CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 65

EURICO MADEIRA

UMA CRISE DE AUTORIDADE

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
SERVIÇO DE PUBLICAÇÕES
RIO DE JANEIRO - GB - BRASIL - 1966

gem muito tempo e esfôrço de pessoas de formação profissional, geralmente pouco numerosas nos países em desenvolvimento. Os casos, por definição trabalhos sucintos (embora alguns atinjam as dimensões de um livro), tornam possível a produção de informações importantes e úteis em tempo relativamente curto.

Além disso, por vários motivos, não se deve pensar ser coisa fácil a elaboração de um caso. Em primeiro lugar, um bom caso, bem elaborado, bem pesquisado e bem redigido exige uma considerável dose de habilidade e energia. Em segundo lugar é preciso não pensar que, sendo mais curtos e mais fáceis de elaborar do que os livros, os casos sejam por isso inferiores àqueles. Apenas são diferentes e servem a objetivos diversos.

Outro ponto — êste refletindo uma idéia pessoal nossa — é que os casos não podem substituir outras formas de literatura no ensino da Administração Pública. Os entusiastas dêsse método às vêzes acham difícil encontrar outros para o tratamento de certos assuntos. O que queremos dizer é que o método do caso se presta admiràvelmente para suplementar ou complementar outros métodos. Os casos podem proporcionar novas e mais amplas perspectivas mas, pelo menos enquanto não dispusermos de milhares de casos e pudermos começar a fazer deduções generalizadas, não poderão êles constituir base adequada para o exame de um tema. O que se faz necessário é a produção de uma literatura diversificada de boa qualidade.

Foi reconhecendo essa necessidade que a Fundação Ford, em 1964, resolveu conceder à EBAP uma doação destinada a estimular a pesquisa e a produção de obras originais brasileiras no

campo da Administração Pública. De acôrdo com o contrato firmado serão produzidos, nos próximos cinco anos, quinze livros básicos, dezoito monografias sôbre assuntos mais ou menos especializados e vinte e quatro casos.

Beatriz M. de Souza Wahrlich
Diretora da Escola Brasileira
de Administração Pública

A RESPEITO DO AUTOR

Eurico Madeira é funcionário do Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários, onde ingressou, por concurso, em 1951. Atualmente exerce na delegacia do IAPI na Guanabara funções técnicas nos campos de aperfeiçoamento de pessoal, planejamento e organização e métodos.

É Bacharel pela Faculdade de Direito do Rio de Janeiro e formado em Jornalismo pela Faculdade Nacional de Filosofia. Em 1961 conquistou uma bôlsa de estudos para cursar a Universidade de Minnesota, nos Estados Unidos, tendo obtido o grau de "Master" em Administração Pública por aquela Universidade em 1964. Durante sua permanência de quase três anos nos Estados Unidos realizou vários estágios em repartições públicas federais, estaduais e municipais.

No seu curso na Universidade de Minnesota teve oportunidade de se familiarizar com o método do caso, que, com o presente trabalho, está contribuindo para divulgar no Brasil.

AGRADECIMENTO

Para que êste trabalho viesse a lume, várias pessoas, de uma forma ou de outra, muito contribuíram. É com prazer que, de público, venho trazer-lhes a minha palavra de agradecimento.

À professôra Beatriz M. de Souza Wahrlich, Diretora da EBAP, devo gratidão redobrada. Conheci D. Beatriz, em 1961, quando me candidatava a uma bôlsa de estudos nos Estados Unidos. Desde aquela época, dela, tôdas as palavras que tenho ouvido têm sido sempre de estímulo. De igual modo, a lhaneza e fidalguia do Professor Diogo Lordello de Mello, Diretor do Centro de Pesquisas Administrativas da EBAP, e sua especial atenção para com êste trabalho, fizeram-me dêle um devedor. Aos Professôres Fernando Bessa de Almeida e E. J. Jones Jr., também muito devo. A experiência e o incentivo do Professor Jones foram de grande auxílio; o entusiasmo do Professor Bessa, inestimável. A ajuda e o interêsse do último levaram-no a testar o caso nas suas aulas, facilitando-me a tarefa de aquilatar aspectos cruciais do trabalho.

Finalmente, deixo consignada uma palavra de louvor à atuação da minha assistente, Srta. Idalina Peçanha Dias. Sua colaboração incansável foi de grande valor; sua paciência, ilimitada; sua crítica, preciosa. A ela, meu agradecimento muito especial.

EURICO MADEIRA

INTRODUÇÃO

Êste caso, originado de um incidente entre uma chefe de seção e um contínuo, visa a servir como material subsidiário às aulas dos cursos de Administração. Embora não muito difundido entre nós, o método do caso é, de há muito, utilizado pelo sistema universitário estadunidense, como recurso dinamizador do ensino. Aquêles que se destinam a posições de comando têm, assim, a oportunidade de, na sala de aula, vivenciar situações da vida real que, cedo ou tarde, terão de enfrentar. O caso desenvolve a capacidade de raciocínio, acostumando o estudante a pesar as possíveis alternativas, a manejá-las com acêrto na busca das soluções e, o que é mais árduo, a fazer a distinção entre meros *sintomas* e *problemas* efetivos. Ao enriquecer a experiência do aluno, tal método força o administrador em perspectiva a pensar, portar-se e decidir como se administrador já o fôsse. Mais ainda, busca treiná-lo a tentar *entender* antes de *julgar*, e a ter sempre em mente o "sistema funcional" de inter-relação dos variados elementos que compõe a conduta individual e a determinam, como magistralmente o descreve Alexander Leighton. [1]

---

1) Leighton, Alexander E. — *Human Relations in a Changing World*, New York, E. P. Dutton & Co. Inc., 1949, págs. 156-61.

Os casos usados como exercícios em classe são sempre extraídos da experiência de outros administradores. O caso presente, não foge à regra: baseia-se em acontecimento real. Evidentemente, foram modificados nomes, cenário e certos aspectos dos episódios.

A Parte IV, contendo "O Incidente do Contínuo", tem quase autonomia própria dentro do todo. O *incidente crítico*, como é chamado na sistemática universitária dos Estados Unidos da América, constitui, também, um elemento de alto valor didático. O "Incidente", dramatizado como se apresenta, poderá ser utilizado independentemente e até antes que os alunos tomem contato com o caso em si. Para tanto, na Parte III foi incluída uma palavra dedicada ao orientador da classe.

Procurou-se dotar o caso dos pormenores e informações necessários ao seu desenvolvimento e utilização. Buscou-se, com isso, promover empatia e integração, ao lado de melhor visualização das cenas.

Intencionalmente, alguns personagens secundários foram sublinhados. A participação dêles pode ter sido importante, ou não, para o clima dos acontecimentos. A análise dêsses caracteres contribuirá, provàvelmente, para a dinâmica das aulas.

No mais, o orientador atilado encontrará os caminhos mais apropriados para o uso dêste trabalho em sua classe.

E. M.

ÍNDICE

Apresentação V

A respeito do Autor IX

Agradecimento XI

Introdução XIII

PARTE I — O Departamento de Previdência dos Servidores do Estado (DPSE) 3

História e Organização 5

Organograma 1 9

A Divisão de Administração e o Serviço de Pessoal..... 10

Organograma 2 11

O Chefe do Serviço de Pessoal 12

PARTE II — A Seção de Expediente e Anotações 15

Antecedentes 18

Subseção de Expediente 20

Subseção de Registro 21

Funcionários da Seção 21

Quadro 1 — Seção de Expediente e Anotações Servidores: Cargos e Informações Pessoais 22

PARTE III — O Incidente do Contínuo 25

Os Personagens 27

A Posição de Jáder Sales 31

PARTE IV — A Reorganização da Seção 33

O Assessor de Orientação e Planejamento 35

Freitas inicia sua atividade 36

Como a seção operava 38

Atitude em relação ao trabalho 41

Atitude em relação aos colegas 43

Horários de lanche e cafèzinho 44

O Aspecto das simplificações no trabalho 46

Quadro 2 — Questionário de Preferências 47

A Subchefe Problema 50

O Segundo Incidente 57

A Reorganização 61

O Dilema de Freitas 62

Quadro 3 — Reorganização da Seção de Expediente e Anotações 63

A Volta de Sueli 67

A Reação de Valéria 69

A Crise 71

Epílogo 75

Anexo — Narrativa do incidente 77

Ao orientador 81

UMA CRISE DE AUTORIDADE

PARTE I

O DEPARTAMENTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES DO ESTADO (DPSE)

História e Organização

Nas últimas três décadas, o desenvolvimento daquele Estado do sul do Brasil tinha sido, de fato, notável. A industrialização se processara a passos largos provendo os mercados dos mais variados produtos manufaturados, e contribuindo para geral melhoramento do nível de vida. Matérias-primas — quer vegetais como minerais — passaram a ser exploradas em larga escala. Utilizadas simultâneamente nas indústrias domésticas e exportadas para o exterior, promoviam considerável aumento do número de divisas. Como resultado, a situação econômica e financeira do Estado se tornara invejável.

A expansão do Estado, lògicamente, iria refletir-se na maquinaria administrativa estadual, cujo número de servidores aumentara consideràvelmente e em progressão não observada até a época.

Entre os órgãos administrativos que integravam a Secretaria de Saúde e Previdência do Estado, destacava-se o Departamento de Previdência dos Servidores do Estado (DPSE). Apesar de sua extensão, era uma das unidades de criação mais recente dentro do Govêrno Estadual. Surgira cêrca de vinte anos antes como mero Serviço de Assistência da então Secretaria de Saúde. Antes de ser criado, os servidores estaduais não possuíam assistência

médica própria, valendo-se dos hospitais gerais do Estado destinados às classes menos favorecidas da população. O Serviço de Assistência, portanto, viera preencher uma lacuna, promovendo cuidados médicos especìficamente destinados ao funcionalismo estadual.

Por outro lado, e até a mesma época, as aposentadorias dos servidores eram concedidas pela Secretaria do Interior. Tempos depois, tal atribuição foi transferida para o Serviço de Assistência da Secretaria de Saúde que, dez anos após sua criação, transformou-se no Departamento de Previdência dos Servidores do Estado, subordinado à, já então, Secretaria de Saúde e Previdência.

A legislação estadual de previdência tinha sido, por muito tempo, bastante timorata, só de longe acompanhando o avanço da legislação federal no campo do seguro social.

O DPSE não foi o resultado de um planejamento cuidadoso. Sua organização evoluiu, mais do crescimento rápido, como unidade administrativa, que de estudo apurado. De início, faltaram-lhe as condições mínimas de trabalho, tais como espaço, pessoal em número adequado, e até material. Os funcionários que ali serviam, insuficientes diante do volume do trabalho, viviam permanentemente sobrecarregados, enquanto servidores de outros setores recusavam-se a ser para lá transferidos. Como o adolescente que cresceu demasiado e cujas vestimentas já se tornaram pequenas, o Departamento, de certa forma, explodira para fora de sua estrutura, então incapaz de contê-lo.

O premente problema de pessoal teve de ser solucionado através da abertura de concursos públicos para preenchimento dos claros. Os concursos

trouxeram grande parte dos servidores atuais.

Melhorada a situação no tocante ao número de funcionários e, conseqüentemente, no que tangia ao volume de trabalho, o Departamento passou a ser considerado com outros olhos, não tardando que a máquina política para ali fizesse nomear grande número de apadrinhados, quase todos em caráter interino, muitas vêzes para cargos de padrão mais elevado que os ocupados pelos admitidos mediante aprovação em concurso. Desta forma, atestavam-se as manobras que se processavam nos bastidores políticos do Estado.

Com o passar do tempo, o DPSE transformou-se numa das maiores repartições da Secretaria de Saúde e Assistência. Naquela ocasião, dois mil servidores estavam lotados no Departamento, incluídos nesse número o pessoal dos hospitais e ambulatórios e os empregados em obras da Secretaria de Saúde e Assistência.

Ao DPSE competia organizar, executar e superintender os serviços de previdência social e de assistência aos servidores estaduais. Especìficamente, tinha por finalidade conceder aposentadoria por incapacidade, por tempo de serviço, ou por velhice, aos servidores do Estado; conceder pensões e pecúlios aos dependentes daqueles servidores; promover e manter serviços médicos, assistenciais, hospitalares e de urgência aos funcionários e seus familiares, além da concessão de auxílios diversos, tais como os relativos à natalidade, falecimento, acidentes do trabalho, e outros. O DPSE mantinha e administrava um hospital, um sanatório, uma creche e cinco ambulatórios, quase todos concentrados na Capital. Apenas o sanatório e dois am-

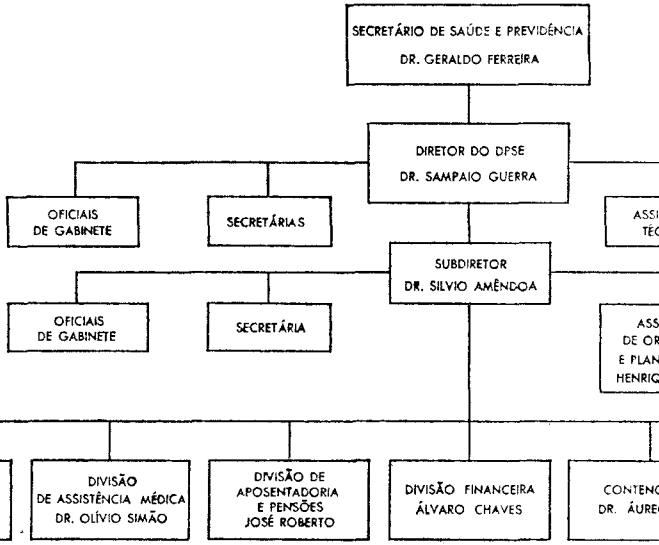
bulatórios localizavam-se fora da sede do Govêrno Estadual.

Um Diretor de Departamento, de livre nomeação pelo Governador, por indicação do Secretário de Saúde e Previdência, assistido por um Subdiretor, encabeçava o DPSE. A estrutura do Departamento é mostrada no Organograma 1.

O Diretor era, então, o Dr. Sampaio Guerra. Tratava-se de um indivíduo dinâmico e trabalhador que estava procurando dar uma feição nova ao Departamento. Cercara-se de elementos esclarecidos e de valor e, tanto quanto possível, envidava esforços no sentido de melhorar a qualidade do serviço racionalizando-o ao máximo. Havia sido nomeado para o pôsto apenas dezoito meses antes e tudo se poderia dizer, menos que recebera a repartição funcionando perfeitamente. Pouco antes do início de sua gestão, grande leva de interinos tinha sido admitida, na maioria, mais por demagogia que para atender às reais necessidades do serviço. Essas nomeações haviam cessado, processando-se, daí por diante, a abertura de novos concursos que recrutavam servidores para o serviço público em geral e não apenas para o DPSE.

Presentemente, o DPSE estava localizado em um edifício nôvo, no centro da cidade, construído especialmente para alojá-lo. Infelizmente, porém, quando para ali se mudara, o Departamento não precisou ocupar todo o prédio, resultando que alguns andares haviam sido cedidos a outras repartições do govêrno estadual, apesar de ter sido o edifício planejado, exclusivamente, para abrigar o órgão da previdência estadual. Com a sua expansão, o problema espaço estava-se agravando cada vez mais e, embora já requisitados, pa-

Organograma 1
Departamento de Previdência dos Servidores do Esta
(DPSE)



recia que aquêles andares não seriam desocupados tão cedo. Muitas das seções do DPSE estavam divididas em dois turnos de trabalho para melhor aproveitamento de espaço.

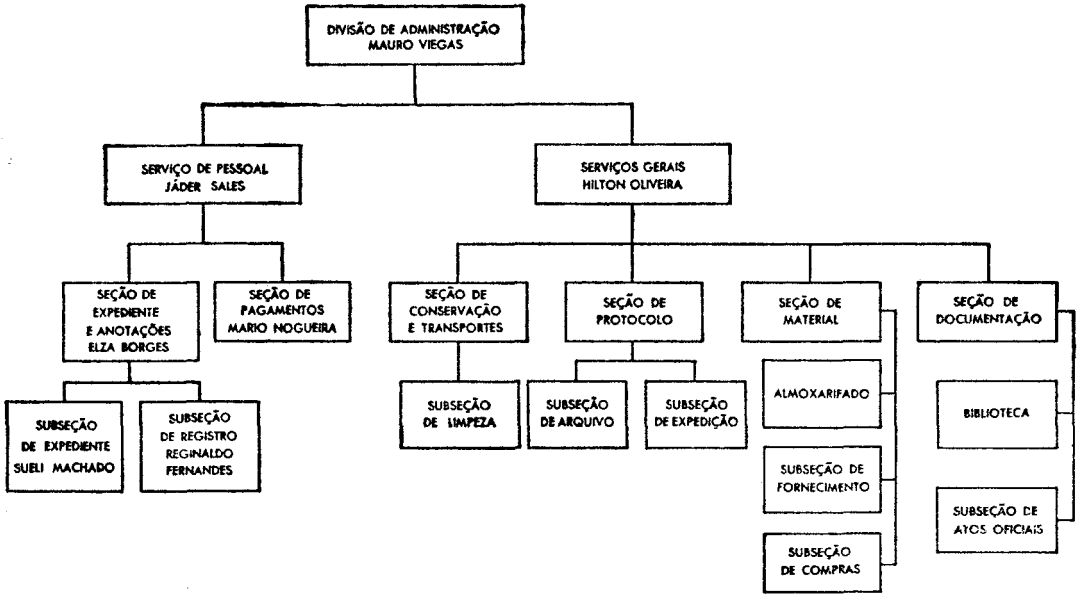
A Divisão de Administração e o Serviço de Pessoal

De tôdas as Divisões que compunham o DPSE, a Divisão de Administração (DA) era a que maior número de unidades e funcionários reunia. No Edifício da Previdência Estadual, a DA ocupava um andar inteiro. Em síntese, a ela cabia a administração burocrática pròpriamente dita, ou seja, de um modo geral, a administração do Departamento no tocante a pessoal, material, comunicações e conservação. O Organograma 2 espelha a Divisão de Administração.

A parte relativa a pessoal compunha-se de um Serviço dividido em duas seções. A Seção de Expediente e Anotações tinha caráter cadastral, conjugado com atribuições outras cuja localização, no Serviço de Pessoal, se tornara difícil. A Seção de Pagamentos tinha por finalidade precípua preparar as fôlhas de pagamento do pessoal, inclusive os recibos e contracheques, averbar descontos em fôlha e efetuá-los. Esta seção lutava com falta de pessoal. A natureza de suas atribuições envolvendo cálculos, etc., afugentava funcionários fàcilmente. Todavia, o serviço era desempenhado a contento por aquêles que ali estavam lotados embora se vissem obrigados a, mensalmente, trabalhar um certo número de horas extraordinárias. Ao todo trinta e sete funcionários trabalhavam nas duas seções, situadas em salas contíguas.

O Serviço de Pessoal estava merecendo bem pouco crédito

Organograma 2
Divisão de Administração (DA)
(DPSE)



dentro do Departamento. O excesso de erros cometidos e a morosidade no despacho dos expedientes e processos muito contribuíam para os comentários desabonadores de que era alvo.

Embora houvesse menos unidades administrativas no Serviço de Pessoal que no de Serviços Gerais, a atenção do Sr. Mauro Viegas, chefe da DA, concentrava-se mais naquele, provàvelmente devido ao fato de que êle fôra, por muitos anos, chefe do Serviço de Pessoal antes de ser designado para a chefia da Divisão.

O Chefe do Serviço de Pessoal

Havia já um ano que Jáder Sales chefiava o Serviço de Pessoal. Exercera, anteriormente, outras chefias de menor monta em setores fora da Divisão de Administração. Adquirira fama de organizador e técnico em assuntos administrativos quando integrara a comissão encarregada de elaborar a nova estrutura do DPSE, aprovada quatro anos antes. Sabendo tirar bom partido das situações, Jáder conseguira sobressair e, logo após, tinha sido designado chefe de uma das seções da Divisão de Aposentadoria e Pensões. Ao dar-se a vaga da chefia do Serviço de Pessoal, seu nome foi lembrado e êle, hàbilmente, cuidou de fazer a sua autopromoção junto a quem de direito, tendo, afinal, logrado ocupar o cargo.

Reinava um certo mal-estar entre Jáder e Mauro Viegas; êste último, talvez pelo fato de ter, por muito tempo, exercido a chefia daquele Serviço, continuava demasiado vinculado ao setor, resolvendo os casos concernentes ao mesmo, quase sempre ignorando Jáder. Uma guerra surda existia entre os

dois embora a atitude de Mauro Viegas fôsse bem menos deliberada do que pudesse parecer. Jáder sòmente se continha devido ao fato de que o outro era seu superior hierárquico.

É certo que Jáder era muito vaidoso, embora bastante hábil. Sabia aproveitar as idéias e sugestões dos outros, que fazia aparecer como suas. Desagradavam-lhe os comentários sôbre a qualidade do serviço da sua unidade e, freqüentemente, alegava ter conseguido, em um ano, o que outros não haviam realizado em dez. Entre outras coisas, dizia que "nunca o Serviço do Pessoal estivera tão em dia quanto agora". No fundo, no fundo, talvez nem êle mesmo acreditasse no que afirmava, dada a constância com que voltava a insistir nessa tecla.

PARTE II

A SEÇÃO DE EXPEDIENTE E ANOTAÇÕES

A SEÇÃO DE EXPEDIENTE E ANOTAÇÕES

— O que será que está acontecendo na seção daquela môça? Todo o mundo está querendo sair de lá.

— Que môça? Que seção?

— A Elza, da Seção de Expediente e Anotações.

* * *

— Minha filha! Vou lhe contar... Fui à Seção de Expediente do Pessoal saber do meu processo... e que bagunça! Ninguém sabe informar nada.

— É... lá é assim mesmo...

* * *

— Aonde você vai?

— Vou lá no "Pessoal" reclamar uns dias que me descontaram.

— Mas você faltou?

— Eu não! Mas me descontaram assim mesmo!

— Pois é. Também do jeito que êles trabalham... Acontece tudo!

— O serviço está péssimo naquela seção...

Antecedentes

Era voz corrente no Departamento que a Seção de Expediente e Anotações do Serviço de Pessoal não funcionava bem. As queixas eram gerais. Os servidores que ali chegavam para solicitar informações e providências de rotina ou, o que acontecia constantemente, para reclamar, eram atendidos de má vontade. Os processos se arrastavam. As informações dadas eram, quase sempre, incorretas. Descontos nos vencimentos ocorriam com freqüência por faltas ao trabalho indevidamente registradas. Documentos pessoais se extraviavam fàcilmente. A correspondência era respondida com grande atraso.

Cenas como a seguinte haviam-se tornado corriqueiras:

— Oh! Minha filha... quer me atender aqui, por favor?

— Que esperança... Eu estou neste balcão há meia hora, esperando que me entreguem a guia de remoção — e olhe que já vim aqui quatro vêzes! Da última vez só faltava ser assinado o papel. Puxa! Até que enfim — lá vem ela com tôda a sua calma.

— Que é que você quer?

— É o papel de minha remoção que já estava quase pronto da última vez que vim aqui, na semana passada.

— Você já preencheu o formulário DSPX 400/A?

— Sei lá... já preenchi tanto formulário... Nem sei que papel é êsse...

— É aquêle que vem junto com seu histórico funcional.

— Então já trouxe.

— E a autorização da chefia imediata?

— Minha Nossa Senhora! Mas é claro que já trouxe tudo isso... Escuta, meu bem, você não quer pegar meu processo lá dentro e ver se a guia já está assinada?

— Ah! Agora eu não posso. Deixa o contínuo chegar do café, que eu mando buscar. E você aí, qual é o caso?

— Eu queria que a senhora verificasse essas faltas que me descontaram aqui. Eu só faltei um dia no mês passado, e me descontaram três.

— Me dá o contracheque e passa aqui na semana que vem.

* * *

A Seção de Expediente e Anotações era uma das molas mestras do Serviço de Pessoal. Compunha-se de duas subseções nas quais trabalhavam vinte e dois funcionários, incluindo chefe e subchefes, distribuídos em dois turnos. Suas atribuições eram complexas e muito semelhantes a uma colcha de retalhos. Assim como a Seção de Pagamentos cuidava exclusivamente do pagamento do pessoal, essa seção deveria dedicar-se, apenas, a tarefas de cadastro do funcionalismo. Ao contrário, com a última reforma da estrutura do DPSE, várias funções do Serviço de Pessoal ficaram como que flutuando sem que se soubesse onde localizá-las. A solução foi atribuí-las à Seção de Expediente e Anotações que se transformou num órgão esdrúxulo, executando tarefas não muito conexas.

Cabiam à seção as atividades relacionadas com admissão, movimentação e contrôle de pes-

soal, bem como as tarefas relacionadas à expedição e recebimento de documentos, processos e correspondência entrados no Serviço de Pessoal.

Uma chefe de seção, Elza Borges, diretamente subordinanada ao chefe do Serviço de Pessoal, supervisionava o setor, auxiliada por dois subchefes, respectivamente, Sueli Machado, da Subseção de Expediente, e Reginaldo Fernandes, da Subseção de Registros.

As atribuições de cada subseção vão a seguir discriminadas:

Subseção de Expediente

Competia-lhe:

- tomar as providências relativas à admissão de pessoal no DPSE, inclusive de empregados para a Divisão de Engenharia e Obras, recebendo e analisando a documentação exigida;
- encaminhar os candidatos a exame médico;
- cuidar da movimentação tanto dos servidores como dos empregados em obras;
- emitir as respectivas Determinações Relativas a Pessoal (DRP);
- controlar a lotação de todos os setores;
- fornecer certidões referentes a pessoal;
- receber e distribuir o expediente do Serviço de Pessoal;
- manter o contrôle de ocorrências de ponto dos funcionários do Serviço;
- requisitar, distribuir e controlar o material utilizado no Serviço;
- executar tarefas datilográficas do Serviço;
- elaborar a relação dos atos da chefia do Serviço e manter atualizados os atos oficiais relativos a pessoal;

— coletar dados e elaborar a estatística do Serviço de Pessoal.

Subseção de Registros

Eram atribuições desta:

— manter em dia as fichas de cadastro dos servidores e do pessoal de obras;
— instruir processos de pessoal;
— abonar faltas, por doença, justificadas pelo setor médico;
— controlar as comunicações relativas à freqüência do pessoal dispensado de ponto;
— fornecer as ocorrências de ponto à Seção de Pagamentos para efeito de desconto em fôlha;
— anotar horas extraordinárias e comunicá-las à Seção de Pagamentos;
— controlar concessão de férias;
— registrar os demais afastamentos (licenças médicas, por interêsse particular, nojo, gala, etc.);
— preparar listas de servidores habilitados a promoção;
— conceder salário-família e auxílio-natalidade.

Funcionários da Seção

Como se verá na lista apresentada no Quadro I, o tempo de serviço, na seção, variava desde funcionários com doze anos a outros com apenas meses. Vale notar, também, que duas servidoras não desempenhavam as tarefas inerentes aos respectivos cargos. Eram elas Antônia Cruz e Edna Khoury, ambas nomeadas datilógrafas interinas. A primeira era encarregada do atendimento no balcão de informações até às 15,30 horas. Após isso, cuidava do arquivo da seção. Edna tinha sido aproveitada na expedição e recebimento de documentos.

QUADRO 1

SEÇÃO DE EXPEDIENTE E ANOTAÇÕES

Servidores: Cargos e informações pessoais

Nome	*Cargo*	*Nível*	*Idade*	*Tempo Serviço (anos)*	*Tempo Seção (anos)*	*Turno*	*Estado Civil*
Elza Borges	Chefe da Seção	FG-12	32	10	2	vesp.	solt.
Fernando César	Contínuo	3	21	3	3	"	"
Subseção de Expediente							
Sueli Machado	Chefe da Subseção	FG-9	35	9	8	"	"
Alda Oliveira	Escritur.	10	31	11	2	"	casada
Anita Alves	Datilógr. Interina	7	23	2	2	"	solt.
Antônia Cruz	Datilógr. Interina	7	40	1	1	"	casada
Cecília Ramos	Oficial Administrativo Interina	12	20	2	2	"	solt..
Edna Khoury	Datilógr. Interina	7	20	2	2	"	"
Valéria Santos	Escritur.	8	22	3	3	"	"
Mário C. Batalha	Escritur. Interino	8	32	2	2	matut.	casado
Subseção de Registros							
Reginaldo Fernandes	Chefe da Subseção	FG-9	34	12	12	vesp.	"
Airton Andrade	Oficial Administrativo Interino	12	32	2	2	matut.	"
Consuelo Garcia	Escritur.	10	36	5	1	vesp.	casada
Inês de Oliveira	Escritur.	8	29	4	4	matut.	"
Lina Malta	Oficial Administrativo Interina	12	22	2	2	vesp.	solt.

Nome	*Cargo*	*Nivel*	*Idade*	*Tempo Serviço (anos)*	*Tempo Seção (anos)*	*Turno*	*Estado Civil*
Lola Alves	Oficial Administrativo	12	60	15	6	matut.	solt.
Marilda Pinheiros	Escritur.	10	36	10	4	vesp.	casada
Marta Soares	Oficial Administrativo	12	50	18	12	matut.	"
Paulo Roberto Maciel	Escritur. Interino	8	21	meses	meses	vesp.	solt.
Vera Denise Macedo	Escritur.	8	22	3	3	"	"
Zita Lucci	Escritur.	10	35	10	4	matut.	"

PARTE III

O INCIDENTE DO CONTÍNUO

Os Personagens

Elza Borges, que chefiava a Seção de Expediente e Anotações há dois anos, vinha sofrendo pressão por parte de Sueli Machado e de outros funcionários a esta mais chegados. A causa primordial dêsse estado de coisas, tinha sido a designação de Elza, que trabalhava em outra unidade, para a chefia da Seção que vagara. Sueli aspirava a ser a chefe e não se conformara com o fato de ter sido preterida. Aparentemente, incitava os funcionários contra Elza, tratando alguns com favoritismo e até com uma familiaridade incompatível com a disciplina e a escala hierárquica, como era o caso de Fernando César, o contínuo.

Por seu lado, Sueli era muito popular e querida, graças ao seu gênio alegre e expansivo. Fazia uma série de concessões aos funcionários da sua subseção, relevando certas irregularidades, com o propósito de conservar a amizade dêles. Não se conformava, porém, com o rigor com que Elza tratava a todos; julgava-a pretensiosa, por causa dos vários cursos que fizera, e irritava-se com qualquer referência ao padrão social da família de Elza.

O antagonismo existente entre Elza e Sueli, refletia-se no serviço e, principalmente, na disciplina da Seção. Para Elza, tudo o que Sueli fazia, tinha

a intenção deliberada de criar embaraços à sua administração. No caso de Fernando César, parecia-lhe que a insolência dêle era fruto do excesso de familiaridade com que Sueli o tratava.

Elza sempre teve uma certa tolerância com os atrasos à entrada, que, de regra, não eram excessivos. Fernando César, porém, constituía uma exceção, chegando quase diàriamente, com grande atraso. Para coibir o abuso, Elza chamou-o um dia e o avisou de que os seus atrasos não seriam mais perdoados, passando a ser, daí por diante, registrados sem apelação. Êle ouvira sem retrucar, mas quando Elza retornou do lanche naquele dia, surpreendeu um grupinho, no qual se encontrava Sueli, que ria gostosamente da imitação que Fernando César fazia da maneira como Elza o intimara a chegar na hora.

A escusa mais comumente empregada por Fernando César para justificar os seus atrasos, era o fato de residir em um bairro de péssimos transportes. Para estar na Seção à hora (meio-dia), teria êle que sair de casa pelo menos, duas horas antes do início do expediente. Assim sendo, teria que almoçar muito cedo, ou deixar de fazê-lo. Percebendo vencimento modesto, era-lhe impossível vir residir mais próximo, visto morar na companhia dos pais, que o ajudavam nas despesas.

Fernando César também se ressentia do fato de Elza querer limitar suas atividades, dentro da Seção, às tarefas próprias de um contínuo. Por ser bem jovem, de aspecto agradável e ter cursado o 1º ano do curso científico, julgava-se capacitado a desempenhar tarefas normalmente atribuídas a um escriturário. Na sua opinião,

Elza o obrigava a executar serviços inerentes à sua carreira, apenas por não se conformar com a amizade que Sueli lhe dedicava.

No dia imediato àquele em que Elza o avisara, Fernando César chegou com 50 minutos de atraso; no dia seguinte a êste, com uma hora e dez minutos. Ambos os atrasos foram devidamente registrados. No último caso, verificando que perdera o dia, Fernando César, aparentando indiferença, saiu com o paletó no braço, dizendo: "Até amanhã, escravos!"

Os atrasos inferiores a uma hora, implicavam no desconto de um têrço do valor do dia; os iguais ou superiores a uma hora, importavam na perda total do dia.

* * *

O incidente ocorreu no terceiro dia após a advertência de Elza. Fernando César chegou todo afogueado, como quem tivesse corrido, mas... com uma hora e dois minutos de atraso. Contou que almoçara às 9,30 da manhã e que saíra de casa às 10. Perdera um ônibus, que saía quando êle chegava ao ponto; outro só viera 40 minutos depois e já lotado. Ao chegar à cancela, onde a via férrea atravessa a rua, o sinal fechou para deixar passar um comboio cargueiro que, inclusive fazendo manobras, impediu o trânsito por quase uma hora. Ao chegar ao centro da cidade, ainda teve que esperar algum tempo pelo bonde que o trouxera até à repartição.

Elza, que já ouvira a mesma desculpa de outra feita, não lhe deu a mínima consideração e marcou o atraso. Inconformado com isso, Fernando César reagiu de maneira insólita, dando origem a um incidente entre os dois, que só não tomou proporções mais sérias

graças à intervenção de Sueli e Reginaldo. (*)

Reginaldo era, juntamente com Marta Soares, o funcionário mais antigo do setor. Quando foi criada a Seção de Expediente e Anotações com as suas subseções, passara a chefiar uma delas, enquanto a outra estêve a cargo de Marta. Esta permaneceu pouco tempo à frente da Subseção de Expediente, preferindo trabalhar no turno matutino, sendo substituída por Sueli. Para Reginaldo, que se dava muito bem com Elza, o culpado da insolência do contínuo tinha sido Sueli, que alimentara a animosidade dando cobertura imerecida a Fernando César.

Mal chegou ao trabalho, Jáder teve conhecimento do que se passava na Seção de Expediente e Anotações. Já se preparava para ir lá, quando Elza entrou e, mal podendo articular as palavras, narrou o acontecido e pediu a punição do contínuo com, pelo menos, 15 dias de suspensão sem direito a conversão da penalidade em multa e, além disso, a retirada dêle da Seção.

A Jáder competia indicar a penalidade que Fernando César deveria sofrer, e que seria confirmada por Mauro Viegas. Para isso, chamou, de um a um, à sua sala, Fernando César, Sueli e Reginaldo, para que apresentassem a sua versão do acontecido. Sueli achou que o contínuo não deveria ser punido com penalidade mais severa que uma simples repreensão por escrito; Reginaldo sugeriu que Fernando César fôsse removido e que lhe fôsse aplicada suspensão de 8 a 10 dias; Fernando, evidentemen-

(*) Apresentamos no fim dêste trabalho, conforme já esclarecemos na INTRODUÇÃO, a narrativa do incidente, acompanhada de palavras dedicadas ao orientador da classe.

te, julgava-se vítima de perseguição, e achava que já havia sido suficientemente punido com a perda de dois dias de trabalho, mais os descontos dos atrasos menores.

A Posição de Jáder Sales

O incidente deixara Jáder bastante aborrecido. Mais do que tudo, irritara-o o fato de que o Departamento inteiro comentava o caso, dando-o como produto da desorganização do Serviço de Pessoal.

Jáder sabia da velha rixa entre Sueli e Elza; entretanto, sempre se mantivera à margem dela, possìvelmente pelo fato de que, ambas, haviam sido designadas para as chefias respectivas por Mauro Viegas, quando chefe do Serviço de Pessoal.

No dia imediato ao do incidente, Sueli Machado viera solicitar-lhe permissão para entrar em férias imediatamente, alegando doença em pessoa da família. Dizia preferir as férias, evitando, assim, ter que requerer licença médica. Isso significava que Elza, já sobrecarregada, teria, mais, que arcar com a falta de Sueli.

Depois que Sueli se retirara, houve um verdadeiro desfile de funcionários daquela seção pelo gabinete de Jáder, todos pedindo transferência para outro setor. Embora tivessem vindo separadamente — eram quatro — alegavam a mesma coisa como motivo para a transferência: inadaptação ao serviço, o excesso de zêlo demonstrado pela chefe da seção e a perseguição que ela lhes movia. Jáder não autorizou, de imediato, as transferências, declarando não estar em condições de deixar saírem funcionários do setor, no momento. Prometeu, porém, estudar os casos com cuidado.

Quase na hora do encerramento do expediente, Jáder encontrou-se, casualmente, com um dos Assistentes Técnicos do Diretor que lhe perguntou sôbre o incidente com o contínuo, revelando, também, saber que vários funcionários haviam pedido transferência da Seção de Expediente e Anotações. Após ouvir o resumo feito por Jáder, o Assistente Técnico observou que algo deveria ser feito, e imediatamente, para melhorar a situação, recomendando-lhe, outrossim, recorrer aos serviços de Henrique Freitas, Assessor de Orientação e Planejamento. Adiantou que iria, no mesmo instante, comunicar-se com o Dr. Sílvio Amêndoa, Subdiretor do Departamento, pondo-o ao corrente do que se passava.

Jáder, com isso, não ficou nada exultante. Todavia, não lhe restava outra saída que não fôsse a de utilizar-se dos serviços não solicitados de Henrique Freitas. Menos satisfeito, ainda, ficou quando lhe contaram que o Assistente Técnico havia feito comentários pouco lisonjeiros sôbre a qualidade do serviço de sua unidade dizendo que "todo mundo na Seção de Elza estava pedindo para sair, o que era indício de que havia algo podre no reino da Dinamarca".

PARTE IV

A REORGANIZAÇÃO DA SEÇÃO

O Assessor de Orientação e Planejamento

Henrique Freitas era Assessor de Orientação e Planejamento no DPSE, diretamente subordinado ao Subdiretor, Dr. Sílvio Amêndoa. Freqüentemente, Freitas era chamado a observar um determinado setor, cujo rendimento estivesse deixando a desejar e, após estudar as rotinas e sua execução, costumava sugerir melhores meios e maneiras ou modificações que visassem ao aumento da produtividade. Êle estava, também, colaborando na criação de um centro para treinamento sistemático das chefias do DPSE, o que era pràticamente inédito no âmbito da administração estadual.

Freitas, jovem estudioso e inteligente, contava 28 anos de idade. Era de presença agradável, educado, embora um pouco retraído. Estudara administração pública em renomada escola para onde obtivera uma bôlsa de estudos concedida, anualmente, a um funcionário do seu Estado. Fizera, também, alguns cursos de Relações Humanas e de Psicologia, de caráter intensivo. Era formado em Jornalismo. Entrara no serviço estadual por concurso, como escriturário. Estava fazendo carreira por merecimento, sem contar com influência política para ajudá-lo. Seu valor era reconhecido.

Ao ser chamado a intervir na Seção de Expediente e Ano-

tações, Freitas, prontamente, pôs-se à disposição de Jáder. Terminara, recentemente, tarefa semelhante na Seção de Protocolo da Divisão de Administração e os resultados podiam ser considerados como bem positivos.

A entrevista de Freitas com Jáder foi curta. Jáder expressou suas esperanças no sentido de que alguma cousa pudesse ser feita para minorar os desajustes e melhorar a produção do setor, mas, de antemão, demonstrou que elas não eram muitas. Fêz, igualmente, um rápido resumo do que, em geral, ocorria na seção. Não deixou passar a ocasião para apregoar o quanto êle tinha feito durante o pouco tempo em que estava à testa do Serviço de Pessoal, indicando que, ao assumir o cargo, só naquela seção havia centenas de processos parados, o que já não ocorria então, quando o serviço estava mais ou menos atualizado.

Freitas inicia sua atividade

Dias depois da sua entrevista com Jáder e, conseqüentemente, do episódio do contínuo, Freitas foi levado à Seção de Expediente e Anotações para dar início ao seu trabalho. Jáder o conduzira pessoalmente, apresentando-o a Elza a quem só naquele instante, informou a razão da presença de Freitas. Acrescentou já lhe ter fornecido elementos e informações mais ou menos gerais sôbre a seção e seu funcionamento.

Elza ignorava que a colaboração de Freitas houvesse sido solicitada. Assim, não pôde evitar que transparecesse uma certa preocupação e reserva nos seus contatos iniciais com o Assessor de Orientação e Planejamento. Percebendo o que ocorrera, êle a convidou para tomar um cafèzinho no bar em frente, aproveitando a oportunidade para quebrar o gêlo dos

primeiros momentos. Durante o cafèzinho conversaram, apenas, sôbre teatro e música, assuntos que apaixonavam a Elza. Òbviamente, o efeito colimado foi atingido pois que ela retornou mais expansiva, tendo mesmo observado que o setor estava realmente necessitando a intervenção de um especialista como Freitas.

Para começar, Freitas pediu a Elza que reunisse os funcionários a fim de lhes dizer o por que de sua vinda. Em poucas palavras explanou a natureza das suas atribuições, o que poderia fazer e encareceu a colaboração de cada um. Enfatizou o aspecto de que mesmo simplificações de serviço ou modificações nas rotinas só poderiam ser levadas a cabo com a completa aquiescência dos executantes. Causou-lhe prazer a circunstância de alguns funcionários, espontaneamente, terem vindo declarar-lhe estarem prontos a colaborar no que estivesse ao seu alcance, e o quanto lhes agradava a sua presença entre êles. A Freitas, todavia, não passou despercebido que uns poucos se reuniram no fundo da sala onde conversavam animadamente em voz baixa.

A fim de estabelecer um plano de ação, Elza foi encorajada a enumerar os pontos críticos do setor, quais as providências que se faziam mais prementes e o que ela esperava do especialista. Foi discutido, em síntese, como êle deveria pôr-se em atividade e por onde começar. A troca de idéias prolongou-se e revelou-se promissora no tocante ao bom entendimento entre os dois.

Em linhas gerais, Elza queixou-se da absoluta falta de espaço, fàcilmente constatável diante do número de mesas, arquivos e fichários existentes;

do acúmulo e volume do serviço; de que outros setores não executavam, com o devido cuidado, as tarefas atinentes a pessoal, acarretando-lhe, conseqüentemente, dificuldades nas rotinas e na solução de casos; da falta de experiência de alguns funcionários do setor e do desinterêsse pelo serviço e falta de colaboração por parte de outros. Deu a entender que não estava satisfeita com um dos subchefes, embora não o tivesse mencionado expressamente. Freitas, por sua parte não quis forçá-la a ser mais explícita. Entre outras coisas, Elza declarou que, pela primeira vez, em muito tempo, a seção encontrava-se com a lotação completa, mas mesmo assim achava que um ou dois servidores a mais viriam beneficiar a seção.

Quanto ao plano de ação, Elza concordava em que Freitas se detivesse, por algum tempo, com cada funcionário, observando o que êste fazia e por que. Desta maneira, êle teria uma idéia da natureza do serviço e de como era executado. Durante a palestra, Freitas apenas mentalmente anotou os pontos que julgou essenciais. A conversa, entretanto, não foi contínua ou ininterrupta. Freqüentemente Elza era chamada a dar informações, pessoalmente ou pelo telefone, e a procissão de funcionários que vinham até a sua mesa parecia infindável.

Como a seção operava

A seção era, não sòmente dividida em duas subseções, como também, em dois turnos. Dos elementos do turno matutino, que trabalhavam das 7 às 13 horas, cinco pertenciam à Subseção de Registros e dois à de Expediente. Aquêles processavam a verificação mensal dos

cartões de ponto, anotavam impontualidades para efeito de descontos, e registravam as horas de trabalho extraordinário. Dos funcionários da Subseção de Expediente, um era datilógrafo e outro fazia a estatística do Serviço de Pessoal. O horário vespertino era das 12 às 18 horas e nêle se concentrava a maioria das tarefas e dos servidores. Informações eram prestadas das 12 às 15:30 e o recebimento e distribuição da correspondência e processos realizavam-se no mesmo período. À tarde, eram, também feitas as anotações nas fichas funcionais que compreendessem férias, licenças, promoções, remoções, transferências, mudanças de horário, etc.; era dada a posse aos novos servidores e guias de remoções aos transferidos; faziam-se as DRP que consistiam nos atos baixados pelo Diretor afetando aos funcionários do Departamento.

Meia hora era concedida, diàriamente, para lanche. Havia dois horários para lanche em cada turno, evitando-se saíssem todos ao mesmo tempo. Pela manhã, os horários de lanche eram das 10:30 às 11, e das 11:30 às 12 horas; à tarde, era, das 15 às 15:30 e das 16 às 16:30 horas.

Os horários de lanche haviam sido fixados por Elza. Explicou ela que, antes, cada um saía quando julgava conveniente, acontecendo, não raro, saírem todos ao mesmo tempo. Foi aí, então, que ela introduziu os horários que, a princípio, tinham sido outros. O fato de que a primeira turma atrasava-se às vêzes, gerando reclamações e, quase sempre, amargas recriminações por parte da segunda turma, levou Elza a efetuar a antecipação do horário das primeiras turmas evitando, assim, tais desavenças.

Cafèzinho, também, era permitido, mas não havia horários fixados. Dez minutos era o tempo concedido.

Quase todos demoravam-se mais do que o permitido tanto para lanche como para café. Nem Elza nem os subchefes se opunham a essa dilação. Muitas vêzes, o horário de lanche era utilizado para fazer compras. Quando havia serviço urgente a ser executado, Elza costumava pedir que não se demorassem demasiado no lanche porém isso tinha mais caráter de recomendação que de ordem.

Os funcionários que trabalhavam pela manhã, em geral, usavam as mesmas mesas dos do turno vespertino. Durante a primeira hora do segundo turno, era normal observarem-se várias pessoas de pé conversando, ou sentadas à mesma mesa onde outra ainda se encontrava trabalhando.

Aquela hora de atividade comum revelava-se como a mais ruidosa e durante a qual a produtividade decrescia de forma evidente. Havia uma movimentação acentuada dentro da sala. Brincadeiras eram trocadas, e conversas sôbre assuntos não relacionados com o serviço eram a tônica dominante. A presença dos chefes, tanto da seção como das subseções, parecia não inibir a sociabilidade apontada.

Durante sua permanência na seção, Freitas teve ampla oportunidade de entrevistar os funcionários e de observá-los em atividade. Ganhar-lhes a confiança e conseguir que êles opinassem sôbre o trabalho e os colegas não foi fácil. Graças, porém, à sua habilidade e *fair-play*, Freitas foi, aos poucos, conquistando a amizade e, em breve, já era considerado como um do grupo.

Atitude em relação ao trabalho

De um modo geral, os funcionários mais novos da seção foram os que maiores restrições fizeram quanto ao trabalho, volume e dificuldade das tarefas. Os mais antigos, embora com atribuições idênticas, declararam gostar do serviço queixando-se, apenas, da sobrecarga que sôbre êles pesava. Marta Soares, por exemplo, que era a mais antiga, disse "simplesmente adorar" o serviço. Ela era um dos que faziam contrôle do ponto e freqüência dos servidores do DPSE. Achava, entretanto, que os demais setores do Departamento deveriam colaborar um pouco mais com a seção remetendo os cartões de ponto no prazo útil, com as anotações legíveis e precisas, o que nem sempre ocorria. Desgostava-lhe receber os cartões fora do prazo, ademais cheios de falhas e erros. Acrescentou ainda que, tendo-se congregado na seção tarefas desconexas cuja complexidade era, por si, evidente, o resultado eram sérias dificuldades de coordenação para a chefia. Parecia-lhe de bom alvitre que a seção fôsse desdobrada em duas, uma das quais de natureza cadastral, exercendo, assim, o contrôle do ponto, enquanto a outra reuniria as demais tarefas.

Vários funcionários manifestaram-se favoráveis ao desmembramento. Elza era uma das mais entusiastas da idéia. Alegava que a supervisão era demasiado penosa diante da existência de tarefas tão dissemelhantes. Dizia que, muitas vêzes, perdia a noção de perspectiva atribuindo valor demasiado a problemas secundários, menosprezando outros de caráter mais substantivo. Declarava ser, isso, conseqüência daquela diversidade.

Freitas interrogou o Sr. Mauro Viegas sôbre a questão e êle,

embora concordando, em princípio, com a necessidade do desmembramento, esclareceu que seria muito difícil consegui-lo naquele momento, dada a relutância da alta administração em alterar a atual estrutura do DPSE, em vigor havia apenas quatro anos.

No tocante à opinião sôbre o trabalho, Vera Denise e Valéria foram as que se manifestaram mais violentamente contra suas tarefas. Valéria declarou estar cansada de ser "explorada" por Elza que lhe atribuía, sempre, as tarefas mais desagradáveis e rejeitadas pelos outros. O fato de que era freqüentemente chamada a ajudar ora a um, ora a outro, parecia contribuir, em grande parte, para a atitude de Valéria. Vera Denise instruía processo e cuidava da concessão de auxílio-natalidade.

Ambas as datilógrafas, isto é, as que de fato trabalhavam em serviço exclusivamente datilográfico, mostraram-se descontentes. Conceição, por exemplo, disse:

— Estou cansada de servir de burro de carga. Bato máquina desde que entro até que saio e parece que o serviço nunca mais acaba!

Anita declarou:

— Estou louca para sair daqui. Essas DRP me matam!

Lola, Marilda, Zita e Consuelo estavam satisfeitas e de nada se queixavam. Antônia não gostava de atender ao balcão, explicando que "detestava lidar com o público". Entretanto, como tinha sido nomeada datilógrafa interina, sem que soubesse escrever à máquina, ia desempenhando aquêle trabalho para evitar as tarefas pertinentes à sua carreira. Outra datilógrafa interina igualmente deslocada de suas funções era Edna que, ao con-

trário de Antônia, gostava do serviço que lhe fôra atribuído e o executava com prazer, declarando, de igual modo, preferi-lo ao de datilografia. Já uma vez ela havia manifestado desejo de ir para outro setor, mas por outras razões que não as que diziam respeito às suas tarefas, como veremos a seguir.

Cecília era outra que gostava daquilo que lhe cabia executar. Foi muito expansiva. Entre outras coisas, declarou que só permanecera na seção por lhe agradarem os colegas e o serviço. O pai era deputado federal e poderia conseguir que ela trabalhasse em qualquer outro setor, se assim o desejasse.

Em resumo, a maior parte concordava em que o serviço não era dos piores, embora muitas vêzes, de volume excessivo. Conseqüentemente, essa maioria preferia-o, sobrepondo-o ao de qualquer outra unidade dentro do DPSE.

Anita, Valéria, Mário e Vera Denise, haviam pedido transferência da seção, alegando, entre outras cousas, inadaptação ao trabalho. Foram êles os quatro funcionários que solicitaram sua saída após o incidente com o contínuo.

Atitude em relação aos colegas

Elza — Eu sei que é natural haver grupinhos numa seção como esta; o que me irrita é a maneira como cada grupo se porta em relação a outro.

Reginaldo — Mas, Elza! Se você mesma acha que os grupinhos são naturais, pôr que combatê-los?

Elza — Eu não os combateria se as aglutinações fôssem sadias!

Reginaldo — Sadias, como?

Elza — Se êles fôssem, apenas, o resultado natural da nossa natureza gregária.

Reginaldo (brincando) — Aí, hem! Gostei dêsse "gregária"!

Elza (séria) — Você bem sabe qual é o resultado dessas nossas "panelinhas" aqui dentro.

Reginaldo — ?!

Elza — Fofoca, pura fofoca!

Os grupos a que Elza se referia eram claramente discerníveis. Em primeiro lugar, o pessoal do turno matutino era mais unido que o da tarde, e os dois turnos se mantinham definidamente à parte. Mário Carlos e Conceição, por serem muito chegados a Sueli, eram os únicos que pareciam mais entrosados com os colegas do turno vespertino. Depois do turno matutino, o grupo mais coeso era aquêle cuja liderança era atribuída a Sueli. O grupo da manhã, por seu lado, via em Marta o seu líder.

Elza dissera a Freitas que, ao fixar os horários de lanche, a dificuldade maior tinha sido em não separar os membros de cada grupo que, lògicamente, preferiam lanchar juntos.

A composição para lanche e cafèzinho é mostrada a seguir.

Lanche

10:30 — Conceição e Lola.

11:30 — Marta, Mário Carlos, Inês e Zita; Airton (*sempre com a espôsa que trabalhava em outra seção*);

15:00 — Alda, Lina e Edna; Marilda e Consuelo.

16:00 — Sueli, Anita, Cecília, Vera Denise, Valéria, Fernando César; Paulo Roberto (*com um amigo de outro setor*); Antônia (*trazia merenda de casa e a comia enquanto lia jornais, romances,* etc.).

Elza e Reginaldo lanchavam juntos saindo, em geral, muito depois das 16:00.

Cafèzinho

Manhã — Marta, Inês, Zita, Airton e Lola; Mário Carlos e Conceição.

Tarde — Sueli, Anita, Vera Denise, Valéria, Fernando Cé-

sar e (*às vêzes*) Paulo Roberto; Lina e Edna; Reginaldo, Marilda e Consuelo.

Os não mencionados, raramente saíam para o café.

Ouvido por Freitas, ao passar:

Vera Denise — Êsse Reginaldo é podre! O cara não tem espinha dorsal! Só faz o que D. Elza quer!

Outros comentários compilados por Freitas:

Vera Denise — Amigos? Aqui só tenho a Sueli e Valéria.

Os outros são meros colegas.

Valéria — Só a Sueli é que compreende a gente!

Lola — Gosto de todos, mas o pessoal da manhã me é mais querido. Também acho que tanto o Reginaldo como a Elza são umas pérolas.

Cecília — Essas garôtas são tôdas avoadas. Depois acham que eu sou esnobe.

Conceição — Aqui é cobra engolindo cobra. Eu vivo mandando a Sueli abrir o ôlho, que tem gente querendo passar rasteira nela...

Paulo Roberto — Talvez seja por que eu sou o mais nôvo na seção, mas acho o pessoal daqui meio estranho.

Reginaldo — Temos de tudo! Para quem gosta de variedade, é o ideal!

Edna — Sim é verdade que uma vez pedi para sair da seção. Eu gosto do meu serviço mas cansei das "picuinhas" da Sueli. D. Elza é que é muito boa para mim. Para evitar confusões, prefiro ficar quieta no meu canto.

Antes de deixar a Seção de Expediente e Anotações, Freitas distribuiu um questionário de preferências entre os funcionários, obtendo os resultados mostrados no Quadro 2, a seguir.

QUADRO 2

RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE PREFERÊNCIAS

Nome	*Satisfeito na Seção*	*Pessoa indicada como amiga na Seção*	*Escolhida para trabalhar em dupla*	*Rejeitada em igual circunstância*
Elza	sim	—	Reginaldo	Sueli e Marta
Sueli	sim	Conceição	Conceição	Paulo Roberto
Reginaldo	sim	—	Elza	—
Alda	sim	Reginaldo	Lina	Vera Denise
Airton	sim	—	Reginaldo	Paulo Roberto
Anita	não	Sueli	Valéria e Cecília	Zita
Antônia	sim	Sueli	Sueli	Elza
Cecília	sim	—	Anita e Lina	Zita
Conceição	sim	Sueli	Sueli	Consuelo
Consuelo	sim	—	Marilda	Conceição
Edna	sim	Lina	Lina	Sueli
Inês	sim	—	Reginaldo	—
Lina	sim	Edna	Edna	—
Lola	sim	Marta	Marta	—
Valéria	sim	Sueli Vera Denise e Anita	Sueli	Conceição
Marilda	sim	—	Consuelo Reginaldo e Marta	Sueli
Mário Carlos	não	Sueli	Reginaldo	—
Marta	sim	—	Inês	—
Paulo Roberto	sim	Valéria	Valéria	—
Vera Denise	sim	Valéria e Sueli	Airton	Zita e Inês
Zita	sim	—	Airton	—

O aspecto da simplificação do trabalho

A primeira atividade observada por Freitas foi a do recebimento e expedição da correspondência e a de entrada e saída de processos no Serviço de Pessoal, executada na Subseção de Expediente. Edna Khoury, a encarregada da tarefa, era môça tímida e parecia inibida com a presença de Freitas. Êste, para deixá-la à vontade, logo de início não lhe fêz muitas perguntas. Dedicou-lhe vários dias, para conquistar-lhe a confiança e vencer a barreira da timidez, embora a tarefa fôsse, realmente, bem pouco complexa.

Ali, o especialista verificou a inutilidade de várias fases, bem como a duplicidade de trabalho. Com um pouco de tato, e através de perguntas provocadoras, Freitas conseguiu que Edna, por si mesma, chegasse à conclusão de que, de fato, havia trabalho executado desnecessàriamente. Um exemplo, eram certas listas onde se anotavam a entrada e a saída dos documentos, quando existiam, além delas, livrinhos de protocolo em que os documentos eram anotados outra vez. De comum acôrdo, então, foi feita redução das fases do trabalho, cedendo Freitas sempre que verificava resistência por parte de Edna.

Da mesma maneira como agira com Edna, Freitas prosseguiu observando as várias tarefas, introduzindo modificações, sempre que as mesmas lhe pareciam convenientes e bem acatadas. Todavia, isso não foi tão simples nem tão sem acidentes como possa parecer. Alguns funcionários relutavam em colaborar, explicavam o serviço de maneira inadequada ou incompleta e assim por diante. Particularmente difícil foi Valéria que, Freitas obser-

vara, demasiado loquaz com as colegas, tornava-se monossilábica quando em contato com êle. Nas entrevistas sôbre o trabalho que executava, respondia que não sabia como explicar e que melhor seria esperar Sueli voltar das férias. A má-vontade era das mais evidentes. Suas atribuições principais consistiam em fazer uma relação manuscrita das licenças concedidas, das admissões e demais movimentações de pessoal, que seria, posteriormente, datilografada. Além disso, preparava os dados relativos àquele movimento de pessoal para efeito de estatística do Serviço de Pessoal a cargo de Mário Carlos. Também ajudava outros colegas nos seus afazeres quando livre das suas tarefas principais. A Freitas pareceu um desperdício manter um funcionário exclusivamente para tais atividades. Mostrou a Elza que a datilógrafa poderia copiar os elementos essenciais diretamente das guias de licenças, formulários de admissões, etc., abolindo-se o rascunho manuscrito que, além de trabalhoso, era inútil. Por outro lado, os dados estatísticos poderiam ser igualmente colhidos, por Mário, diretamente daqueles formulários e guias. Elza ficou encantada com a solução. Contudo, essa não foi a reação de Valéria, Mário, e de Conceição, a datilógrafa. Valéria tornou-se agressiva e áspera no trato; Mário reclamou que seu serviço aumentara; Conceição achou "dificílimo" copiar das guias os dados para as relações, alegando coisas tais como "o vento poderia dar e misturar as guias" e outros argumentos igualmente infantis.

A reação dêsses funcionários fêz com que Freitas sentisse que havia perdido uma batalha. Achava êle que deveria tê-los convencido do acêrto da

medida antes de propô-la a Elza. Esta, tendo comprado a idéia, quis vê-la imediatamente em prática, desdenhando, sem maior consideração, os argumentos de seus funcionários.

Tão encantada Elza ficara com aquêle "ôvo de Colombo" que chamou Freitas e pediu-lhe que, em seguida, examinasse o serviço de Sueli Machado e visse o que ali poderia ser feito. A parte executiva, pròpriamente dita, das atribuições de Sueli estava, então, a cargo de Cecília, ajudada por Valéria. Normalmente, Cecília era quem auxiliava Sueli na execução das tarefas. Além disso, Cecília era encarregada de redigir os expedientes originados na seção.

Cecília era bem mais cordata que Valéria e desdobrou-se para explicar, no que estava ao seu alcance, as minúcias das tarefas. Ao inteirar-se dos detalhes da execução do trabalho, Freitas quedou estarrecido. A Sueli competia emitir as "Determinações Relativas a Pessoal" (DRP) que consistiam em todo ato, concernente aos funcionários do DPSE, baixado pelo Diretor. As DRP eram rascunhadas em livro próprio e êsse rascunho, conservado. Havia contrôles da data de emissão, contrôle das DRP levadas para que Elza assinasse, contrôle do visto do chefe do Serviço do Pessoal, da remessa ao Gabinete do Diretor da publicação no Boletim Interno, etc., etc., além das contrapartidas, ou seja, contrôle do retôrno das DRP de cada um dêsses lugares. Havia até um contrôle dos contrôles, feito através de um mapa geral que tomava em consideração aos DRP em trânsito — que deveriam corresponder aos claros existentes nos demais contrôles — e as já publicadas dentro de um determinado período. Havia contrôles feitos por livros, por fichas, ou pelos dois ao mesmo tempo.

O espanto de Freitas foi enorme. Não pôde reprimir o comentário entre jocoso e ácido: "Sueli não confia nem na própria sombra, hem!"

A Subchefe Problema

Logo depois de ter examinado o serviço de Sueli, Freitas manteve com Elza a seguinte conversa:

Elza — Eu estava a observá-lo discretamente, e diverti-me a valer com a sua expressão...

Freitas — E por quê?

Elza — Estudava as suas reações.

Freitas — Como assim?

Elza — Pareceu-me melhor que você conhecesse aquilo ali antes que eu apresentasse o meu lado das coisas, evitando, assim, predispô-lo e levá-lo a ver através do meu prisma...

Freitas (*ainda jocoso*) — Que tal se você se portasse agora como uma menina boazinha e me dissesse o que se passa?

Elza (*ri*) — Está bem. Talvez eu ganhe um doce.

Freitas — Garantido.

Elza (*séria*) — Creio que você não ignora que eu e Sueli não nos entendemos bem. (*Freitas assente com a cabeça.*) Tudo começou quando vim ocupar a chefia da seção, há dois anos. Eu trabalhava na Seção de Pagamentos, e era mera escriturária lá. O Sr. Mauro Viegas gostava do meu trabalho e dizia que eu tinha qualidades de líder. Ao dar-se a vaga, êle convidou-me e eu aceitei. Aqui já trabalhavam, como subchefes, o Reginaldo e a Sueli.

Freitas — E êles aspiravam ao lugar, não é?

Elza — Sim. Sabe que "antiguidade é pôsto", não?

Freitas — Quem era o mais antigo?

Elza — O Reginaldo. Marta e êle são os mais antigos da seção. Ambos foram feitos subchefes ao mesmo tempo. Depois a Marta não quis mais a subchefia dela...

Freitas — E foi aí que Sueli apareceu em cena.

Elza — Exatamente.

Freitas — Agora, quanto tempo cada um dêles tem de subchefia?

Elza — Reginaldo, quatro; Sueli, três. O Reginaldo trabalha na seção há doze anos e Sueli, oito.

Freitas — Desculpe as interrupções. Pode prosseguir.

Elza — Que nada! Assim eu sei que você está interessado. Como eu ia dizendo, Reginaldo era quem deveria ter sido designado chefe da seção. Entretanto, a Sueli também se julgava com direito ao lugar. Eu sei bem (porque o Sr. Mauro Viegas me contou), que ela jamais entrou em cogitações para o pôsto. O Reginaldo, sim. Êle, porém, embora muito bonzinho e trabalhador, é meio mole, o o Sr. Mauro Viegas achou que não iria dar certo no lugar.

Freitas — Continue.

Elza — Pois bem. Eu vim para cá e fui recebida debaixo de metralhadora. A reação foi tremenda. Por várias vêzes eu quis desistir e só não o fiz por causa do Sr. Mauro Viegas.

Freitas — Posso muito bem imaginar como foi duro êsse comêço.

Elza — Se foi! Não gosto nem de lembrar. Mas a guerra ainda não acabou!

Freitas — Que aconteceu?

Elza — O Reginaldo, passada a reação inicial, logo se chegou

a mim, e foi de um valor extraordinário. Como conhecia o serviço foi-me pondo a par de tudo, sem alarde nem má vontade. Com a *D. Sueli*, meu caro, tenho comido fogo! Ela não moveu uma palha para ajudar-me, pelo contrário, tudo fêz para tornar mais difícil a minha posição. Se eu conheço o serviço dela, foi graças ao Reginaldo ou à minha bola de cristal — por adivinhação.

Freitas — E o que ela fazia?

Elza — O que faz até hoje. Sabota, negaceia etc. Quando eu lhe pedia alguma explicação, ora dizia que estava muito ocupada, mas que tão logo pudesse iria procurar-me — e nunca o fazia; ora falava para eu não me preocupar, que com o tempo eu iria aprendendo. Quando eu insistia, ela ia ao cúmulo de ensinar tudo errado. Uma vez, o Reginaldo estava de férias e ela me explicou a confecção das listas de promoção, mas depois verifiquei que a coisa era completamente ao contrário do que ela ensinara.

Freitas — E o que você fêz?

Elza — Chamei-a e falei-lhe com severidade e, sabe o que ela disse? "Minha filha, você é que é difícil de entender as coisas." Aí soltou uma gargalhada e eu a ouvi comentando com a Conceição: "Onde já se viu uma chefe assim, que entende as coisas tôdas ao contrário do que lhe foi explicado!" Fiquei furiosa. Chamei-a novamente e disse que ela estava levando a hostilidade muito longe e que se não estava se dando bem comigo que procurasse sair. Que eu tinha vindo e pretendia ficar. Ela retrucou que já havia observado que eu era demasiada sensível, que via fantasmas onde não os havia e que era, até, incapaz de entender o português quando me davam explicações.

Freitas — Estava se referindo ao caso das listas.

Elza — Sim. O pior foi que a raiva me afogou de tal maneira que eu não pude continuar argumentando. Ela saiu tôda vitoriosa enquanto eu me debulhava em lágrimas.

Freitas — Foi, de fato, muito desagradável. E o que adveio dessa conversa?

Elza — Nada de bom. Daí por diante ela passou a hostilizar-me abertamente, até mesmo incitando os funcionários a que me desafiassem. Êles que, antes de minha vinda, viviam no regime da escola risonha e franca, já se ressentiam da disciplina e da ordem que eu tentava impor. Foi o suficiente para se unirem a ela, oferecendo franca oposição. Eu faço de conta que não vejo, mas é muito difícil lidar com pessoas que mal respondem ou que só o fazem de maneira áspera.

Freitas — Existe algo que você possa contar-me ilustrando essa má vontade?

Elza — Às duzias. Você não tocou no assunto, mas tenho certeza de que sabe da minha briga com o Fernando César, o contínuo.

Freitas — Sim, é verdade. Eu sabia. Apenas esperei que você mesma trouxesse o caso à baila.

Elza — Pois aquilo foi o resultado da campanha da Sueli. Pelo que me dizem, o Fernando César era ótimo, antes da minha vinda para cá. Depois ela passou a dar-lhe muita confiança até pô-lo a perder completamente. A insolência dêle não tinha mais limite e ela sempre a acobertá-lo. E você sabia que, apesar da gravidade da falta, ela foi pedir ao Sr. Mauro Viegas para que não fôsse demasiado severo?

Freitas — Êsse fato, eu desconhecia.

Elza — Foi a última dela, antes de entrar em férias. (*Revoltada*). Interceder pelo cordeirinho!

Freitas — Compreendo como você se sente.

Elza — Desde que assumi a chefia, ela nunca mais tirou férias, repetindo em alto e bom som que lhe era impossível fazê-lo por não haver, aqui, quem entendesse do seu serviço. No ano passado, a mãe estêve muito doente e ela andava tôda aflita. Notando isso, perguntei-lhe se não seria melhor que ela tirasse férias. A resposta que obtive foi a seguinte: (*Põe as mãos na cintura.*) "E você daria conta do meu serviço, por acaso?". Agora, porém, sem nem avisar-me, resolveu entrar de férias de repente, com o intuito evidente de deixar-me atrapalhada, mas errou porque, apesar das complicações tôdas que ela faz no serviço, a Cecília está dando conta do recado direitinho. E a saída dela aliviou bastante a tensão aqui dentro. Você pode notar que alguns funcionários parecem almas penadas sem pouso certo. São os do grupinho, que estão se sentindo desarvorados sem a presença do seu Mentor e Guia.

Freitas (*procurando trazê-la a terreno mais objetivo*) — Se ela não a avisou de que queria férias, como as conseguiu?

Elza — O Jáder resolveu sem me consultar.

Freitas — Ouvi dizer que alguns funcionários pediram transferência, é verdade?

Elza — Sim. São todos do grupo da Sueli. Queriam sair ao mesmo tempo para causar-me transtôrno. Não que eu faça questão de retê-los. Sòmente não concordo em que

saiam todos a um só tempo, sem serem substituídos.

Freitas — Jáder autorizou a transferência?

Elza — Felizmente, não. Entretanto, a primeira que eu quero que saia, tão logo seja possível, é Valéria. Essa môça é intragável! Você viu como ela reagiu à simplificação no serviço? (*Freitas assente.*) Agora ela vai ficar sem nada para fazer e pode ir-se.

A conversa dos dois estendeu-se por longo tempo. Elza, uma vez iniciado o processo de catarse, contou vários casos e incidentes em que a má vontade de Sueli era posta em relêvo. Um fato, por exemplo, que a irritava era o de que Sueli constantemente reclamava que uma pessoa sempre deixava os atos oficiais na mais completa desordem, depois de consultá-los. Isso, inevitàvelmente, ocorria quando Elza se utilizava das pastas dos atos oficiais. Elza afirmava jamais havê-los retirado da ordem e que as reclamações de Sueli tinham o intuito exclusivo de amofiná-la.

Fatos mais graves, porém, a julgar pelo que Elza contava, tinham ocorrido. De uma feita, vários processos que o Sr. Mauro Viegas tinha recomendado fôssem despachados com urgência, desapareceram. A seção andou em polvorosa vários dias, sem que os processos fôssem localizados. Quando já se haviam perdido as esperanças de encontrá-los, eis que surgiram num arquivo pouco usado, atrás de umas pastas. Disse Elza que a expressão zombeteira de Sueli a denunciava, mas nenhuma providência contra ela poderia ser tomada por falta de provas. Era comum extraviarem-se documentos ou expedientes que, um belo dia, apareciam inesperadamente em cima da mesa de Elza. Esta

atribuía o fato ao hábito que Sueli tinha de engavetar serviço que não queria fazer. Depois, para evitar a responsabilidade, punha-o, às escondidas, na mesa de Elza.

Pouco antes de entrar em férias, Sueli trouxera a Elza vários processos que estavam em seu poder para serem informados. Dissera não ter tido tempo suficiente para cuidar dêles e, assim sendo, pedia que Elza os informasse. Esta verificou, pelas datas de entrada, que a maioria estava com Sueli havia vários meses, muitos com o prazo de informação já vencido. Recusou-se, então, a recebê-los e exigiu de Sueli que os levasse para casa e os informasse ela mesma. Sueli ficou bastante aborrecida, mas como a sua incúria era evidente, conformou-se, prometendo trazê-los de volta dentro de dois dias. Nessa altura, mais de uma semana se havia passado sem que ela tivesse vindo devolvê-los.

Elza afirmava ter mantido várias palestras com Sueli visando, como dizia, a "pôr os pingos nos ii", porém, sem resultados positivos. A maior parte das vêzes, Sueli reagia com rudeza e tentava inculpá-la pelos desentendimentos. Outras, bem mais raras, mostrara-se cordatas e até agindo com maior espírito de colaboração que o habitual. A boa vontade, todavia, não durava mais que poucos dias.

Ao ser perguntada sôbre se Jáder e o Sr. Mauro Viegas conheciam o problema, Elza respondeu afirmativamente. Segundo ela, em ocasiões diversas, o caso tinha sido debatido sem que nada de efetivo houvesse daí resultado. Confidencialmente, acrescentou que ambos pareciam não querer dispensar Sueli do cargo, visto conhecerem a extensão dos seus problemas financeiros. Disse mais que, dêles, só havia rece-

bido palavras de simpatia e nada mais.

O Segundo Incidente

A Fernando César havia sido aplicada a penalidade de suspensão por quinze dias. Seu pedido de que a punição fôsse convertida em multa havia sido negado. Tal conversão lhe permitiria continuar trabalhando, embora sujeitos a desconto, nos vencimentos, correspondente aos quinze dias da suspensão, que não poderia ultrapassar a cinqüenta por cento do montante do dia, isto é, o desconto dos dias de suspensão se processaria de forma suave, em lugar de efetuar-se de uma só vez. A conversão era uma liberalidade da administração que, entretanto, não lhe foi deferida. Outrossim, sua transferência para a Seção de Material, onde existia uma vaga de contínuo, havia ficado assentada.

Vários dias haviam-se passado desde que Fernando César fôra suspenso. A seção estava em dificuldades por falta de alguém que fizesse a distribuição dos expedientes e processos, bem como executasse as outras tarefas menores a cargo do contínuo. Transitòriamente, o contínuo da Seção de Pagamentos estava ajudando, tanto quanto possível, na distribuição. Êle, porém, encontrava-se suficientemente ocupado com suas próprias atribuições executando, inclusive, serviços datilográficos. Diante dessa situação e face aos constantes pedidos de Elza, Freitas foi consultar Jáder e pedir-lhe solução para o caso.

Não se pode dizer que Jáder o tivesse recebido com muita efusão. Declarou-lhe não ignorar o problema e ter estado pensando em como resolvê-lo. A solução não lhe parecia fácil. O meio mais viável, no mo-

mento, era a de abrir mão do contínuo que trabalhava no seu gabinete, significando que, tôdas as vêzes em que a chefia do Serviço do Pessoal necessitasse de contínuo, teria de recorrer às seções de Pagamento ou de Expediente e Anotações. Considerados os prós e contras, outra solução não ocorreu a Jáder que não fôsse a de transferir o seu contínuo para esta última. Valdir, o contínuo, foi, em seguida, chamado para conhecer a nova lotação.

Ao que Freitas apurou, o trabalho de Valdir era extremamente leve. Limitava-se a atender aos telefonemas, transmitir recados e bem pouco mais. Ao saber que iria deixar o gabinete mostrou-se muito descontente. Argumentou, pediu, suplicou mesmo, que não lhe fizessem tal "injustiça", mas Jáder manteve-se inflexível. Determinou-lhe, então, que se apresentasse a Elza sem maiores delongas.

Valdir e Fernando César eram vizinhos e, comumente, andavam juntos. Aquêle, bem mais simples e impressionável que o outro, era por êste muito influenciado. Evidentemente, o ocorrido entre Elza e Fernando César tinha sido longamente discutido entre os dois, e Valdir, por essa razão, encontrava-se predisposto contra ela.

Valdir, que tão humilde se mostrara com Jáder, entrou na sala de Elza como um furacão. Sem atentar para as possíveis conseqüências de sua atitude, declarou, quase de costas voltadas: "Vim me apresentar por ordem do "Seu" Jáder. Mas fiquem sabendo que nessa seção eu não trabalho por muito tempo. Vim obrigado e aqui não fico, nem que tenha de pedir demissão."

Elza quedou consternada. Jamais pensara ter de enfrentar outro caso semelhante ao de Fernando César. Chamou o

rapaz para perto de si e tentou arrazoar. Êle, porém, repetia teimosamente que ali só ficaria até o fim do expediente daquele dia, pouco lhe importando as conseqüências da sua desobediência. Afinal, Elza viu serem baldados os esforços para acalmá-lo. Constrangida e nervosa ordenou-lhe que se retirasse, declarando dispensá-lo também do sacrifício de permanecer com ela mesmo que por um dia. Imediatamente, foi falar com Jáder. Êste não escondeu seu descontentamento. Era mais um contínuo para ser punido por indisciplina no espaço de dez dias. Tal qual acontecera anteriormente, a repercussão do caso dentro do Departamento seria desfavorável. Astutamente ocorre-lhe usar Freitas para solucionar a questão. Manda chamá-lo e quase o intima a resolver o impasse. Freitas havia assistido à cena anteriormente descrita. Que Jáder estava tentando deixá-lo em posição embaraçosa foi algo que não lhe escapou. Mesmo assim, aceitou a incumbência e prometeu fazer o que estivesse ao seu alcance.

A primeira providência que tomou foi conversar com Valdir. Verificou que êste, além de lamentar a perda do seu antigo lugar (que, disse, ser uma "sopa"), estava refletindo a atitude de Fernando César, que já o havia doutrinado devidamente. Assim sendo, não seria de bom alvitre forçar a sua ida para a Seção de Expediente e Anotações. Elza, por sua vez, não o aceitaria mais, embora não achasse necessário puni-lo, o que, dizia com razão, iria colocá-la numa situação desagradável. Acrescentou ela: "Não quero que digam que sou o terror dos contínuos."

Quando estivera na Seção de Protocolo, Freitas tinha sido informado de que um dos con-

tínuos ali lotados desejava ir para outro setor. Lembrando-se, então, do fato, ràpidamente entrou em contato com o rapaz e sua chefia, obtendo, de ambos, aquiescência para a permuta. Valdir não parecia inclinado a aceitá-la. Preferia permutar com um dos contínuos da Seção de Material onde já se sabia que Fernando César iria trabalhar. Entretanto, a Freitas não pareceu aconselhável reunir os dois, tanto mais que a ascendência daquele sôbre Valdir era evidente.

Ao constatar-lhe a relutância, Freitas foi severo. Disse-lhe que, apesar de merecê-lo, êle não seria punido daquela vez; entretanto, teria que aceitar o lugar para que fôra designado, ou seja, a Seção do Protocolo, não se aceitando, dêle, nem mais uma escusa. Valdir, então, desculpou-se, acatou as ordens e a permuta foi realizada no mesmo dia.

A solução encontrada por Freitas, no espaço de poucas horas, desapontou um pouco a Jáder que pensara ter-lhe dado um problema capaz de deixá-lo tolhido por algum tempo.

A Reorganização

Um mês já se havia passado desde que o Assessor de Planejamento e Orientação começara a prestar sua colaboração à Seção de Expediente e Anotações. Durante aquêle período, veio êle a conhecer de perto não só os funcionários mas, também, a Elza, cujas qualidades reconheceu. Ela era inteligente, esforçada e possuidora de grande capacidade de trabalho. Merecia crédito por conseguir que a seção funcionasse apesar dos problemas internos e da oposição que lhe era feita. Da parte dela, encontrou sempre boa-vontade e colaboração que, em muito lhe facilitaram o trabalho de sim-

plificação. O estudo para reorganização do setor logo ficou completo. Submetido, tanto a Elza quanto a Jáder, foi por ambos aprovado e, sem mais delongas, pôsto em prática.

A reorganização baseou-se nas simplificações efetuadas. Em poucas palavras, residia na redistribuição do serviço, ampliando-se determinadas atividades, restringindo-se outras, com o fito de proporcionar maior desafogo na execução. Embora a síntese da distribuição seja mostrada a seguir, como exemplo, vale mencionar o caso do contrôle de ponto e de ocorrências. Feito, até então, por três funcionários (chamados "Grupo do Ponto"), passou a ser executado por seis, aproveitando-se aí, funcionários cujas tarefas tinham sido reduzidas ou extintas. Entre outros, Antônia foi retirada do balcão de informações, considerando-se sua displicência no atendimento às partes e pouco interêsse pelo serviço. Em seu lugar foi colocada Alda que, educada e fina, se interessara por aquêle tipo de trabalho. As tarefas que a esta cabiam haviam sido reduzidas a um mínimo e entregues a Mário Carlos.

Além de Antônia, ficaram sem atribuições específicas Valéria e Marilda, sendo que esta já era uma espécie de funcionária volante, cobrindo as faltas eventuais na seção. Possuía bom conhecimento do serviço e preenchia a contento qualquer vaga. Por esta razão, pareceu de bom alvitre conservá-la com as mesmas atribuições, ainda mais que ela afirmava gostar de variar de tipo de serviço. As outras poderiam ser transferidas sem prejuízo para a seção.

Um resumo da reorganização por que passou a seção é dado no Quadro 3.

A reorganização foi mais além. Freitas sugeriu uma nova disposição para os móveis da sala, de forma a resultar em melhor aproveitamento do espaço e em maior liberdade de movimento. Entre outras coisas, decidiu afastar Elza de perto do balcão de informações e dos telefones, poupando-a, assim, do constante atender a partes. Elza encantou-se com a nova arrumação e pediu que fôsse posta em prática imediatamento. Freitas, porém, achou de melhor alvitre mostrar, antes, o desenho a todos, ouvir-lhes as opiniões, para só então autorizar a modificação.

O Dilema de Freitas

Àquela altura, não havia dúvidas de que o ambiente se encontrava mais desanuviado do que quando Freitas chegara à seção. Havia mais sentido de ordem que dantes, sem que fôsse necessário chamar a atenção de ninguém os horários de lanche e cafèzinho estavam sendo observados, os abusos cessaram, havia menos impontualidade. As rotinas por êle implantadas estavam dando excelentes resultados, embora ainda no período experimental. Várias pessoas, todavia, haviam-lhe asseverado que Sueli, mesmo que de comêço as aceitasse, bem cedo encontraria meios de abandoná-las sob qualquer alegação, ou de complicá-las de tal modo a torná-las ineficientes. Ora, voltar à situação anterior era, por tudo, indesejável. Ficara sobejamente provado que a qualidade do serviço, até à adoção das novas rotinas, tinha sido inferior. Outro aspecto a ponderar era o de que a não aceitação dos métodos de trabalho tão entusiàsticamente aprovados por Elza implicaria em desafio direto à sua autoridade.

Ao que Freitas apurou, as reações de Sueli geralmente se-

QUADRO 3

REORGANIZAÇÃO DA SEÇÃO DE EXPEDIENTE E ANOTAÇÕES

TAREFAS	EXECUTANES	
Subseção de Registros	*Antes*	*Depois*
Assentamentos funcionais — cadastro	Reginaldo, Lina, Lola (parte manhã) e Marilda (parte tarde)	Reginaldo, Lina e Vera Denise
Instrução de processos	Reginaldo, Lina, Marilda e Vera Denise	Reginaldo, Lina e Vera Denise
Contrôle de freqüência, abonos de faltas, ocorrências de ponto, afastamentos, horas extras, etc., de servidores (conhecidos como "Grupo do Ponto".)	Airton, Inês e Marta	Airton, Inês, Lola, Marta, Paulo, Roberto e Zita
Idem, idem de empregados em obras	Paulo Roberto	(Tarefa absorvida pelo Chamado "Grupo do Ponto")
Inquéritos administrativos, informações confidenciais	Zita	Reginaldo
Salário-família	Consuelo	Consuelo
Auxílio-natalidade	Vera Denise	Vera Denise
Subseção de Expediente		
Balcão de informações e arquivo	Antônia	Alda
Expedição	Edna	Edna
Relações de movim. de pessoal	Valéria	(Tarefa abolida)
Estatística	Mário Carlos	Mário Carlos
Contrôle de lotação e respec. quadros	Alda	Mário Carlos
DRP e listas de promoção	Sueli e Cecília	Cecília
Admissão de novos servidores	Sueli e Valéria	Sueli
Datilografia	Anita e Conceição	Anita e Conceição
Atos Oficiais	Sueli	Elza

guiam uma de duas direções: ou ela reagia violentamente logo de princípio, ou fingia aceitar o nôvo estado de coisas para opor resistência passiva, desprezando, tão logo pudesse, a orientação de que dissentia, e sem maiores considerações. Para Elza, esta última deveria ser a atitude a ser adotada por Sueli, visto como parecia bem pouco provável que ela ousasse desafiar abertamente o Assessor de Planejamento e Orientação.

Perto estava o dia em que Sueli deveria retornar das férias. A desavença entre ela e Elza era fato inconteste. O problema que Freitas enfrentava deveria ser solucionado, na medida do possível, sem que ressentimentos se criassem, mas, paralelamente, sem prejuízo para o serviço.

Que fazer? Afastar Sueli pura e simplesmente? O caminho era tentador. Entretanto, raciocinava Freitas, êle não tivera oportunidade de apreciar Sueli em atividade ou de aquilatar-lhe as qualidades pessoais e funcionais. A opinião que dela formara tinha sido baseada em informações de terceiros, muitos dos quais confessadamente parciais. Da mesma sorte, também procedia a indagação sôbre se Sueli seria, de fato, a única culpada de tudo de desagradável que ocorrera no setor. Do ponto de vista ético, parecia essencial dar a Sueli a chance de adaptar-se à nova situação ou de provar, de uma vez por tôdas, sua incapacidade, má vontade e, ao que constava, má fé.

Por outro lado, um argumento de pêso também merecia consideração. E se fôsse verdade o que dela se dizia? Não seria demasiado arriscar todo o trabalho do especialista, os estudos que realizara, os planos elaborados, apenas pela vã ten-

tativa de dar ao elemento duvidoso outra oportunidade? O resultado quase certo da experiência seria, quanto ao serviço, voltar tudo ao que era antes, e no ambiente de trabalho, mais efervescência e mal-estar. Isto pôsto, e seguindo tal raciocínio, o preferível seria salvaguardar as novas rotinas, afastando Sueli e sua influência nefasta.

Quando inclinado a adotar esta última hipótese, imediatamente ocorria a Freitas um dos prováveis resultados da medida, qual fôsse, o de Sueli deixar a seção, na qualidade de vítima da incompreensão e perseguição — papel que, segundo tudo indicava, ela indubitàvelmente assumiria — acrescido do fato de que os do seu grupo, dali por diante, teriam sobejos motivos para continuar de passo errado com Elza. Será que valia a pena salvar as rotinas a tal preço?

Freitas recorreu a Jáder e ao Sr. Mauro Viegas. Com êles manteve longos debates, quer em conjunto ou com cada um de *per si,* ponderando cuidadosamente cada solução. Para resumir, o Sr. Mauro Viegas negou-se a favorecer tal ou qual alternativa. Qualquer que fôsse a solução adotada, teria o seu endôsso. Jáder, porém, mostrou-se mais definitivo. No seu modo de entender, deveria ser forçada uma situação em que se definisse a incompatibilidade entre Elza e Sueli, de forma a dar motivo à remoção da última com justificada causa. Outra qualquer alternativa, afirmava, lhe parecia tôla e sem cabimento no caso.

A reação de Elza ao que Jáder sugeria, foi firme. Jamais se prestaria a dar causa a um incidente gratuito, mesmo que visasse à retirada de Sueli do seu caminho. Preferia suportar-lhe a má vontade e oposi-

ção a prestar-se a semelhante papel.

Freitas foi mais além na sua pesquisa. Lembrou-se do seu curso de Administração Pública e dos ensinamentos dos Mestres. Releu vários autores com minúcia e cuidado, perscrutando-lhes as intenções e objetivos, principalmente nos trechos em que vislumbrava um paralelo entre o seu caso e a conceituação do escritor. Tentou descobrir como um Simon, um Barnard ou um Selznick agiria se estivesse no seu lugar, e assim por diante.

Afinal, convenceu-se de que o melhor seria usar do máximo de cautela. E como urgia tomar uma decisão, opinou pela alternativa de conceder-se a Sueli a graça de uma nova oportunidade. Naquele período, êle estaria a observá-la cuidadosamente, procurando evitar que ela criasse escolhos e embaraços ao bom andamento do serviço. Para seu contentamento, a decisão foi acolhida com satisfação e, parecia até, com alívio geral de todos os interessados, inclusive Jáder.

A Volta de Sueli

Muito sorridente, e sobraçando os processos que prometera trazer dentro de dois dias, quando entrara de férias, Sueli chegou distribuindo fartos cumprimentos. Elza foi cordialmente saudada, e teve de ouvir, pacientemente, todo o relato da doença da mãe de Sueli, por cujo estado perguntara. A seguir, Freitas foi-lhe apresentado. Elza logo os deixou a sós para que pudessem conversar com mais liberdade.

Sueli — Muito bem, Sr. Freitas. Já soube que o senhor andou fazendo altas modificações nas nossas rotinas e que tudo está ótimo.

Freitas — De fato, algumas alterações foram feitas em cará-

ter experimental. Só lamento que você estivesse de férias nesse período de renovação, quando a contribuição da sua experiência teria sido inestimável.

Sueli — Que nada. Eu aqui sou apenas outra peça do jôgo de xadrez, e uma das mais humildes.

Freitas — Você está sendo modesta.

Sueli — Aliás, já não era sem tempo que a administração se lembrasse aqui dos escravos e mandasse alguém como o senhor, para nos esclarecer com suas luzes.

Freitas — A minha colaboração tem sido prestada a qualquer setor que a requisite. Estou sempre pronto a ajudar, na medida do possível.

Sueli — Bem estou, impaciente para ver as tão faladas mudanças. Na certa, o senhor reduziu o serviço de tal maneira que não sobrou nada para nós fazermos e, assim, vamos todos ser mandados para casa.

Freitas (*brincando*) — Não se espante se fôr exatamente o contrário: o serviço aumentou e vocês vão ter que trabalhar dobrado. (*Sueli ri*).

Sueli acompanhou atentamente a descrição que Freitas lhe fêz das mudanças operadas no setor e dos resultados visados por tais medidas. Freitas mostrou, pormenorizadamente, cada fase de trabalho, a nova distribuição de tarefas da seção, inclusive as da Subseção de Registros. Embora encorajada a fazer perguntas, Sueli limitou-se a ouvir a explicação, sem questionar. Quando Freitas lhe pediu a opinião, ela disse: "Na teoria está muito bonito; resta ver se isso funciona."

Elza, muito nervosa e tensa, acompanhava de longe a con-

versa dos dois. Tão logo Freitas deixou Sueli, ela aproximou-se desejosa de saber qual tinha sido a reação da outra. Ao lhe ser dito que, aparentemente, tudo corria bem, disse a Freitas: "Acho que agora é a ocasião asada para dizer-lhe que Valéria vai ser transferida."

Como é de lembrar-se, dos três funcionários que ficaram sem atribuições, Antônia e Valéria deveriam ser transferidas para outras unidades administrativas. Marilda continuaria como cobertura para faltas ocasionais, férias, etc. Antônia já havia sido transferida havia uma semana. Restava Valéria, que ainda ajudava Cecília, além de continuar encarregada das tarefas relacionadas com a admissão de novos servidores. Com o retôrno de Sueli suas atribuições cessariam.

A Freitas, não parecia que a ocasião adequada para tal comunicação fôsse exatamente aquela, ainda mais sabendo o quanto Valéria e Sueli eram afeiçoadas uma à outra. Diante, porém, da insistência de Elza, cedeu. Sueli ficou muito triste com a notícia. Pediu a Freitas que êle mesmo se encarregasse de comunicar o fato a Valéria.

A Reação de Valéria

Freitas — Valéria, gostaria de conversar com você.

Valéria — Pois não. Hoje o senhor pode perguntar o que quiser que eu lhe respondo de bom humor.

Freitas — Pelo vsito, cheguei no momento propício.

Valéria — Exatamente. Estou contente porque Sueli já voltou.

Freitas — Ela iria ficar contente de ouvi-la.

Valéria — Eu já lhe disse isso... Isso e outras coisas mais...

Freitas (ignorando a insinuação) — O que eu queria dizer-lhe é o seguinte. A reorganização da seção está completa, as tarefas distribuídas, e os respectivos executantes em funcionamento. Você foi um dos funcionários que ficaram sem atribuições. Assim, o seu pedido de transferência foi atendido e você já pode ir conversar com Jáder sôbre o seu nôvo local de trabalho.

Valéria (bruscamente) — Mas acontece que agora eu não quero mais ser transferida.

Freitas — Pensei que você havia solicitado transferência.

Valéria — Sim, mas só queria naquele dia. Agora não me interessa mais. Eu não quero sair da seção.

Freitas — Lamento que você tenha modificado seu modo de pensar. Acontece que agora vai ser difícil conservá-la sem haver trabalho para que execute.

Valéria — Não me interessa. Transfira outro qualquer e me dê o serviço dêle. Por que não tira o Paulo Roberto, que é mais nôvo na seção do que eu?

Freitas — Ao que eu saiba, êle jamais manifestou desejo de sair. Além do mais, está bem entrosado nas suas novas tarefas.

Valéria — Então é assim. Querem me tirar agora de qualquer maneira. Qualquer desculpa serve. Não tem dúvida de que é a Elza que quer me mandar embora.

Freitas — Você poderia explicar por que só queria a transferência no dia em que a pediu e agora não mais?

Valéria — Não vou explicar nada e também não quero mais discussão (*Começa a chorar, levanta-se precipitadamente e corre para o lavatório*).

Sueli, ao ver o que se passava, seguiu Valéria e as duas

permaneceram longo tempo encerradas. Mais tarde, Sueli disse a Elza que tinha autorizado a saída antecipada de Valéria diante do seu estado de nervos. Freitas, desta maneira, não pôde terminar a conversa interrompida.

No dia seguinte, Valéria não foi trabalhar. Sueli, em franca atividade, foi ter com Jáder, expôs-lhe suas razões e pediu-lhe a interferência. Jáder declarou-lhe que o caso estava nas mãos de Elza e Freitas e que êle não pretendia intervir. O que os dois resolvessem estaria bem. Isso deu fôrças a Sueli para continuar a bater-se pela causa da amiga. Evidentemente, nesse dia ela pouco fêz do seu serviço. Dedicou-se inteiramente a quebrar lanças por Valéria.

Do Sr. Mauro Viegas obteve a promessa de que intercederia junto a Freitas e Elza no sentido de que reconsiderassem o assunto. De fato, convocou-os e pediu-lhes que retivessem Valéria. Parecia-lhe que, se assim procedessem, muitos aborrecimentos seriam evitados.

Elza recusou-se a ceder e Freitas endossou-lhe a atitude, justificando, cabalmente, seu ponto de vista. Depois disso, o Sr. Mauro Viegas não mais insistiu.

A Crise

Quatro dias haviam decorrido desde que Freitas dissera a Valéria que ela seria transferida. Desde então, deixara ela de comparecer ao trabalho, sob a alegação de doença. Sueli não havia esmorecido na sua campanha. Entre outras coisas, conseguira que alguns funcionários fôssem interceder junto a Elza, pela permanência de Valéria. É interessante notar que, entre êles, havia alguns de seu próprio grupo cujos contatos com Elza vinham se

limitando ao estritamente essencial e inevitável, relacionado com o serviço da seção.

Reginaldo foi, igualmente, aliciado e convencido de que, cedendo Elza, a paz voltaria a reinar no setor. Um dos argumentos por êle usado foi o de que Elza só poderia sair engrandecida do embate, ao dar provas de desprendimento e magnanimidade. Ela, porém, não se deixava embair. Mais do que nunca, parecia-lhe necessário o afastamento de Valéria, o que se lhe afigurava benéfico por várias razões. Uma, seria o enfraquecimento do grupo de Sueli com a perda de um dos seus mais ativos elementos. Outra, seria aproveitar a ocasião para colocar Sueli no devido lugar, e demonstrar o quanto sua atitude tinha sido, até então, negativista, imatura e perniciosa. Além do mais, havia o problema de autoridade. A oportunidade era asada para fazer Sueli compreender que lhe competia acatar as decisões de Elza e não desafiá-las. Com relação a isso Elza confidenciara a Freitas: "Se eu ceder agora, nunca mais poderei levantar a cabeça aqui dentro."

Sueli pediu para falar a sós com Elza e argumentou extensamente sôbre o assunto. Dizia que o pedido de transferência tinha sido um ato irrefletido de que Valéria agora se arrependia; que ela poderia ser conservada na mesma qualidade que Marilda, uma vez que, pelo número de servidores lotados no setor, haveria uma média de dois em férias cada mês, sem contar as licenças, faltas, etc.; que se Elza insistisse em que Valéria deixasse a seção, iria parecer perseguição e que Elza só teria a perder com isso; e outras ponderações de igual teor.

Elza rebateu que a própria Valéria tinha sido quem solicitara a sua saída e isso num momento em que a seção se via a braços com dificuldades sérias. Que tão logo se tornou possível a transferência ela a recusara infantilmente. Demais, um só funcionário volante era suficiente para cobrir férias e licenças, desde que outras substituições tinham de ser feitas pelas chefias respectivas. Acrescia que a qualidade da sua produção não era suficiente para justificar a retenção de Valéria removendo-se outro funcionário em seu lugar. Quanto a parecer perseguição, não via ela motivo para tal pois que, Antônia, embora não houvesse manifestado desejo de deixar a seção, fôra transferida e ninguém se lembrara de dizer que houvera perseguição.

Ao ver-se derrotada em sua argumentação, Sueli retirou-se de forma brusca e, naquele dia, não mais dirigiu a palavra a Elza.

Com o intuito de fazer cessar a ebulição provocada pelo caso, Elza decidiu reunir os funcionários dos dois turnos e expor-lhes francamente as suas razões.

Na reunião, Elza conduziu-se com bastante segurança e determinação. Principiou lembrando um pouco da história do Departamento, o crescimento rápido da organização e o proporcional aumento do volume de trabalho em tôdas as unidades administrativas. Daí passou à posição do seu setor dentro do Serviço de Pessoal, ressaltando a importância do mesmo e a responsabilidade advinda da natureza das tarefas a êle cometidas. Em seguida, abordou a sua vinda para a chefia da seção, e os percalços que enfrentara. De maneira geral, mas incisiva, apontou como de maior monta, a opo-

sição sistemática e deliberada oferecida por algumas pessoas que, resistindo a tôda catequese e boa-vontade, insistiam em criar e manter um clima de desconfiança e antagonismo. Por fim, aludiu ao caso da transferência de Valéria. Recordou a reorganização do setor levada a cabo sob a orientação de Freitas, a redistribuição de tarefas e os resutados que se vinham obtendo. Mostrou como seria de pouco proveito conservar funcionários sem atribuições definidas dentro da seção, quando outras unidades se viam a braços com falta de pessoal. Referiu-se à transferência de Antônia e ao fato de que Marilda, desde há muito, vinha cobrindo as faltas eventuais. Aludiu, ainda, à circunstância de que Valéria, pouco mais de um mês antes, havia pedido para ser transferida, e isso numa época em que a seção atravessava um dos seus períodos de crise, agravado pelo fato de que o pedido fôra feito diretamente a Jáder, sem que a ela se houvesse feito qualquer comunicação, mesmo por cortesia. Encerrou declarando que suas intenções, daí por diante, eram de agir com firmeza e sem vacilações, tôda vez que sua autoridade fôsse desafiada. Que os seus funcionários seriam tratados com lhaneza e consideração, mas que indisciplina ou antagonismo não seriam relevados. A solução do caso de Valéria foi, entretanto, deixada nas mãos dos próprios colegas. Uma vez que ela e Marilda se encontravam em situação idêntica, cabia-lhes escolher quem deveria permanecer na seção. Para efetuar a escolha, poderiam dispor de meia hora, sem prorrogação. Os subchefes participariam da discussão, se o quisessem, mas sem direito a voto. Em seguida, Marilda e Elza se retiraram da sala para

que os debates se processassem livremente.

Freitas estivera presente como observador. Entre o que notara, destacava-se a atitude geral dos funcionários durante a fala de Elza. Muitos mostravam-se constrangidos. Ninguém fêz perguntas ou comentários. Os do grupo de Sueli, mantiveram-se de olhos baixos, entreolhando-se, algumas vêzes, quando um ponto mais sensível era tocado. Sueli conservara-se lívida e imóvel durante todo o tempo.

Ao cabo de meia hora, Elza voltou à sala para saber do resultado. Reginaldo, que havia sido encarregado de transmitir a decisão, comunicou-lhe que Marilda fôra escolhida para permanecer.

Epílogo

À primeira vista, a vitória de Elza tinha sido significativa e completa. Entre outras coisas, conseguira, não sòmente pôr a descoberto a guerra surda que lhe era movida, como expor os responsáveis por ela, e deixá-los em situação pouco cômoda. A própria Elza demonstrava, então, encontrar-se satisfeita e mais senhora de si. Sueli tratava a todos com cortesia e deferência, dedicando-se às suas tarefas com extraordinário afinco. Parecia que, finalmente, a paz voltara a reinar entre os homens de boa-vontade.

Considerando essa pacificação de espíritos, o Assessor de Orientação e Planejamento muito surpreendeu a Mauro Viegas, Jáder e Elza, quando, em reunião com êles, lhes transmitiu que, na sua opinião, aquela era a hora asada de remover Sueli do setor, sem ocasionar constrangimentos ou rancôres. Sugeria que se fizesse uma permuta entre ela e um chefe do mesmo nível perten-

cente a outra unidade administrativa. Chegou, mesmo, a citar nomes. Argumentava que a saída de Sueli extirparia de uma vez por tôdas o foco de revolta, daria sentimento de segurança aos demais funcionários com a retirada do elemento ativador de discórdias, afirmaria a autoridade de Elza, além do benefício de trazer sangue nôvo para o setor. Alinhava a êsses, o argumento de que, feita naquele momento, a permuta pouca repercussão teria dentro do DPSE.

Tanto Jáder como Mauro Viegas se opuseram tenazmente à sugestão de Freitas. Para êles, a situação tinha ficado esclarecida de vez e ponderavam que a possibilidade de Sueli voltar a insurgir-se contra Elza tornara-se bem remota. Sueli, pois, foi confirmada na sua subchefia e Freitas deu por encerrada a sua missão na Seção de Expediente e Anotações.

Seis meses depois, Freitas voltou à seção para investigar os resultados das rotinas por êle implantadas. Costumava proceder assim, buscando apurar deficiências de certas práticas ou os pontos positivos do seu trabalho.

Encontrou Elza mais atarefada do que nunca. A seção atravessava nova crise no tocante a funcionários, alguns saídos por motivo de atritos pessoais. Anita se desentendera com Elza e fôra a primeira a deixar a seção. Por seu lado, Sueli dera motivo à saída de Cecília, Edna e Paulo Roberto. Marta, igualmente, havia deixado o setor alegando desejar mudar um pouco de tipo de serviço. Elza, entretanto, desconfiava que as intrigas de Sueli não eram de todo estranhas a êsse desejo súbito.

Quanto ao serviço em si, parte estava sendo executado de acôrdo com os moldes estabe-

lecidos por Freitas. Na Subseção de Expediente, porém, bem pouco ainda era feito conforme aquela orientação. No seu próprio serviço, Sueli acintosamente restabelecera os antigos contrôles (o que motivara o desentendimento com Cecília) e mostrava-se mais áspera e agressiva que nunca.

ANEXO

NARRATIVA DO INCIDENTE AO ORIENTADOR

NARRATIVA DO INCIDENTE

Personagens: — Elza Borges, Chefe da Seção de Expediente e Anotações. Fernando César, contínuo da mesma seção (21 anos).

Fernando (*voz alterada*) — A senhora está é com marcação. Não lhe custava nada anotar o meu ponto com menos de uma hora de atraso. O que a senhora quer, mesmo, é me prejudicar.

Elza (*ainda calma*) — Olha aqui, Fernando: Eu já lhe tinha avisado que não toleraria mais que você continuasse a chegar atrasado e a ter o ponto registrado integralmente. Você está abusando e sabe muito bem disso. Ontem você chegou com uma hora e dez minutos de atraso; anteontem, com 50 minutos; hoje com uma hora e dois minutos, e tem sido sempre assim.

Fernando (*mais calmo e quase implorando*) — Mas hoje foram só dois minutinhos...

Elza (*sentindo-se senhora da situação, com altivez*) — Tenha paciência, mas êsses "minutinhos" se repetem diàriamente.

Fernando — Eu não tenho culpa. Êsses dias a cancela tem ficado fechada horas inteiras, até passar aquêles comboios todos. Todo dia, agora, tem cargueiro com um monte de vagões (*Insolente*). — O que a senhora queria que eu fizesse? Passar por cima?

Elza — Fernando, não seja impertinente! Eu não tenho

nada com a cancela ou com os cargueiros. Se você sabe que há êsse problema, por que não sai de casa mais cedo?

Fernando — Ah! A senhora queria que eu amanhecesse aqui, por acaso?

Elza — Não se trata disso. Apenas que você chegasse na hora. Minha paciência já se esgotou. Eu avisei que iria registrar os seus atrasos sem...

Fernando (*interrompendo-a*) — O negócio não é bem êsse. O negócio é perseguir e a senhora sabe bem por que. Se eu fôsse da sua panelinha estava tudo bem, tudo legal! Mas não sou... eu que agüente!

Elza — Não seja impertinente, já lhe disse.

Fernando (*mais insolente*) — É. Depois fica a queixar-se dos funcionários. Competência para chefiar é diferente de perseguição...

Elza — Fernando, eu...

Fernando — É isso mesmo. Depois quer bancar a importante.

Elza (*nervosa*) — Se você disser mais uma insolência, eu peço sua punição agora mesmo.

Fernando — Pede nada! A senhora ameaça para me meter mêdo, porque sabe que não tem razão.

Elza — Cale a bôca, seu malcriado. Pois fique sabendo que vou pedir sua suspensão neste minuto. Atrevido!

Fernando — Pois vá! Boa viagem! (*descontrola-se*). Pode ir até para o inferno. Eu não sei onde estou que não lhe dou um ensino...

(*Elza, lívida, retira-se da sala para ir ter com o chefe do Serviço de Pessoal, Jáder Sales. Na porta, ainda ouve o que Fernando diz.*)

Fernando — Solteirona desajustada!

(*Sueli Machado e Reginaldo intervêm. Fernando é retirado da sala.*)

AO ORIENTADOR

O orientador pode utilizar o incidente de várias maneiras, escolhendo a que melhor se adapte ao nível de seus alunos. Todavia, com o intuito de auxiliar, principalmente àqueles pouco afeitos ao método, aludimos a algumas formas pelas quais se poderá aplicar o incidente na classe.

O orientador preparará, de antemão, um histórico-síntese da organização, bem como delineará a personalidade de cada um dos personagens envolvidos no incidente, fazendo referência aos antecedentes ou acrescentando os detalhes que julgar convenientes. Aos participantes da dramatização serão distribuídas as partes respectivas, sem que um conheça as demais; todos deverão, porém, conhecer o resumo-histórico da organização e ler o "Incidente", que entretanto não será lido por aquêle que faz o papel de "Jáder". O auditório funcionará como "Mauro Viegas", o chefe da Divisão de Administração, conhecendo, sòmente, os personagens e respectivos cargos, bem como o histórico da Organização.

Os participantes tanto poderão apresentar-se de um a um, à medida que "Jáder" os chama, como em conjunto, a critério do orientador. Após os relatos, os "Mauro Viegas", se o quiserem, farão perguntas

procurando dissipar as dúvidas por acaso surgidas.

Para as classes mais habituadas ao método, todos os participantes poderiam ser reunidos na "sala de Jáder", promovendo-se a discussão do incidente sob a liderança de "Jáder", que orientaria a exposição através de perguntas apropriadas, mantendo o debate sob contrôle. Desta maneira, os participantes teriam liberdade para se interpelarem, contradizerem e assim por diante. O orientador, igualmente, poderá deixar a critério de "Jáder" a forma pela qual êle deseja ouvir os funcionários envolvidos no incidente.

Classes de maior porte, também, podem ser divididas em dois (ou mais) grupos, obtendo-se dois "Jáder", duas "Elza" etc., grupos êsses que funcionariam separadamente. O auditório seria igualmente dividido e cada porção dêle acompanharia a discussão de um grupo, ouvindo os relatos, à medida que fôssem feitos, representando o "sr. Mauro Viegas". Ao final, comparar-se-iam os resultados, abrindo-se debate geral para análise dos motivos das possíveis divergências de resultados.

Uma interessante maneira de provocar divergências é a de instruir um grupo com um elemento que os outros desconhecem e verificar a influência dêsse elemento na decisão. Por exemplo, acrescentar que jamais houvera punição no Departamento, ou que a Divisão de Administração gozava a fama de ser a unidade mais disciplinada (ou o contrário) do DPSE, e outros que o orientador encontrará.

Se qualquer das formas acima fôr adotada, o "Incidente" não deverá ser lido nem pelo auditório (os "Mauro Viegas") nem pelos "Jáder" que só se

inteirarão dos pormenores do acontecido através dos relatos dos que participaram do episódio.

Outra maneira de utilização, consiste em todos os alunos lerem, na classe, o "Incidente", papéis dos personagens, etc., sem dramatização, passando-se, em seguida, à discussão liderada pelo professor ou por quem êle julgar conveniente pôr à testa da discussão.

000042367

CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ADMINISTRAÇÃO GERAL

2	Planejamento do Desenvolvimento Econômico de Países Subdesenvolvidos	— ROBERTO DE OLIVEIRA CAMPOS
8	Confronto entre a Administração Pública e a Administração Particular	— BENEDICTO SILVA
9	Relações Humanas na Indústria	— E. DAYA
11	As Corporações Públicas na Grã-Bretanha	— GUSTAVO LESSA
15	A Justiça Administrativa na França	— FRANÇOIS GAZIER
16	O Estudo da Administração	— WOODROW WILSON
19	A Era do Administrador Profissional	— BENEDICTO SILVA
21	Assistência Técnica em Administração Pública	— BENEDICTO SILVA
23	Introdução à Teoria Geral de Administração Pública	— PEDRO MUÑOZ AMATO
25	A Justiça Administrativa no Brasil	— J. GUILHERME DE ARAGÃO
29	O Conselho de Estado Francês	— FRANÇOIS GAZIER
30	A Profissiografia do Administrador	— EMÍLIO MIRA Y LOPEZ
31	O Ambiente na Administração Pública	— ROSCOE MARTIN
33	Planejamento	— PEDRO MUÑOZ AMATO
34	Execução Planejada	— HARLOW S. PERSON
35	Como Dirigir Reuniões	— EUGENE RAUDSEPP
37	Contrôle dos Gastos Eleitorais	— GERALDO WILSON NUNAN
38	Procedimento para "Forçar" Acôrdo	— IRVING J. LEE
39	Relações Humanas nas Atividades Modernas	— ROBERT WOOD JOHNSON
40	O Govêrno Estadual nos Estados Unidos	— GEORGE W. BEMIS
43	O Assessoramento da Presidência da República	— CLEANTHO P. LEITE
44	Taylor e Fayol	— BENEDICTO SILVA
45	A Administração Civil na Mobilização Bélica	— BENEDICTO SILVA
48	Introdução aos Testes Psicológicos	— RUTH SCHEEFFER
49	Gênesis do Ensino de Administração Pública no Brasil	— BENEDICTO SILVA
50	Uma Teoria Geral de Planejamento	— BENEDICTO SILVA
51	Introdução ao Planejamento Regional	— JOHN R. P. FRIEDMANN
58	Processo Decisório — Curso Pilôto na EBAP	— MARIA PIA DUARTE GOMES
61	O Aumento do Preço do Aço da C. S. N. — Estudo de um Caso	— FRANK F. SHERWOOD
65	Uma Crise de Autoridade	— EURICO MADEIRA
66	Condições de Vida e Planejamento Físico	— FRANCISCO WHITAKER FERREIRA

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

5	Alguns Aspectos do Treinamento	— A. FONSECA PIMENTEL
7	Pequena Bibliografia sôbre Treinamento	— A. FONSECA PIMENTEL
12	As Funções do Administrador de Pessoal no Serviço Público	— HENRY EINING JR.
13	Dois Programas de Administração de Pessoal	
27	Classificação de Cargos	— J. DE NAZARÉ T. DIAS
36	Em Busca de Executivos para Cargos de Direção Geral	— ROBERT N. MACMURRAY
58	Formação para a Administração Pública	— RIVA BAUZER
59	Laboratório de Sensibilidade — Um Estudo Exploratório	— FELA MOSCOVICI
60	Política e Administração de Pessoal: "Estudo de dois casos"	— CARLOS VERÍSSIMO DO AMARAL E KLEBER TATINGE DO NASCIMENTO

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL

14 — Centralização de Compras para o Serviço Público — ROBERT N. MACMURRAY

ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

17 — Teoria das Funções Municipais — BENEDICTO SILVA
18 — Curso de Administração Municipal — Programa e Justificação — DIOGO LORDELLO DE MELLO
26 — Panorama da Administração Municipal Brasileira — DIOGO LORDELLO DE MELLO
46 — A Moderna Administração Municipal — DIOGO LORDELLO DE MELLO
57 — Organização do Município — DIOGO LORDELLO DE MELLO

ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

4 — Teoria dos Departamentos de Clientela — BENEDICTO SILVA
10 — A Departamentalização no Nível Ministerial — GUSTAVO LESSA
20 — O & M na Administração Inglêsa — JOHN L. SIMPSON
22 — O & M na Administração Sueca — TARRAS SÄLLFORS
28 — Principais Processos de Organização e Direção — CATHERYN SECKLER-HUDSON
42 — Uma Análise das Teorias de Organização — BEATRIZ M. DE SOUZA WAHRLICH
53 — Introdução ao PERT Básico — BRENO GENARI
54 — Estudos de Organização: Dois casos — LUIZ CARLOS DE DANIN LÔBO

RELAÇÕES PÚBLICAS

1 — Relações Públicas, Divulgação e Propaganda — BENEDICTO SILVA
3 — Publicidade Administrativa — BENEDICTO SILVA
24 — Relações Públicas no Govêrno Municipal — L.C. HILL

ORÇAMENTO E FINANÇAS PÚBLICAS

6 — Os Princípios Orçamentários — SEBASTIÃO SANT'ANNA E SILVA
32 — Instituições Orçamentárias Fundamentais — NEWTON CORRÊA RAMALHO
41 — Orçamentos — PEDRO MUÑOZ AMATO
47 — Teoria e Prática de Orçamento Municipal — J. TEIXEIRA MACHADO JÚNIOR
52 — Estrutura do Orçamento e Classificação das Contas Públicas — NAÇÕES UNIDAS
55 — Administração Orçamentária Comparada — J. TEIXEIRA MACHADO JÚNIOR
62 — A Adoção do Orçamento Programa pelo Estado da Guanabara — FRANK P. SHERWOOD
64 — O Caso da Barrilha — ALUYSIO GUIMARÃES

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Entidade de caráter técnico-educativo, instituída em 20 de dezembro de 1944, como pessoa jurídica de direito privado, visando os problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativo e social e a conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro, terá como objetivo: I — prover à formação, à especialização e ao aperfeiçoamento de pessoal para empreendimentos públicos ou privados; II — promover estudos e pesquisas nos domínios das atividades públicas ou privadas; III — constituir-se em centro de documentação para sistematizar e divulgar conhecimentos técnicos; IV — incumbir-se do planejamento e da organização de serviços ou empreendimentos, tomar o encargo de executá-los, ou prestar-lhes a assistência técnica necessária; V — concorrer para melhor compreensão dos problemas de administração, propiciando o seu estudo e debate.

PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO

LUIZ SIMÕES LOPES

DIRETOR EXECUTIVO

ALIM PEDRO

CONSELHO DIRETOR

Presidente — LUIZ SIMÕES LOPES

Vice-Presidente — EUGÊNIO GUDIN

VOGAIS: João Carlos Vital, José Joaquim de Sá Freire Alvim e Jorge Oscar de M. Flôres

SUPLENTES: Alberto Sá Souza de Brito Pereira, Rubens D'Almada Horta Pôrto e Carlos Medeiros Silva

CONSELHO CURADOR

Presidente — MAURICIO NABUCO

Vice-Presidente — ALBERTO PIRES AMARANTE

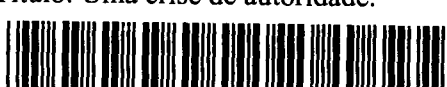
MEMBROS: Antônio Garcia de Miranda Neto, Antônio Ribeiro França Filho, Apolônio Jorge Faria Salles, Arthur Hehl Neiva, Ary Frederico Tôrres, Brasílio Machado Neto, Carlos Alberto Alves de Carvalho Pinto, Cezar Reis de Cantanhede e Almeida, Celso Timponi, Francisco Montojos, Heitor Campelo Duarte, Alzira Vargas do Amaral Peixoto, Henrique Domingos Ribeiro Barbosa, Joaquim Bertino de Moraes Carvalho, José Nazareth Teixeira Dias, Jurandir Lodi, Mário Paulo de Brito, Astério Dardeau Vieira e Paulo de Tarso Leal

Sede: Praia de Botafogo, 186

Caixa Postal: 4081 — Telefone: 46-4010

RIO DE JANEIRO, GB. — BRASIL

N.Cham. P/EBAP CAP 65
Autor: Madeira, Eurico.
Título: Uma crise de autoridade.



000042367
27142

AB

Nº Pat.:AB60/89

AC. 27142
ID 42367