um outro chefe. Exemplificando: comunicados sobre feriados, sobre assuntos relacionados com o transporte, relativos a pagamentos de salário, horário de trabalho, justificção de faltas, autorização de saídas durante o expediente, pagamento e trabalho em horas extras etc., são assinados ora por uns, ora por outros, não importando quem seja responsável pelo assunto contido no comunicado. Há sempre duas assinaturas em cada um, podendo ser dois diretores, um diretor e um gerente e, excepcionalmente, dois gerentes. *Nenhuma* vez, entretanto, foi encontrado um comunicado assinado pelo chefe de pessoal, como era de esperar.

5. Nenhum comunicado traz, abaixo da assinatura, a referência ao cargo de quem assinou e também não há, como é usual, o nome de quem assinou, datilografado, para reconhecimento fácil e imediato. Nota-se, ainda, que os comunicados enviados não são assinados em cada cópia; são “despersonalizados”. Há também comunicados sem nenhuma assinatura, tendo como referência “A Diretoria”.

6. Quanto ao conteúdo, é freqüente encontrarmos um comunicado sob o mesmo título geral, “Aviso Geral”, com a comunicação de duas ou mais matérias completamente diversas; às vezes, sob o título principal de uma delas, aparece, como parágrafo ou subtítulo, matéria diversa que, pela sua importância, deveria ser comunicada separadamente.

7. Informações de importância fundamental, não atingem seus objetivos, como, por exemplo, o aviso da instalação, finalidades e forma de utilização do “Ambulatório Médico”. Muito extenso, em linguagem formalizada e inexpressiva, tem mais as características de documento destinado a ficar esquecido na gaveta, parecendo ter sido elaborado mais para cumprir algum dispositivo legal do que para levar uma mensagem a todos os interessados. Este comunicado, além de não conter nenhuma frase que saliente o interesse da empresa pela saúde e bem-estar dos empregados, contém excesso de itens que poderiam estar separados para melhor e maior assimilação do texto principal. A ineficiência desse documento como veículo de informação é facilmente comprovada quando verificamos que a quase totalidade dos empregados, ainda hoje, desconhece as finalidades e regulamento do serviço médico.

8. Não foi encontrado nenhum comunicado com a finalidade de informar os empregados sobre a fábrica, produto, pessoal, acontecimentos especiais, como aquisição de novas máquinas, construção de novo prédio, mudança da fábrica, implantação de novos serviços e comodidades, como refeitório, assistência social etc.; também não foram encontrados comunicados de interesse mais direto e primordial dos empregados, como instituição de prêmios, abonos, cortes, admissão, mudanças de política de salários etc.

9. Os comunicados não são utilizados como veículos para “vender” a empresa ao empregado; ao contrário, pela forma com que vêm sendo elaborados, parecem estar contribuindo justamente para o inverso; são conduzidos de forma negativa em vez de positiva: assim, o comunicado

sobre instituição da “revista” (“apalpamento de vestes” referido; sem necessidade, logo no primeiro parágrafo do comunicado); informações sobre justificção de faltas (as penalidades vêm à frente das instruções de como justificá-las etc.). Outros avisos são incompletos, havendo omissão de parte fundamental, o que, provavelmente, acarreta maior confusão e discussão do assunto. O caso do revezamento semanal de determinada linha de produção, sem explicação do motivo, ficando este a cargo do mestre, exemplifica o que foi dito.

10. Há ainda comunicados que, pela natureza da matéria, poderiam ser utilizados de forma positiva pela empresa; entretanto, isso não ocorre, causando a impressão, às vezes, que o que está sendo comunicado foi feito em cumprimento a uma determinação legal; neste caso está o comunicado sobre as eleições e posse de membros da CIPA, ambulatório médico, uso de óculos, em certas seções, fechamento no carnaval etc.

11. Não há quadros de avisos atraentes, colocados em lugares de fácil visibilidade, comunicados da direção por meio de auto-falantes etc.

4. Conclusão

1. A compreensão da organização da fábrica e, nesta, a da estrutura de autoridade é de importância capital para o estudo de seu sistema de comunicações. Fundamentalmente, dois fatos relativos à alta administração condicionam a estrutura de autoridade da empresa. Primeiro, a forma de atuação da Diretoria, caracterizada pela falta de divisão clara de atribuições entre os seus membros; pelo fato das questões de maior importância serem decididas sempre em conjunto; pela ausência de um executivo centralizado; e, essencialmente, pela forma usual de delegação de autoridade, baseada na concepção de que autoridade não deve ser dada, mas sim “tomada” pelo subordinado. Em segundo lugar, a falta de formulação de diretrizes que constituam sistemas de normas gerais e coerentes, principalmente no que se refere ao setor do pessoal (política de salários, promoções, aumentos e dispensas).

2. Os aspectos principais da estrutura de autoridade, resultante dos dois fatos mencionados acima, podem ser assim caracterizados: a) os vários setores da fábrica possuem grau diverso de autonomia, grau este determinado, entre outros fatores, pela importância que a Diretoria lhes

atribui e, ainda mais, pelo “grau de indispensabilidade” do elemento humano por eles responsáveis (decorrente das condições do mercado de trabalho); b) os setores que têm maior grau de autonomia (o técnico e o de vendas) estão em melhores condições para o estabelecimento de sistemas organizados e gerais de administração; c) nos setores onde o grau de autonomia é menor, o sistema de delegação de autoridade inibe a iniciativa dos elementos que os chefiam, os quais frequentemente sentem a necessidade de ratificação de suas decisões pela Diretoria. É, pois, nestes setores que se verifica maior interferência de membros da Diretoria nas suas atividades de rotina; d) as relações de autoridade e as áreas de competência (atribuições) dos vários setores e seções da empresa são constante e gradualmente alteradas, devido ao padrão de delegação de autoridade; o alargamento ou perda de atribuições e de autoridade ficam na dependência, não somente da capacidade e características de personalidade dos encarregados dos setores, como também das relações pessoais que mantêm com os membros da Diretoria.

3. Há forças e tendências que estão alterando o sistema de autoridade. Na verdade, o crescimento da fábrica e atenção cada vez maior dispensada pelos membros da Diretoria aos problemas de cúpula (problemas financeiros, relações com o Governo, financiamento, relações com os grandes compradores etc.) dificultam a persistência do padrão de delegação de autoridade, segundo o qual cada subordinado “toma autoridade” e responsabiliza-se por um setor ou área da administração. A atuação da Diretoria apresenta, nesta situação, inconsistências. Os diretores sentem a necessidade de um executivo que centralize a administração da fábrica, mas continuam a definir as funções deste como as de um “dono-substituto” (alguém que resolva cada caso como eles o resolveriam), ao invés de procurarem delegar a autoridade, explícita e claramente e desenvolverem procedimentos impessoais e gerais de administração. Assim sendo, apesar dos diretores se dedicarem cada vez mais aos problemas da alta administração, interferem ainda esporadicamente em questões administrativas de todos os níveis, muitas das quais de somenos importância.

4. A nova situação veio forçar a criação da seção de pessoal. Com o distanciamento dos membros da Diretoria das operações quotidianas das oficinas e da consideração de “casos” do pessoal, os mestres passaram a constituir, aos olhos dos diretores, uma situação problemática. São

freqüentes as queixas que fazem à atuação dos mestres quanto ao modo pelo qual tratam os operários e por não se interessarem pela solução de questões de pessoal: não darem “oportunidades” de promoção, aumento de salário a quem merece etc., não agirem “como donos”, recompensando a eficiência e a iniciativa e, finalmente, não usarem a forma de delegação de autoridade que eles, diretores, adotam. A dificuldade de encontrar pessoas que, além das qualificações técnicas, sejam capazes de exercer essa espécie de chefia, torna compreensível a atitude dos diretores ao procurarem, inicialmente, um chefe de pessoal que seja elemento de sua confiança. Assim, o modo pelo qual vêm a seção de pessoal se vai modificando. Devido, principalmente, aos problemas de legislação trabalhista, tem-se procurado preencher este cargo com elementos que possuam experiência na manutenção de registros de empregados e familiarizados com os procedimentos rotineiros da administração de pessoal. Não sentiram ainda, entretanto, a necessidade de desenvolver uma política definida de pessoal, que permita à seção atuar com relativa independência da Diretoria e da gerência técnica.

5. Este último ponto merece ser desenvolvido. As práticas administrativas relativas a salários e à dispensa de pessoal constam de ajustamentos imediatos ao meio legal e sócio-econômico em que a empresa opera, isto é, aos vários institutos da legislação trabalhista e a outras condições como a morosidade da Justiça do Trabalho, a inflação, a natureza do mercado de trabalho (facilidade do empregado despedido encontrar novo emprego ou voltar para o meio rural de origem, escassez de mão-de-obra qualificada etc.)²¹. A ausência de diretrizes gerais sobre esses assuntos faz com que as decisões sejam tomadas, em cada caso e conforme as circunstâncias do momento, pela Diretoria e gerência técnica. A autoridade dos mestres apresenta, assim, incongruências, principalmente devido ao fato de ficarem eles na dependência daquelas decisões da alta administração. Esta os considera responsáveis pelo nível e qualidade da produção, sem lhes dar, entretanto, a necessária liberdade de ação. Esta liberdade de ação poderia ser determinada pela implantação de políticas (salarial, dispensa etc.), normas gerais que estabeleceriam limites previsíveis para a autoridade do mestre. Tais políticas poderiam ser formuladas tendo em vista uma perspectiva

²¹ Ver “O Ajustamento do Trabalhador à Indústria”, p. 16-86.

mais ampla do que o simples ajustamento imediato ao meio legal e sócio-econômico do momento, perspectiva essa que tivesse como objetivo a alteração desse meio: fixação do operariado, desenvolvimento de “tradição industrial” etc.

6. Quanto ao sistema de informações existente na fábrica estudada, apresenta ele certas características que podem ser agrupadas quanto à sua possível alteração em:

a) Características ligadas diretamente à estrutura de autoridade e que, portanto, somente poderiam ser alteradas com repercussões em toda a organização. Por exemplo: a ausência de informações relativas à organização, às atribuições definidas de seções e cargos etc.; os comunicados assinados indiferentemente por uma ou outra pessoa; e os comunicados dirigidos somente aos mestres para que estes os transmitam aos operários.

Na estrutura de autoridade existente dificilmente poder-se-ia encontrar a difusão efetiva de organogramas ou outros tipos de informações que viessem determinar as linhas de autoridade e hierarquia, como são encontradas frequentemente nos manuais de empregados e outros veículos de empresas com alto índice de burocratização.

b) Características diretamente ligadas à forma de administração existente. Por exemplo, as informações ou ausência delas no que se refere a cortes de pessoal, política de salário, promoções, admissões e demissões, indenizações etc.

c) Há ainda características não perceptivelmente ligadas nem ao sistema de autoridade, nem aos processos de administração. Por exemplo, a forma dos comunicados encontrados, a ausência de entrevistas de entrada e de saída etc.

O sistema formal de informações está, pois, diretamente relacionado ao tipo de administração e organização e à estrutura de autoridade exercida na empresa. Assim, informação e organização estão intimamente entrosadas. O estudo do sistema de informações e a implantação de novas técnicas de divulgação para melhorá-lo, depende, estruturalmente, do estudo e da compreensão da organização. Pretender estabelecer novos programas, ampliando ou modificando o sistema existente, sem procurar apreender os problemas fundamentais da organização e relacioná-los não

conduziria a nenhum resultado efetivo, mas, possivelmente, a resultados negativos inesperados, desde que as inovações introduzidas só poderiam ser implantadas à medida em que a organização *comportasse* essas inovações para não provocar abalos na sua estrutura. O sistema de informações de uma empresa é, assim, o reflexo do tipo de organização e do tipo de autoridade exercida.