

C A P Í T U L O I I I

3. OS RITOS DE PASSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 - Introdução

Este capítulo tem por objetivo analisar o processo de recrutamento, seleção e treinamento, enquanto rito de passagem acrescido do espectro de duas outras dimensões do ritual, ou seja, o de barreira ritualizada e de espaço fragmentado, onde coexistem a luta pela transformação social e a luta pela manutenção do "status quo".

A admissão de um empregado em uma organização pode ser considerada como rito, em face da existência de formalismo, de normas que devem ser cumpridas e que acabam compondo um ritual.

Analisando-se sob o ponto de vista do indivíduo que se candidata a ingressar em uma organização, várias circunstâncias podem ser verificadas. Uma delas seria a da procura do primeiro emprego.

Ao entrar pela primeira vez no mercado de trabalho, o indivíduo é colocado na maturidade do universo social, pois uma vez ganhando o suficiente para o seu sustento, ele conquista a sua liberdade econômica e, por via de consequência, a sua autonomia no âmbito familiar. Se isto

é verdadeiro, também não há como negar a subordinação deste mesmo indivíduo à organização, na medida em que ele fica limitado aos horários, às chefias, enfim, aos ditames da empresa para a qual ele está vendendo a sua força de trabalho.

Todavia, é preciso que se diga ser regra, as empresas pagarem salários inferiores para aqueles que não possuem experiência profissional, condição inerente aos principiantes. Sendo assim, observa-se, na maior parte das vezes, a inexistência de uma remuneração capaz de atender às necessidades desta mão-de-obra.

O indivíduo por não perceber o suficiente para a sua manutenção, permanece na casa de seus pais, sendo duplamente tolhido na sua liberdade, ao subordinar-se à empresa e à família.

No contexto social brasileiro, mesmo o indivíduo com formação superior enfrenta esta realidade, o que sem dúvida, pode levar à frustração e à falta de motivação em relação ao trabalho, principalmente ao considerar-se o maior nível de politização destes profissionais. Razão pela qual, existem aqueles que preferem ficar desempregados, condição que deverá ser revertida rapidamente, pois a sociedade não poupará o indivíduo, cobrando-lhe a sua participação como população economicamente ativa, principalmente se for do sexo masculino e estiver na plenitude da sua capacidade produtiva.

Nas famílias de baixa renda, a inserção do jovem no mercado de trabalho é obrigatória, dado que é preciso aumentar a renda familiar como forma de subsistência. Para estes indivíduos o estar empregado, mesmo em uma função mal remunerada e aquém da sua capacidade produtiva é melhor do que estar desempregado.

Já nas classes médias / altas, o filho ou a filha não deve aceitar "qualquer" emprego, havendo uma preocupação com o "status" que o cargo atribuirá ao candidato. Segundo a lógica das camadas dominantes, é preferível que os filhos fiquem desempregados, a virem a executar uma tarefa considerada menor, como por exemplo, o médico que acaba exercendo uma função burocrática, ou o advogado que aceita trabalhar em um banco. Tal situação só é aceita sob a alegação de que o indivíduo está adquirindo experiência profissional. A figura de um mediador, melhor dizendo, de um padrinho para o jovem que ingressa no mundo do trabalho, constitui-se igualmente em um fator recorrente nestas camadas sociais.

Um indivíduo pode ainda, estar trabalhando em uma organização, porém, ao mesmo tempo, desejoso de galgar uma melhor posição hierárquica ou um melhor salário, ou de ter a possibilidade de desenvolver atividades que se coadunem melhor com a sua formação. Se isto não lhe for oferecido pela organização da qual faz parte, ele irá buscar uma mudança de "status", candidatando-se a uma vaga em outra empresa.

A projeção social através de determinadas atividades constitui-se em uma opção para os menos favorecidos financeiramente, daí que ingressar em carreiras como a de jogador de futebol ou manequim/modelo fotográfico representam o sonho de milhares de jovens que almejam galgar os degraus da fama, da popularidade e da riqueza.

Ocupações que exijam coragem e bravura, como bombeiro e policial, também são procuradas pelas camadas dominadas que esperam terem reconhecidos como heróis, os seus representantes.

Diante do exposto fica claro, que a obtenção de

uma vaga em uma organização pode ser considerada uma elevação de status ou não, dependendo dos valores e da necessidade imposta pela classe social à qual o indivíduo pertence.

Para Turner (1974), os ritos de crises de vida (nascimento, puberdade, casamento e morte) e os rituais de investidura num cargo são quase sempre ritos de elevação de status porque

"Os ritos de crises da vida são aqueles em que o sujeito, ou os sujeitos rituais -- marcados por um certo número de momentos críticos de transição, que todas as sociedades ritualizam e assinalam publicamente com práticas adequadas para gravar a significação do indivíduo e do grupo nos membros vivos da comunidade, se movem, como diz Lloyd Warner (1959), de 'uma localização placentária fixa dentro do útero da mãe para a morte e o ponto final fixo de sua pedra tumular e definitivo encerramento na sepultura como organismo morto'..." (p.203-4).

Aos ritos de crises da vida, Turner acrescentou os ritos que "dizem respeito ao ingresso em um 'status' perfeito mais alto, quer seja um cargo político, quer a participação em um clube exclusivista ou numa sociedade secreta", como ritos de elevação de "status".

O ritual de admissão pode envolver não só o candidato à vaga, como aos seus familiares. O sucesso do candidato resultará em maior bem-estar familiar, razão pela qual a expectativa que se cria, via de regra, extrapolar para um raio de ação que abrange parentes e amigos.

Far-se-á nas linhas que se seguem uma análise do ritual de admissão de um empregado na Rede Brasil Sul

de Comunicações.

3.2 - A Admissão de um Funcionário, Vista sob a Perspectiva Antropológica

Enquanto rito de passagem, a admissão de um empregado apresenta os três momentos (de separação, margem e agregação) bem delineados.

A administração deste ritual, na RBS, é de competência da Gerência Executiva de Desenvolvimento de Recursos Humanos, localizada geograficamente, nas proximidades do prédio Administrativo da RBS, na rua Barão do Triunfo, nº 20, no bairro Menino Deus. Dois departamentos, o de Recrutamento e Seleção, e o de Treinamento estão subordinados à Gerex de Desenvolvimento de RH, como é chamada, que, por sua vez, reporta-se hierarquicamente à Diretoria de Recursos Humanos, instalada no prédio Administrativo da RBS, na Avenida Érico Veríssimo, nº 400, no bairro Azenha.

Como se pôde constatar, a Diretoria e a Gerex guardam, entre si, um certo distanciamento físico, que se reflete também a nível de trabalho, conferindo à Gerex de Desenvolvimento de RH, uma maior descentralização e por via de consequência, uma maior autonomia. Isto se deve ao fato da filosofia da empresa estar amplamente introjetada, nos membros da organização, o que torna dispensável a presença física constante do diretor, como forma de garantir a eficiência e eficácia organizacional.

No caso da RBS, o processo de admissão sofrerá algumas alterações, em face do público-alvo que está sendo submetido ao ritual. Ter-se-á um ritual de admissão utilizado para com a maioria dos trabalhadores, uma varia-

ção deste, específico para a contratação de executivos e outro para a admissão de jornalheiros e entregadores de jornal.

3.3 - O Rito de Admissão Habitual

Abordar-se-á, inicialmente, para efeitos de estudo, o procedimento adotado para com a maioria daqueles candidatos (excluídos os executivos, os jornalheiros e entregadores), que buscam preencher uma vaga na Rede Brasil Sul. A descrição baseia-se em observações diretas realizadas pela pesquisadora.

3.3.1 - A fase de separação

A primeira fase, a da separação, caracteriza-se pelas atividades de recrutamento e seleção, também conhecidas em linguagem administrativa como função procura. No dizer de Aquino (1980, p. 158): "São atividades complementares que têm início e término bem definidos e responsáveis pela busca no mercado de pessoas para trabalhar na empresa".

O ritual de recrutamento tem início, internamente, ao ser emitida uma requisição de pessoal, por parte da área que necessita do funcionário. Esta requisição de pessoal (RP) traz informações atinentes à identificação do cargo e da área requisitante; características do cargo, onde são explicitadas as principais atribuições, a escolaridade necessária para o desempenho do mesmo, além do conhecimento específico que o candidato deve ter, a experiência, em termos de tempo, áreas e funções; os requisitos desejáveis do candidato, tais como idade, sexo, estado civil e algum outro, que a chefia julgue importante mencionar, devem estar registrados, no campo do formulário des-

tinado a estas informações; a origem da vaga; a autorização dos superiores hierárquicos; o salário e o horário de trabalho, também devem estar indicados nos campos ~~apropri~~ priados.

Um exemplo, verificado pela pesquisadora, seria o da área comercial da Zero Hora, que solicitou um auxiliar administrativo II, com idade entre 20 e 30 anos, do sexo feminino, solteira, com conhecimentos de datilografia, arquivo, atendimento ao público, telex, firme em cálculos, com segundo grau completo, a nível de escolaridade.

Caso o recrutador da RBS tenha conhecimento de alguém, no âmbito interno da empresa, com estas características, que esteja desejosa de preencher tal cargo, é providenciado um contato com esta pessoa e com a sua chefia, oportunizando desta forma que a mesma se submeta aos testes. Em sendo aprovada, ocorrerá um remanejamento interno do quadro de pessoal.

A busca no cadastro, mantido por seis meses, de algum candidato que preencha o perfil delineado pelo requisitante, é outra alternativa utilizada. Havendo alguém que se encaixe nos parâmetros pré-estabelecidos, o recrutador, através de um telefonema ou telegrama, contacta com a pessoa.

Segundo o recrutador, dificilmente um bom profissional permanecerá desempregado por seis meses, razão pela qual, em estando empregado, é preciso conhecer o salário que ele percebe. Se este for mais baixo do que o proposto pela RBS e houver por parte dele, interesse em trocar de emprego, o recrutador diz que a RBS gostaria de tê-lo como candidato ao preenchimento da vaga existente. Se, por outro lado, a pessoa consultada estiver trabalhando, e o seu salário for superior ao que a RBS tem para

lhe oferecer, o funcionário do recrutamento se põe à disposição na RBS, para qualquer coisa que o candidato necessite, mas diz, claramente, que o salário que a empresa estaria em condições de lhe pagar é inferior ao que ele está auferindo na organização onde se encontra, e isto inviabiliza a sua participação no processo de recrutamento e seleção.

Uma vez consultado o cadastro, e inexistindo um candidato que se enquadre nas características constantes na requisição de pessoal, é feito o chamamento de novos candidatos, via de regra, através de anúncios veiculados nos cadernos de classificados, do jornal Zero Hora, que circulam aos domingos, segundas e quintas-feiras. Quando se tratam de estagiários ou de alguns técnicos, cartazes são colocados em Escolas e/ou Universidades, visando atingir o mesmo objetivo, ou seja, o de trazer candidatos para dentro da organização. Se a empresa necessita, por exemplo, de técnicos na área de televisão, é sabido que os melhores encontram-se nas escolas "X", "Y" e "Z", os cartazes de chamamento serão postos, preferencialmente, nestas escolas.

Para os mais diferentes cargos, indicações de funcionários e de diretores, também correspondem a uma forma de recrutamento.

Por ser uma empresa de Comunicação Social, os políticos costumam encaminhar os seus "afilhados", que segundo o recrutador, só serão "aproveitados", se realmente tiverem competência, do contrário serão eliminados do processo. Porém, se a indicação partir de um diretor da RBS, o candidato, necessariamente, terá de ser admitido.

Os anúncios, veiculados por intermédio do jor -

nal, mostram quais os requisitos necessários para o preenchimento do cargo e o que a empresa oferece em termos de benefícios. Em todos os anúncios, sempre próximo ao logotipo da RBS, a frase de ordem, "Venha fazer parte da RBS", remete o leitor à representação "Venha fazer parte da FAMÍLIA RBS", criando o primeiro fio que irá tecer, juntamente com os outros, a teia imaginária, na qual serão inseridos todos aqueles que trabalham na organização. O indivíduo, ao ser convidado para integrar a família organizacional, vê-se envolvido por um valor afetivo que lhe é muito caro, ou seja, a idéia de família.

Mas, a RBS, não é a única empresa que inicia o processo ritual de admissão, inculcando concepções de trabalho corporativo e de humanismo dentro do espaço organizacional. Ao ler-se, atentamente, as páginas de classificados encontram-se expressões, tais como:

"Entre para o nosso time. Comece uma vida melhor".

"Venha trabalhar numa empresa onde, antes de funcionário, você é uma pessoa".

"Venha trabalhar conosco".

"Leegue-se a nós". (onde o Lee, do ligue-se, corresponde ao nome da organização).

Uma floricultura se utilizou do produto que comercializa para dar um toque ecológico ao seu chamamento: "Venha trabalhar com a natureza".

As pessoas interessadas em trabalhar na RBS, ao tomarem conhecimento da existência de uma vaga, comparecem na empresa, no local, dia e horário divulgados via anúncio, ou enviam os seus currículos, quando o anúncio as

sim o solicitar.

Os candidatos tomam o cuidado de se apresentarem, no que concerne à aparência física, bem apessoados, vestidos de maneira sóbria, dando mostras de asseio e cuidados pessoais.

A atenção para com a aparência tende a ser maior por parte das mulheres. Isto acontece porque as mulheres buscam uma compensação. Explicitando-se. As mulheres, ainda hoje, são discriminadas no que concerne ao mercado de trabalho dentro do contexto societário brasileiro. A maior parte recebe salários inferiores aos dos homens que exercem a mesma função. Quanto aos altos cargos administrativos, também são poucas as que conseguem atingi-los. Na própria RBS, à época da pesquisa, havia apenas uma mulher ocupando um cargo de Diretoria, todos os demais cargos de Diretoria tinham, à sua frente, representantes do sexo masculino. O sexo feminino, na RBS, era encontrado em maior número nos cargos de gerentes departamentais e coordenadores, ou seja, abaixo do que a empresa considera como alto escalão ou executivos, que seriam os gerentes executivos e diretores.

O "andar bem vestida" para a mulher representaria uma forma de se sobressair, de apresentar algum brilho, daí porque constituir-se em uma compensação.

Voltando-se ao ritual de admissão, próximo à porta da sala onde são recepcionados os candidatos, encontra-se um segurança que organiza o fluxo de pessoas, sempre muito intenso, pois pelo porte da empresa e por estar em expansão, os anúncios são muitos, afora as pessoas que espontaneamente recorrem à organização, na esperança de fazer parte do seu quadro de pessoal.

O ambiente físico da recepção é bastante simples e funcional. A mesa da recepcionista encontra-se disposta bem em frente à porta de entrada da sala. Uma estante, contendo plantas e revistas velhas, divide o recinto, que possui um banheiro e um balcão de cozinha, lembrando um apartamento JK. Armários, posters e plantas complementam o ambiente. Do outro lado da estante, diversas cadeiras escolares (com braços para escrever), foram colocadas em círculo, e é onde os candidatos, após passarem pela recepcionista, aguardam a sua vez de serem atendidos.

A recepcionista, bastante formal e objetiva nas suas perguntas, mantém o primeiro diálogo com o candidato, colhendo informações básicas, como o nome, a idade, o telefone, o cargo ao qual a pessoa está se candidatando, o endereço, a escolaridade, a fonte de recrutamento (se anúncio, indicação ou espontâneo) e alguma outra observação, que a funcionária julgue importante anotar, além da data. Os dados obtidos são lançados na ficha sintética, que nada mais é do que um formulário com espaço suficiente para registrar informações atinentes a cinco candidatos. Nesta ocasião, a carteira profissional também é solicitada ao candidato. Estas fichas sintéticas além de serem utilizadas na pré-triagem dos candidatos servem para a elaboração de relatórios mensais.

O candidato responde a todas as perguntas formalmente e aguarda as instruções da recepcionista.

Nesta primeira etapa, por ter bem presente os objetivos organizacionais, bem como alguns preconceitos gerados pela cultura RBS, além dos seus próprios valores, a funcionária consegue fazer uma triagem inicial, eliminando, por exemplo, aquelas pessoas dispostas a ocuparem qualquer cargo vago, porque tal postura caracteriza, segundo a per-

cepção dos responsáveis pelo recrutamento, uma situação emergencial na vida do candidato. No momento em que as dificuldades pelas quais o candidato está passando se dissiparem, a busca por um novo emprego será inevitável em face da sua insatisfação frente às tarefas que realiza.

Uma situação que configurou tal postura seletiva da recepcionista, foi a observada com relação a uma candidata com 23 anos, primeiro grau completo, possuindo conhecimentos de datilografia e experiência na emissão de notas fiscais e que, tendo trabalhado em lojas e supermercados, queria preencher uma ficha de solicitação de emprego para qualquer função.

A recepcionista, ao perceber a falta de condições da candidata, transcreveu os principais dados na ficha sintética de recrutamento e seleção, pedindo à mesma que aguardasse um telefonema ou telegrama, no caso de haver uma vaga disponível.

A empresa através da sua funcionária, ritualiza a sua negativa, com vistas a não magoar os candidatos.

Aqueles que irão prosseguir no processo de recrutamento e seleção são convidados a aguardarem a sua vez, sentados nas cadeiras dispostas em formato de círculo, na sala da recepção, o que é normalmente feito pelos candidatos, em silêncio, numa atitude de submissão, própria do neófito que se submete ao rito de passagem.

A seguir, um candidato é nominalmente chamado pelo recrutador, que, de posse da ficha sintética, já tem conhecimento de alguns dados preliminares acerca do candidato. O recrutador cumprimenta o candidato amigavelmente, convidando-o para acompanhá-lo até a sua sala, onde será realizada a entrevista de seleção prévia.

O primeiro elemento simbólico que surge no jogo ritual, é a carteira profissional, solicitada, ao candidato, pelo recrutador, que a folheia rapidamente, pedindo ao candidato que fale um pouco sobre os seus empregos anteriores. Se a pessoa é muito inibida ou inexperiente, o recrutador conduz a entrevista um pouco mais. Do contrário, o entrevistado tem liberdade para ir tecendo um breve relato sobre as suas atividades profissionais.

Os indivíduos que buscam uma vaga na organização costumam assumir uma atitude teatral. O candidato tenta "vender" uma imagem de retidão moral, competência, inteligência, simpatia, domínio do conhecimento necessário à realização das tarefas às quais está se predispondo a executar. Alguns apresentam um comportamento tão estudado, que parecem haver decorado aquilo que falam.

Especificamente, sobre o processo de entrevista, Aquino (1980, p. 165) manifesta-se alertando para quão ritualizada é a admissão de um empregado e como o candidato assume o seu papel no cerimonial:

"A maioria dos aspirantes a emprego cultiva uma conduta estudada, em virtude do interesse em entrar na empresa de qualquer maneira. É raro o candidato que não tenha capacidade para representar muito bem. Dessa maneira, os responsáveis pela função procura, especialmente o selecionador, precisa precaver-se com relação à capacidade de teatralização dos postulantes a emprego, procurando cruzar as diversas manifestações dos candidatos e tirar conclusões seguras".

Tal postura remete à seguinte questão:

- Por que o indivíduo quer obter um emprego a qualquer custo, nem que para tanto tenha de representar?

Extrapolando para a questão social, parece óbvio que, numa sociedade competitiva, onde a oferta ultrapassa em muito a demanda de mão-de-obra, todas as artimanhas são engendradas, inclusive a de estereotipar o comportamento, de modo a possibilitar o ingresso do indivíduo em uma organização, pois é dali que ele irá obter recursos para o seu sustento e para o sustento daqueles que dele dependem.

Além disto, aspectos relacionados com o ego do indivíduo são postos em xeque, no momento em que ele busca um emprego, isto porque a sociedade estabelece relações entre competência como pessoa e competência como profissional. Aquino (1980, p. 159) relata tal ligação da seguinte maneira: "Se o indivíduo é incompetente como pessoa, geralmente o é como empregado, havendo, portanto, uma estrita relação entre ambos (pessoa e profissional)".

Portanto, o fato de um indivíduo conseguir um emprego está diretamente associado a fatores psicológicos e sociais, podendo a não aceitação para o preenchimento da vaga gerar um sentimento de frustração, de apatia e de depressão no candidato. Não é incomum verificar-se que alguns candidatos após terem percorrido várias empresas à procura de uma colocação, e não tendo sido escolhidos por nenhuma delas, apresentarem atitudes de auto-destruição, em face da sua impotência frente a uma situação social, que lhes impossibilita de vender a sua força de trabalho, de modo a obter recursos para comprar alimentos, pagar o aluguel das suas casas, a água, a luz, enfim, de lhes garantir a própria reprodução e a de seus familiares.

No dizer de Aquino (1980):

"O recrutamento visa atrair para a empresa bons candidatos, e a seleção escolhe entre eles os melhores apresentados pelo Recrutamento, daí o caráter de complementaridade entre eles" (p. 159).

Na verdade, todos aqueles que se submetem ao rito de passagem tradicional, o fazem porque possuem condições. É o caso dos rituais que marcam a passagem da adolescência para a vida adulta.

Todavia, no caso das organizações, pela lógica do sistema, só entram os melhores candidatos, para eles, "sempre há lugar". Por exclusão, aqueles que ficam aliçados do mercado de trabalho não são bons, o que não se constitui em uma realidade, daí porque concluir-se ser a seleção relativa e o rito uma barreira ritualizada.

Talvez fosse conveniente ressaltar-se que a teatralização, ao contrário daquilo que postula Aquino (1980), não parte só do candidato à vaga na empresa; a organização também usa de artifícios, com o fim de encobrir ou mascarar alguns de seus pressupostos. Isto é compreensível ao ter-se presente a caracterização de ritual. Ao ritual estão associadas atitudes planejadas, onde os atores, sabendo da importância do momento, tentam representar os seus papéis, cientes de que são idealizados e portanto, fogem da realidade, mas correspondem àquilo que a ordem social vigente entende por adequado e desejável em termos morais e normativos. Turner (1980) enfatiza que, via ritual, a prática comum recebe uma expressão simbólica ou estereotipada.

O recrutador se posiciona como se fora o dono da empresa (este é o seu papel) analisando se é vantajoso ou não para a organização admitir o candidato. Mesmo quando o recrutador, aparentemente, demonstra estar preocupado com o candidato, subjaz a isto uma preocupação maior com a sua própria função e com a empresa. Explicitando: o recrutador diz ser importante que o candidato more perto do seu local de trabalho ou que o acesso à empresa seja possível, mediante a utilização de apenas um ônibus; diz preocupar-se, igualmente, quando o candidato estuda, no sentido de evitar uma triangulação (ou seja, que o candidato more em um extremo da cidade, estude em outro e trabalhe num terceiro, pois isto, além de representar um custo maior com transporte, desgasta a pessoa fisicamente, fazendo com que os ganhos salariais granjeados num primeiro momento, venham a ser corroídos pelo cansaço da pessoa, que acaba ficando insatisfeita).

Este discurso traz em seu bojo, implicitamente, que esta insatisfação do funcionário acarretará mais problemas para a empresa do que para o próprio indivíduo, pois resultará em uma menor produtividade, refletindo-se ainda, nas relações interpessoais entre colegas, ou mesmo com a chefia, culminando com a saída do empregado.

Neste processo, a capacidade do profissional da área de recrutamento em bem selecionar os candidatos, para evitar problemas futuros à empresa, é levada em conta pelos seus superiores hierárquicos. Razão pela qual, na representação do seu papel, o recrutador põe em jogo os seus próprios interesses e os da organização, onde está inserido.

O recrutador sempre procura conhecer a pretensão salarial do candidato. Se esta estiver muito acima do que

a RBS está disposta a pagar, o recrutador comunica o fato ao candidato, e diz ser por isto irrealizável o seu aproveitamento por parte da organização. Desta maneira, a imagem construída é a de que não foi a empresa que excluiu o candidato, mas ele é quem se auto-excluiu, em face de suas pretensões.

O recrutador possui algumas idéias preconcebidas a respeito dos candidatos. Uma delas seria a de que um empregado que não permanece, no mínimo, por um ou dois anos no mesmo emprego, não cria raízes. Logo, dificilmente, ele conseguirá se fixar em uma empresa como a RBS. Com isto, o recrutador está implicitamente dizendo que, para trabalhar na RBS, é preciso criar vínculos, ter "amor à camiseta" (como se diz em linguagem popular), o que requer muito trabalho e dedicação, qualidades estas dificilmente encontradas nas pessoas que mudam constantemente de emprego.

A pesquisadora teve a oportunidade de acompanhar uma entrevista com um candidato a vaga de contato (vendedor de classificados).

Instigado a falar sobre os seus empregos anteriores, o candidato disse ter trabalhado como corretor de imóveis, por algum tempo.

Posteriormente, empregou-se em um supermercado, onde permaneceu por três anos. Tendo iniciado como estagiário (posição que ocupou durante oito meses) chegou ao cargo de gerente.

Trabalhou ainda, durante quatro meses, como gerente "trainee", em um grupo de lojas de calçados. Era de sua competência substituir os demais gerentes, quando estes estivessem em férias, inclusive os das lojas do inte-

rior do Estado. Encontrava-se trabalhando em uma filial do centro de Porto Alegre, quando foi demitido. Nas suas palavras a sua demissão teve como causa o seguinte:

"Eu queria ser muito dono da loja e não queria que os outros se metessem no meu trabalho. Não me dei conta de que existiam superiores hierárquicos, e que, apesar de ser gerente, eu também era um empregado".

Segundo o seu depoimento, não teve problemas em alcançar as quotas de vendas impostas pela direção das lojas. Saliou ainda, que os funcionários da última loja em que trabalhou "estavam ficando com a sua cabeça".

Ele pretendia perceber um salário, na época, de Cz\$ 16.000,00, pois este valor correspondia ao salário que ele vinha ganhando nas lojas de calçados, valor que, afirmou, poderia ser mais elevado, caso atingisse as quotas.

O candidato já havia preenchido a ficha de solicitação de emprego na RBS, antes de submeter-se à entrevista com o recrutador.

O recrutador ficou de telefonar para dar uma resposta ao candidato. Despediram-se e o recrutador o acompanhou até a saída.

Ao voltar para a sua sala, o técnico teceu alguns comentários, com a pesquisadora.

As informações prestadas pelo aspirante à vaga foram, cuidadosamente, analisadas pelo técnico, que concluiu ter sido dita uma inverdade, pois, ao cruzar os dados obtidos, ficou claro, que o candidato não atingira as quotas de vendas estipuladas pela direção da outra organização. Isto porque, ao ter a pretensão salarial de Cz\$ 16.000,00, o

candidato comentou ser este o salário que vinha percebendo, valor que poderia ser mais elevado, caso atingisse as quotas.

Para o técnico, o candidato é uma pessoa pouco ambiciosa, na medida em que não se mostrou preocupado com a questão salarial, mesmo tendo encargos familiares altos, pois é pai de três adolescentes (informação constante na ficha de solicitação de emprego).

Um contato, no entender do recrutador, deve ser uma pessoa ambiciosa, que não estabelece um salário fixo, mas acredita que ele é quem faz o seu salário, pois quanto maior o volume de vendas, maior a sua remuneração. Neste caso, o candidato, provavelmente, seria aquele vendedor que só se atém aos grandes clientes, uma pessoa acomodada. Tal análise decorreu da facilidade com que o candidato abandonou a área gerencial, para se voltar às vendas, uma profissão que não goza de um status muito elevado, embora os ganhos possam ser superiores aos auferidos por um executivo. O candidato demonstraria ser esforçado se, ao invés de se candidatar a um outro cargo, procurasse permanecer no mesmo, corrigindo os desvios apresentados.

O recrutador salientou a falta de definição do candidato, bem como a sua postura excessivamente séria, não condizente com a área de vendas, onde o profissional precisa passar, para o cliente, uma imagem alegre e simpática da sua pessoa.

O candidato pode ter tido sucesso como vendedor de imóveis, porque esta é uma venda mais diretiva, ao contrário da venda de classificados.

Neste processo ritual de admissão entram em jogo os valores e crenças do técnico, da empresa e da che -

fia para a qual o candidato está sendo recrutado. O recrutador deve ter conhecimento das características de cada cargo, de tal sorte que seja possível fazer uma triagem, excluindo-se as pessoas menos habilitadas. Em alguns casos, o recrutador tenta contornar a recusa, adiando a resposta para o fim da tarde ou para a manhã do dia seguinte, quando ele se compromete em telefonar, dando uma posição para o candidato, evitando assim uma atitude que possa contristar o aspirante à vaga. Este último, por sua vez, aguarda o telefonema na esperança de uma resposta positiva. A negativa, quando é efetuada, logo após a entrevista, não é contestada, via de regra, pelos candidatos.

É interessante salientar que a recusa, por parte da empresa, em admitir o candidato, passa a ser encarada como normal em face do ritual que a legitima. O candidato acredita não ter competência para ocupar o cargo, embora em alguns momentos se conscientize de algumas manobras, como por exemplo, discriminação de sexo, de idade, estado civil, raça, etc. engendradas pelo sistema.

Em apenas uma das entrevistas acompanhadas pela pesquisadora, a candidata portou-se de maneira um pouco mais insurgente ao receber uma negativa por parte da empresa. Ela estava se candidatando à vaga de supervisora de telefonia. Trabalhava em outra organização no setor de pessoal. Não tinha experiência no cargo para o qual estava se candidatando. O recrutador disse que por ela nunca ter trabalhado em uma mesa de telefonia, infelizmente, o cargo não poderia ser seu. Ao que a candidata respondeu: "Na vida tudo se aprende. Eu julguei que a tarefa era de supervisão, não sendo necessários conhecimentos práticos".

Há ainda, uma aparente contradição, aqueles que

não conseguem trabalhar, não se organizam para reivindicar empregos. Tal postura contestatória é exercida por aqueles que se acham empregados, através de seus órgãos representativos. Esta situação ocorre porque os desempregados não possuem força enquanto categoria. Porém, mesmo que eles tivessem condições de lutar pelos seus ideais, não o fariam, pois a competição e a inveja, inerentes à busca dos interesses individuais, inviabilizariam a formação de éticas horizontais.

Voltando-se ao ritual em si, a ficha de solicitação de emprego, dependendo do fluxo de pessoas, será preenchida antes da entrevista com o recrutador, como forma de garantir uma maior agilização do processo, embora o habitual, segundo observação feita, seja o preenchimento do formulário, após a entrevista.

Esta ficha de solicitação de emprego traz no cabeçalho, ao lado do espaço reservado para a fotografia 3x4, um aviso:

"O preenchimento cuidadoso, completo e íntegro deste documento é fundamental para o eventual aproveitamento do candidato. As informações nele contidas serão mantidas em extrema confidencialidade".

Abaixo, o lembrete para que seja usada letra de forma ao preencher os quadros com os dados solicitados.

O primeiro quadro deve ser completado pelo candidato com informações gerais, ou seja, o nome, o endereço, o telefone, o cargo a que se destina, o salário pretendido e a fonte de recrutamento.

O segundo item diz respeito à experiência profis

sional. O candidato terá de colocar informações atinentes ao seu último, penúltimo e antepenúltimo empregos. A empresa onde trabalhou, a data de admissão, a data do desligamento, cargo inicial, cargo final, são alguns dos dados que deverão ser fornecidos neste item.

O terceiro item, denominado de "Outras Experiências", contém um rol de atividades, ao lado das quais deve ser indicado o tempo de experiência que a pessoa possui na execução das mesmas.

O quarto item busca saber o grau de instrução do candidato, inclusive qual a escola e/ou entidade em que ele realizou os seus estudos. Ainda neste mesmo item, há espaço para a inclusão de outros cursos efetuados nos últimos cinco anos. Se a pessoa tenciona continuar os seus estudos, e até que nível, acrescido de informações sobre o domínio de idiomas, constituem-se em informações de interesse para a empresa.

No item "Outras Informações" tem-se a coleta de dados concernentes ao nível sócio-econômico da pessoa. Além disso, questiona-se sobre o envolvimento do candidato em algum processo e qual a natureza do mesmo. As doenças contraídas, nos últimos três anos, devem ser, igualmente, relatadas. A pessoa terá de escrever se já trabalhou na empresa, se conhece alguém que trabalha ou se possui parentes que fazem parte do quadro funcional da organização.

No quadro 6, os números de diversos documentos devem ser registrados.

Os dados pessoais, como sexo, data e local de nascimento, idade, nacionalidade, nome do pai e da mãe, estado civil, etc. devem ser mencionados no quadro de número sete.

No oitavo item, a indicação de três pessoas não parentes, como fonte de referências, deve ser inscrita.

O nono item destina-se a alguma observação que o candidato queira fazer e no quadro de número dez, deve constar a data e a assinatura, após as seguintes palavras impressas:

"Responsabilizo-me pela veracidade das informações que prestei e entendo que serei eliminado do processo de seleção, para emprego em qualquer empresa do grupo, caso fique comprovado qualquer inverdade a respeito de minha declaração neste formulário".

Quando é requerido o envio de currículos, se o técnico em recrutamento não estiver assoberbado de trabalho, ele faz a triagem dos mesmos. Caso contrário, esta tarefa ficará sob a responsabilidade das psicólogas.

Werther e Davis (1983) afirmam que, o final da etapa de recrutamento se dá quando do preenchimento do formulário de solicitação de emprego pelo candidato, iniciando-se então, a seleção.

Na RBS, o recrutamento e a seleção parecem não estar assim tão bem delimitados, na medida em que a pré-triagem é feita pela recepcionista, através de fichas sintéticas, enquanto ao recrutador cabe entrevistar os candidatos para que, posteriormente, estes venham a preencher a ficha de solicitação de emprego. Mesmo que o aspirante à vaga já tenha preenchido este formulário, ele passará pelo processo de entrevista com o recrutador, que é utilizada como forma de se excluir os inaptos. Onde conclui-se ocorrer, na etapa de recrutamento, uma seleção prévia, realizada com acuidade, que irá determinar o ca-

dastramento dos candidatos além da triagem superficial, que se dá por ocasião do preenchimento das fichas sintéticas.

Se o cargo exigir conhecimentos de datilografia, como por exemplo, o de secretária, o teste prático será aplicado pelo recrutador. Quando os conhecimentos do candidato precisam ser testados, através do uso de equipamentos, a própria chefia da área requisitante submete o indivíduo à prova.

A seleção é definida como "a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal" (Chiavenato, 1986, p. 139).

Uma vez feita a entrevista com o recrutador, e quando a função exige, os testes práticos, o candidato em potencial é convocado a submeter-se, no dia e hora marcados pela empresa, a uma bateria de testes psicométricos. Os testes são realizados sempre no turno da manhã, no horário das 8 horas e 30 minutos às 11 horas. É solicitado ao candidato a observância do horário de início dos testes, ou seja, 8 horas e 30 minutos. Caso contrário, ele ficará, automaticamente, impossibilitado de executá-los, naquele dia, pois os testes possuem uma seqüência e um tempo para a realização que devem ser seguidos.

Duas psicometristas aplicam os testes nos candidatos, que ocupam uma sala onde o quadro, as cadeiras e a mesa refletem o ambiente de uma sala de aula.

Segundo as psicometristas, os candidatos apresentaram-se bastante cansados ao final dos testes, porque estão em jogo aspectos emocionais, como por exemplo, o nervosismo, além de uma certa curiosidade.

Os testes são entregues pelas psicometristas para as técnicas em seleção avaliarem, ocasião em que é marcado para o candidato o dia e a hora, em que ele deve comparecer à empresa para ser entrevistado pela selecionadora.

No período em que foi realizada a pesquisa neste setor, o trabalho era dividido entre duas psicólogas. Uma delas se encarregava de entrevistar os candidatos para trabalharem na redação, na parte industrial e na circulação do Jornal Zero Hora; candidatos para trabalharem na área técnica e administrativa da RBS TV; e candidatos para todas as Diretorias Corporativas. A outra técnica cobria todo o trabalho atinente às áreas comerciais do Jornal Zero Hora, da RBS TV, das Rádios e também atendia a todas as Diretorias Corporativas.

A coordenadora da área, que também executa as entrevistas de seleção, encontrava-se em férias. Um trabalho de apoio estava sendo desenvolvido por uma técnica em seleção que já havia trabalhado na organização, mas fora demitida como forma de contenção de despesas.

A seleção no interior do Estado é feita por uma técnica itinerante que, quando se encontra em Porto Alegre, auxilia as outras colegas.

As selecionadoras realizam as entrevistas com cada candidato, individualmente, aplicando-lhes mais alguns testes que julgam necessários.

A pesquisadora não teve acesso a nenhuma destas entrevistas, porque as psicólogas entendem que a presença de uma terceira pessoa tende a inibir e a alterar o comportamento do candidato, podendo comprometer a avaliação, e por via de consequência, a admissão do mesmo.

Em relato à pesquisadora, uma das técnicas disse se dar conta de que omite os aspectos negativos da empresa, só enaltecendo os pontos positivos, quando mantém contato com os candidatos.

Durante o trabalho de campo, foi observada uma preocupação com a imagem de empresa organizada.

Em uma sexta-feira, aproximadamente às 20 horas, foi comunicado a uma das técnicas, a necessidade de serem selecionados Gerentes Executivos (Gerex), para o interior do Estado. Dois gerentes precisariam ser contratados para estarem no interior, na terça-feira. Segundo solicitação do Diretor da Área de RH, os testes deveriam ser realizados na segunda-feira pela manhã. As duas técnicas de Porto Alegre estavam impossibilitadas de fazê-lo, porque as suas agendas achavam-se completas e os candidatos marcados para segunda-feira pela manhã já estavam na empresa. Mandá-los embora para tornar viável a seleção dos Gerex, seria, no mínimo, falta de consideração para com eles. A técnica itinerante que atende ao recrutamento e seleção, no interior do Estado, a quem competia a tarefa, havia assumido compromisso com o pessoal da RBS TV, em Porto Alegre, não podendo desmarcá-lo.

Ficou decidido que as duas técnicas fariam a seleção, na terça-feira, à tarde. Uma delas telefonou desmarcando as entrevistas com as pessoas desta data. A coordenadora da área, voltando de férias, acabou, no entanto, assumindo a incumbência de selecionar dois dentre os cinco Gerex, quatro funcionários da própria empresa, e um recrutado externamente. Com isto, a técnica que havia desmarcado as entrevistas da tarde de terça-feira, teve de chamar para comparecerem na referida tarde, os candidatos

agendados para quarta-feira. Nas suas palavras, esta medida visava a "não aparentar, para os candidatos, ser a RBS, uma empresa desorganizada".

Tanto o depoimento feito por uma das técnicas, no que concerne à exaltação das positivities da empresa, quanto o fato observado pela pesquisadora, vem a corroborar com a questão da teatralização, presente no ritual, e com o conhecimento que as pessoas possuem do papel a ser, por elas, representado.

Continuando o processo de seleção, o candidato será submetido a uma entrevista com aquele que poderá vir a ser o seu futuro chefe direto, chegando assim, a no mínimo quatro, o número de vezes, em que o candidato tem de se deslocar até a organização, para cumprir o roteiro de testes e entrevistas, o que serve para mitificá-los ainda mais.

O chefe da área (ao qual o candidato ficará afeito, caso seja aprovado) e a psicóloga trocam informações sobre o candidato. O laudo da técnica irá dizer se o candidato, sob o ponto de vista psicológico, foi aprovado, aprovado com restrições ou reprovado.

Se o parecer da chefia e o laudo da selecionadora forem positivos, o candidato está parcialmente aprovado, faltando por parte dele, a realização da abreugrafia e do exame médico, período durante o qual, também serão providenciadas as fotocópias dos documentos necessários para a admissão.

A requisição para a feitura da abreugrafia, no Centro Médico do Trabalho, é retirada com a recepcionista do setor de Recrutamento da RBS. Se a pessoa fizer a abreugrafia, pela manhã, até às 11 horas e 30 minutos, ela po-

derá submeter-se, no dia seguinte, ao exame médico, no ambulatório da RBS. Se a abreugrafia for feita à tarde, o candidato só poderá prestar exame médico, passados dois dias.

Antes de ser encaminhada ao local, onde será realizada a abreugrafia, a pessoa é questionada, pela recepcionista, no sentido de saber, se possui abreugrafia e em que ano foi tirada, porque este tipo de radiografia tem validade por dois anos.

O candidato não precisa buscar o resultado da abreugrafia (que é paga pela empresa). O "office boy" do ambulatório da RBS é quem realiza esta tarefa, fazendo com que os resultados cheguem até os médicos da empresa.

O exame médico e a abreugrafia são entregues à recepcionista do Recrutamento e Seleção, pelo mesmo funcionário do ambulatório, o que poupa o candidato em termos de alguns deslocamentos.

O candidato, por sua vez, durante este interregno de tempo, também estará ocupado em reunir uma vasta documentação exigida para que possa ser realizada a assinatura do contrato. A listagem dos documentos necessários vem impressa em um formulário, onde no cabeçalho, as palavras: "Seja Bem-Vindo", estão dispostas verticalmente. Horizontalmente, lê-se a seguinte mensagem:

"É sempre motivo de satisfação para todos nós podermos receber mais um companheiro para integrar a grande família da Rede Brasil Sul de Comunicações.

Temos a certeza que você vai cooperar em todas as funções que lhe sejam confiadas, sentindo o resultado da organização como um esforço próprio, no trabalho do dia-a-dia que juntos enfrentaremos".

Logo abaixo aparece o desenho de dois casais de bonequinhos, como se estivessem de mãos dadas, e preenchendo toda a linha seguinte, vários casais que remetem simbolicamente à união de homens e mulheres em torno do objetivo organizacional, trazendo o seguinte em letras destacadas: "Boas-vindas e feliz permanência entre nós".

Aquí, o conflito entre o individual e o coletivo, inerente a toda a sociedade, se faz presente. Explicitando-se. O esforço despendido, no sentido de alcançar o crescimento pessoal e organizacional, depende unicamente do funcionário, individualmente, o que implica competitividade, embora seja importante atuar, corporativamente, como uma família.

Voltando-se ao processo ritual, a empresa irá checar as informações obtidas do candidato.

O candidato, de posse das fotocópias de toda a documentação exigida, comparece à recepção do departamento de Recrutamento e Seleção, onde a funcionária anexa a abreugrafia e o exame médico, envelopando-os, pois todo este material é encaminhado ao departamento de pessoal para os devidos registros. O candidato ao entregar o envelope contendo a documentação no departamento de pessoal, toma conhecimento do dia em que deverá iniciar o seu trabalho, recebendo ainda, uma autorização para ser apresentada à chefia.

Neste ponto encerra-se a fase de separação do ritual, que inclui o recrutamento e seleção.

3.3.2 - A liminaridade

O período que compreende a assinatura do contrato de experiência até o fim dos noventa dias, consiste no

momento de margem do ritual, liminaridade, do qual o treinamento (função desenvolvimento, no jargão administrativo), faz parte.

Aquele candidato que apresentou melhores qualificações, será admitido por um período de experiência de noventa dias, conforme admite a lei. Aqui, cabe um parêntese. A ingerência do Estado se faz sentir, via CLT, ou seja, Consolidação das Leis Trabalhistas, na administração da massa trabalhadora. No caso específico, que está sendo tratado -- ritual de admissão de um empregado -- se, por um lado, garante a observância das condições mínimas de trabalho que devem ser respeitadas pelos empregadores, por outro, limita a conduta dos empresários, impedindo-os de tomar algumas medidas que, muitas vezes, viriam ao encontro das aspirações dos empregados.

O Programa de Integração é um dos pontos importantes desta fase. Mediante uma requisição expedida pela recepcionista da área de Recrutamento e Seleção e visada pelo chefe do funcionário, é solicitado o comparecimento do empregado, à rua Barão do Triunfo, nº 20, para assistir à palestra de Integração. Todas as tardes de sexta-feira são reservadas para esta atividade, que fica a cargo de uma das técnicas em seleção, sendo que, em cada sexta-feira, um novo grupo de funcionários, recém admitidos, passa pelo processo.

A sala ocupada para tal atividade é a mesma utilizada para a realização dos testes psicométricos. Só a disposição das cadeiras é alterada, formando um círculo, permitindo a todos a visualização de uns pelos outros.

A reprodução do que foi dito, pela psicóloga responsável por esta atividade, tem por objetivo mostrar alguns aspectos

guns aspectos que confirmam a posição de liminaridade enfrentada por aqueles que recém ingressam na organização. Afora isto, pretendeu-se registrar os benefícios que a empresa oferece e as condições necessárias para a sua utilização, uma vez que, na época da pesquisa, inexistia um manual que servisse de orientação ao funcionário. Esta sistemática de reunir os novos funcionários para ouvirem uma palestra sobre os benefícios, além de ser desgastante para a técnica que é a oradora, torna-se monótona para os participantes, daí que a elaboração de um manual que contivesse todas estas informações, talvez fosse mais pertinente e eficaz.

Com base na palestra que a pesquisadora assistiu a seqüência do ritual é a seguinte:

A técnica entra na sala cumprimentando a todos, se apresenta e diz que o objetivo da presença dos funcionários, recém admitidos, ali, é para conhecerem os benefícios que a empresa oferece, bem como algumas outras informações julgadas importantes de serem repassadas aos novos funcionários. A técnica solicita que cada um se apresente dizendo o seu nome, qual o cargo que está ocupando e em qual empresa do grupo está trabalhando.

Na ocasião, a composição era esta: dois funcionários estavam lotados na entrega domiciliar, dois eram contínuos, havia uma assistente do departamento jurídico, uma secretária e um técnico em eletrônica.

O tempo de trabalho, na organização, do grupo presente, oscilava entre no mínimo oito dias e no máximo vinte dias.

A técnica explicou que iria falar sobre toda a parte de benefícios que está ligada à saúde, ou seja, iria

falar sobre a assistência médica, odontológica e também sobre a parte do serviço social.

Inicialmente, é esclarecido que o ambulatório também denominado CAF (Central de Atendimento ao Funcionário), está localizado à rua Gonçalves Dias, nº 185, possuindo um telefone direto e o PABX (a técnica fornece os números). O horário de atendimento é de segundas às sextas-feiras, não fechando ao meio-dia. Nove médicos clínicos, com diferentes especialidades, encontram-se neste local, sendo que as consultas devem ser marcadas com no mínimo vinte e quatro horas de antecedência, o que pode ser feito pessoalmente ou por telefone. A consulta é gratuita.

Para suprirem as especialidades que os médicos ambulatoriais não possuem, existem os médicos conveniados que atendem nos seus próprios consultórios. O valor da taxa a ser paga, para os médicos conveniados, é bem inferior ao valor de uma consulta normal.

No ambulatório, ou CAF, também são feitos curativos, aplicadas injeções, retirada de pontos, enfermagem em geral (todo este atendimento é gratuito).

A confecção, ou renovação, de carteirinhas do INAMPS também pode ser realizada através do ambulatório. O encaminhamento de exames laboratoriais é outro serviço prestado, pelo ambulatório, aos funcionários da RBS.

A responsável pela palestra de integração explica que todos estes atendimentos são para os funcionários e seus dependentes, sendo considerados dependentes, a esposa ou companheira e os filhos. O pai, a mãe, a tia, que moram com o funcionário e dele dependem, se constarem na carteirinha do INAMPS, são automaticamente considerados como dependentes, pela empresa. Caso o funcionário possua

algum dependente que não seja a sua esposa ou companheira e filhos, e esta pessoa não conste como dependente na carteira do INAMPS, a assistente social irá avaliar se existe a possibilidade dela usufruir dos benefícios oferecidos pela empresa.

Fora do horário de atendimento do ambulatório, se ocorrer algum problema, a RBS mantém convênio com um hospital (a técnica fornece o telefone e o endereço). Para ser atendido neste hospital, o funcionário necessita se identificar, através da sua Carteira Profissional. Se a doença for com algum dependente, é necessário levar a carteirinha do INAMPS. As consultas neste hospital não são totalmente gratuitas. Elas possuem um valor que é descontado, posteriormente, na folha de pagamento. Este hospital não possui todos os tipos de atendimento: por exemplo, a especialidade em ginecologia e obstetrícia não é privilegiada pelo hospital, bem como a parte de pediatria que se apresenta pouco especializada.

As baixas hospitalares, quando forem do tipo simples, ou seja, quando o paciente fica em um quarto com banheiro privativo, mas acompanhado de mais duas pessoas, não representam nenhum ônus para o funcionário, que só terá gastos, em caso de cirurgia, com a anestesia. No que concerne ao valor da anestesia, a empresa cobre 50% deste valor, cabendo ao funcionário pagar os 50% restantes. Se a pessoa optar por ficar em um quarto, sozinha, ela terá de arcar com os gastos inerentes à sua escolha.

Toda vez que houver uma pessoa hospitalizada, o tratamento será acompanhado pelos médicos da empresa, além dos médicos do hospital.

Quanto à assistência odontológica, a RBS sempre

contou com o trabalho de dois dentistas, que atendiam na CAF. A saída, porém, de um deles, acarretou algumas mudanças, dentre elas a necessidade de marcar a consulta com maior antecedência, dado que ficou um só dentista para dar atendimento a todos os funcionários da empresa. Pela mesma razão, somente os tratamentos de emergência, tais como obturações, profilaxia e extração estão sendo efetuados. Tratamentos mais demorados, como o de canal, não estão sendo executados.

No que tange ao serviço social, existem as visitas domiciliares, que são realizadas a pedido do funcionário, quando este está com algum problema em casa, com a esposa ou com os filhos. Neste caso, as assistentes sociais vão até a residência do funcionário, com o intuito de prestar algum auxílio.

As assistentes sociais também fazem visitas hospitalares. Sempre que houver algum parente baixado, ou um dependente, avisando, as assistentes vão até o hospital dar um apoio e também para ver se o atendimento está sendo bem feito, se está tudo em ordem. As assistentes sociais podem ser encontradas no ambulatório.

A empresa também presta assistência funerária. Quando falece um funcionário da RBS, a família do mesmo não tem nenhum gasto. A empresa cobre todo o dispêndio. Em se tratando de um familiar do funcionário, a empresa procura ajudar mantendo convênio com uma funerária.

Se ocorrer o falecimento de alguma pessoa da família, a primeira atitude a ser tomada é a de contactar com as assistentes sociais. Se a fatalidade ocorrer após o horário de atendimento do ambulatório, basta ligar para um determinado telefone (a técnica diz qual é o número),

que as assistentes sociais serão localizadas. O contato com a funerária, bem como a parte burocrática, serão agilizados pelas assistentes sociais, que conversarão com o funcionário, para saber qual o seu salário, quais as dívidas que possui, de tal sorte que o pagamento do funeral possa ser descontado em folha, em um número de parcelas compatível com a situação sócio-econômica do funcionário.

As assistentes sociais também estão à disposição para orientarem sobre o acidente de trabalho e o auxílio doença.

O acidente de trabalho é aquele que acontece no local de trabalho, no horário de trabalho. No caso do pessoal da entrega domiciliar, é considerado acidente de trabalho aquele acidente que ocorrer no horário de trabalho.

Qualquer acidente deve ser imediatamente comunicado ao ambulatório, de tal sorte que seja possível dar andamento na papelada, para o pedido de auxílio por acidente de trabalho.

O auxílio doença corresponde à situação em que as pessoas comentam: "fulano está encostado". O estar "encostado", no caso, é estar em auxílio doença, pelo INAMPS.

Após uma semana ou dez dias sem trabalhar por motivo de doença, o funcionário deve solicitar a alguém que avise no ambulatório, porque, até o décimo quinto dia de afastamento do trabalho, a empresa paga o salário normal e a partir do décimo sexto dia, quem paga é o INAMPS. Mas para que o INAMPS pague é necessário entrar com o pedido através da documentação exigida.

A empresa subsidia, parcialmente, as despesas com creches. Este é um benefício que só as mulheres com filhos é que podem usufruir. Como no grupo não havia ne-

nhuma mãe as informações não foram repassadas pela técnica.

A RBS possui dois refeitórios, um no prédio administrativo, na Érico Veríssimo, e outro na Televisão. Os entregadores, por trabalharem à noite, não desfrutam deste benefício. Para as pessoas que se encontram na empresa, no horário do almoço, são fornecidos tickets. Estas refeições não são gratuitas, elas são subsidiadas pela empresa, que paga a maior parte, cabendo ao funcionário a parcela menor. Para adquirir os tickets é preciso que cada um fale com a sua chefia imediata para saber como proceder. Em princípio, é sabido ser necessário o envio de uma CI (Comunicação Interna) para o setor de Benefícios.

O setor de Benefícios fica localizado no prédio administrativo, atrás do prédio da Zero Hora, de frente para a Érico Veríssimo, no terceiro andar. É fornecido o ramal e dito que qualquer dúvida sobre benefícios deve ser sanada neste setor.

A técnica iria falar sobre um benefício para quem tem filhos na faixa de 6 a 16 anos. Como ninguém neste grupo, possuía filhos, ela não entrou em detalhes, a respeito.

Para quem está estudando, a RBS, semestralmente, dá a possibilidade de obter, a preços reduzidos, material e livros didáticos, através de um sistema de financiamento de despesas, que são previamente orçadas. Os beneficiados são os funcionários estudantes de qualquer nível, e funcionários com filhos que estejam estudando, até o nível de 2º Grau, inclusive. Para obter esta vantagem é preciso ter três meses de vigência contratual (ser efetivo); pois este benefício depende de planejamento prévio. Como antes de terminar o contrato de experiência, não existe uma defini-

ção em torno da permanência ou não do funcionário na organização, tal planejamento torna-se inviável.

As solicitações de autorizações para compra de material e livros didáticos poderão ser efetuadas nos meses de fevereiro/março (1º semestre) e julho/agosto (2º semestre) diretamente no Departamento de Encargos Sociais e Benefícios.

A empresa oferece um curso supletivo de 1º Grau, após o expediente, para quem tiver interesse.

Cursos de especialização são oferecidos pelo Treinamento e estão relacionados com a função que a pessoa exerce.

O vale transporte é outro benefício fornecido para as pessoas que recebem salários até um determinado valor, e é semelhante aos tickets de refeição, onde a empresa paga a maior parte, e o funcionário o restante. Para receber o vale transporte não precisa ter passado o período de experiência, basta ter assinado o contrato.

Em seqüência, a técnica diz que vai falar um pouco sobre a Associação dos Funcionários da RBS, a ARBS, como é chamada. A sede da ARBS fica na rua General Caldwell, nº 681. Os números dos telefones são fornecidos.

A ARBS também oferece benefícios aos seus associados, benefícios diferentes daqueles concedidos pela empresa. A ARBS não tem nada a ver com a empresa, ela funciona independente, com recursos próprios. Quando vocês forem assinar o contrato de experiência, diz a técnica, a pessoa que conversar com vocês, vai perguntar se existe interesse em se associar à ARBS, uma vez que tal procedimento é opcional.

Um funcionário colocou que já havia assinado o contrato de experiência e, no caso, a palestra de Integração estaria acontecendo fora de ordem. A técnica explicou que há momentos em que entra muita gente nova na empresa, causando picos, e como a sala destinada a Integração só permite, no máximo, a presença de quinze pessoas, algumas acabam por serem chamadas a participarem da Integração, somente após vinte dias de trabalho dentro da empresa. Acresça-se a isto, o fato destas mesmas pessoas terem sido convocadas, em seguida, para a assinatura do contrato, configurando-se assim, uma situação desagradável.

A técnica continua a sua explanação.

O valor das mensalidades pagas à ARBS, para quem estiver interessado em se associar, varia de acordo com a faixa salarial.

Um dos benefícios oferecidos pela ARBS é o pagamento em caso de falecimento de um familiar, das despesas para a funerária. A ARBS paga à vista e o funcionário a prazo, através do desconto em folha.

A ARBS mantém convênios com farmácias. Ao se associar, o funcionário receberá junto com o seu contra-cheque duas cartelas contendo o seu nome e um valor, que é o valor máximo que o empregado pode gastar com farmácias. Os convênios são com duas redes de farmácias. No mês em que efetuar as suas compras nas farmácias, o funcionário não precisará realizar desembolsos no ato, sendo o montante descontado uma única vez, no próximo contra-cheque. Portanto, o funcionário tem de 30 a 45 dias para pagar o valor gasto. O limite de gastos a serem realizados em farmácias são estipulados de acordo com a faixa salarial do funcionário.

O funcionário não pode gastar juntando todos os benefícios oferecidos pela ARBS mais de 30% do seu salário base. Se ele gastasse 100% do que ganha com os benefícios da ARBS, o seu salário, no mês seguinte, seria zero, razão pela qual é estipulado um percentual limite.

A ARBS mantém, também, convênios com lojas de bazar/brinquedos, calçados, esportes, material escolar, material de construção, aparelhos ortopédicos, óticas, peças para veículos, magazines, moda feminina e floriculturas.

Os convênios com lojas só podem ser usados pelos funcionários recém admitidos após o término do contrato de experiência, porque o desconto em folha é feito em até três vezes. A sistemática é a seguinte: O funcionário vai a uma loja conveniada, escolhe a mercadoria, verifica o valor exato da mesma, dirigindo-se posteriormente até a ARBS. Lá ele receberá uma ordem de compra naquele valor. Ao retornar à loja, o funcionário retira a mercadoria, como se estivesse pagando à vista, o que é feito pela ARBS, podendo o associado pagar em até três vezes, parcelas estas descontadas em folha.

Os benefícios descontados em uma única vez, no próximo contra-cheque, podem ser usados pelos funcionários que estão ingressando na empresa. Já aqueles de desconto parcelado, só no fim do contrato de experiência é que poderão ser usufruídos pelos novos funcionários.

A Associação também oferece a possibilidade de atendimento odontológico, através de um convênio mantido com uma dentista que possui consultório no mesmo prédio onde está situada a Gerex de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A sistemática é a mesma do convênio com as lojas.

A ARBS mantém convênio com uma Academia de Ginástica. Os associados não pagam a taxa de matrícula, o contrato é por três meses, em qualquer modalidade, quantas vezes por semana e no horário que a pessoa quiser.

A revelação de filmes, bem como cópias de fotografias são feitos através da ARBS, num convênio firmado com a Kodak. O associado deixa o negativo na ARBS, que se encarrega de providenciar a revelação. O desconto do valor, em apenas uma vez, será efetuado por ocasião da próxima folha de pagamento.

Na sede da Associação, alguns artigos são colocados à venda, tais como: jaquetas de nylon, abrigos (infantil e adulto) e cobertores. Além destes produtos estava sendo aguardada a chegada de bolsas e camisetas. O desconto em folha de pagamento é feito em até três vezes.

Aqui a técnica faz uma pausa na sua exposição. Um vídeo mostrando as empresas que compõem o Grupo RBS, bem como os produtos que são gerados para atender à comunidade externa, é exibido.

No vídeo, uma mensagem de Maurício Sirotsky, quando na condição de Presidente do Grupo RBS, remete o neófito a um encontro com o Herói Cultural da empresa.

Nesta mensagem, Maurício dizia:

"Assim é a nossa RBS, um pedaço da vida de todos que aqui trabalham. A nossa vocação é de investir no talento e com a confiança no presente, manter viva a esperança no futuro. O homem e a sua potencialidade são a essência maior do nosso Grupo. Esta é uma condição inarredável. As dimensões que vamos conduzindo estão intimamente ligadas à idéia de retribuir. Se crescer é uma

meta que perseguimos, não deixa de ser, por outro lado, um aumento da nossa responsabilidade, o desejo de retribuir a confiança das pessoas, com quem convivemos no dia-a-dia. Crescer, avançar, agrada à RBS, mas agrada-nos a idéia, também, de retribuir sempre e cada vez mais".

O apresentador complementa o depoimento de Maurício com o seguinte:

"O universo da Rede Brasil Sul, na verdade uma grande família, é de quase 4.000 pessoas. Continuamos a trabalhar os sete dias por semana à comunidade a que servimos. Com o amor, o esforço e a honestidade que usamos ao tratar a informação, nos exige esta semana, sem repouso, o mesmo todos os dias, o ano com todas as lutas".

A técnica que havia saído da sala, durante a projeção do vídeo, retorna.

Retomando o seu painel, ela alerta os novos funcionários, no sentido de que prestem atenção em alguns aspectos considerados importantes.

A técnica diz que existem seis Departamentos de Pessoal na empresa. Dependendo do local de trabalho, o funcionário é filiado a um destes departamentos. Caso o funcionário não saiba qual é o seu departamento e necessite algum esclarecimento, ele pode dirigir-se ao terceiro andar do prédio administrativo, pois lá encontra-se um Departamento de Pessoal que poderá sanar as suas dúvidas.

No que concerne à Carteira de Trabalho, devem ser tomados cuidados, visando a não perdê-la, molhá-la ou rasgá-

-la, dado que nela estão registrados elementos importantes da vida profissional do indivíduo, que irão ser úteis, inclusive, para efeitos de aposentadoria.

A carteira deve ser atualizada, mudanças tais como férias, promoções, aumentos serão anotados pelo Departamento de Pessoal (caso a carteira lhes seja entregue) em vinte e quatro horas. Se o funcionário não levar a carteira para ser atualizada de vez em quando, só irá constar o salário e a data de entrada e de saída.

O cartão-ponto é outro ponto de referência. Através dele é possível verificar as horas extras, as faltas, dados estes utilizados para a elaboração da folha de pagamento. Se o funcionário esquece de bater o ponto, ou não bate no horário certo, acaba se prejudicando.

O pagamento na empresa sai sempre no dia 5. Se o dia 5 cair em um sábado, o pagamento ocorrerá na sexta-feira, dia 4; se cair em um domingo, o pagamento será realizado na segunda-feira, dia 6.

Durante o período de experiência, o funcionário passa a usar um crachá verde, que ao ser retirado na recepção, mediante o registro do nome, do departamento e do número do crachá, torna aquela pessoa responsável pelo mesmo. Em caso de perda, é necessário comunicar, imediatamente, para qualquer segurança, a fim de evitar que alguém estranho à empresa, ao achá-lo, se utilize do mesmo de forma inadequada.

Após ser efetivado, o funcionário receberá um crachá personalizado, com o seu nome e a sua foto. Sempre que estiver nas dependências da empresa, o funcionário deverá portar o crachá.

A responsável pela palestra de Integração sugere aos presentes que aproveitem a oportunidade para uma troca de experiências, expressando quais os seus sentimentos, neste início, quais as dificuldades encontradas.

Um candidato disse possuir uma dúvida. Como este era o seu primeiro emprego, ao assinar o contrato, deparou-se com uma cláusula que obriga o empregado a efetuar as funções de acordo com o seu cargo, ou qualquer outra atividade que a empregadora mandar. O que estava inquietando o funcionário era a possibilidade de ser obrigado a realizar tarefas muito acima da sua capacidade, e que seriam de competência de alguém que recebesse um salário bem superior ao seu de "office boy".

A colega que estava participando da Integração, tenta explicar a ele que tal cláusula visa a garantir a colaboração do funcionário, no sentido de suprir necessidades emergenciais. A idéia foi complementada pela técnica, que ressaltou o fato desta colaboração ser solicitada pela chefia, tendo presente a capacidade do empregado.

É esclarecido aos participantes do Programa de Integração, que existe a possibilidade de promoções horizontais e verticais. O tempo de serviço na empresa leva o funcionário a ser promovido, seja pelo reconhecimento da chefia, seja por parte do funcionário, que busca a oportunidade, através de uma transferência, por exemplo. Antes de ser transferido, o funcionário deve submeter-se a uma avaliação funcional.

No que concerne à cúpula diretiva, é importante que o funcionário saiba que existem as Diretorias de Divisão, que administram as empresas do Grupo, o Jornal Zero Hora, a Televisão e as Rádios, e as Diretorias Corporativas,

tais como a Diretoria de Marketing, a Diretoria de Recursos Humanos, que dão suporte às Diretorias de Divisão. Ou seja, as Diretorias de Divisão são ligadas ao produto, enquanto que as Diretorias Corporativas prestam serviço para as primeiras.

A técnica sugere que os novos funcionários procurem conhecer cada vez mais o Grupo de empresas onde trabalham. Para tanto é possível realizar uma visita às dependências do Jornal Zero Hora, almoçar no refeitório da Televisão, entrar em contato com o pessoal das Rádios.

Fim da palestra, os funcionários se retiram.

Ao analisar-se este Programa de Integração, é possível detectar-se diversas situações, que configuram serem estes noventa dias o período de margem do ritual.

O empregado, nesta fase, possui as mesmas obrigações que os demais funcionários, mas é excluído de uma série de benefícios, uma vez que ainda não foi definida a sua posição como integrante efetivo do quadro funcional.

Segundo Turner (1974, p. 117-8), "as entidades liminares não se situam aqui nem lá; estão no meio e entre as posições atribuídas e ordenadas pela lei, pelos costumes, convenções e cerimonial".

E acrescenta:

"... como seres liminares, não possuem status, propriedade, insígnias, roupa mundana indicativa de classe ou papel social, posição em um sistema de parentesco, em suma, nada que os possa distinguir de seus colegas neófitos ou em processo de iniciação ...As distinções seculares de classe e posição desaparecem, ou são homogeneizadas".

Tais teorizações, ao serem reportadas para o ritual de admissão de um funcionário, tomando-se por base, o caso da RBS, encontram no período considerado de experiência um campo fértil para a comprovação das mesmas.

Durante este período, os funcionários recém admitidos, indistintamente, usam um crachá verde, no qual está inscrita a palavra "FUNCIONÁRIO". Com isto, todos os novos funcionários são perfeitamente identificados dentro da organização, constituindo-se em um grupo à parte, homogeneizado. Somente após o prazo de noventa dias é que a pessoa será identificada, através de um crachá personalizado, contendo o seu nome e a sua foto. Enquanto não faz parte efetiva da empresa, o funcionário não é do grupo, razão pela qual não merece confiança, nem o status de se diferenciar dos demais.

É neste período, também, que o empregado recebe os ensinamentos acerca da empresa. Conforme pôde ser observado, no Programa de Integração, primeiramente, foram relatados todos os benefícios aos quais o neófito teria o direito de fazer uso (alguns somente ao ser efetivado). Em seguida, através de um vídeo, a imagem da RBS e a mensagem do seu fundador foram utilizadas, com o fito de deixar transparecer a filosofia da empresa, além de servirem para fortalecer o ego do indivíduo, no sentido de fazer com que ele se sinta envaidecido por ter entrado para uma organização como a RBS. Finalmente, o neófito recebeu algumas informações relacionadas com os símbolos que compõem o ritual, ou seja, a carteira profissional, o cartão ponto e o crachá.

Mais do que simplesmente dar conhecimento ao funcionário daquilo que a empresa tem para lhe oferecer, a

organização busca exaltar a sua imagem paternalista, reforçando a idéia da família organizacional, onde o empresário, agindo como um pai, se preocupa em atender às necessidades básicas dos seus funcionários.

Cumprido destacar que os benefícios concedidos pela ARBS, embora possam parecer, para os menos atentos, serem resultado de um respaldo financeiro dado pela empresa, isto não corresponde à realidade, na medida em que a ARBS atua com recursos próprios, não recebendo nenhuma ajuda por parte da RBS.

Durante o período de experiência serão realizadas, por técnicas do departamento de Recrutamento e Seleção, entrevistas de acompanhamento, objetivando verificar a adaptação do candidato ao trabalho, à função e ainda a sua adaptação social, isto é, o seu relacionamento com os colegas e com a chefia. A técnica irá entrevistar o empregado, preenchendo um formulário, onde, ao final irá externar o seu parecer sobre o funcionário em experiência.

Por outro lado, a chefia junto com o empregado -- portanto, participativamente -- preencherá após o estabelecimento de um consenso acerca das respostas o formulário de avaliação do funcionário em período de experiência, decidindo ao final se será prorrogado, efetivado ou rescindido o Contrato de Trabalho do mesmo.

As deficiências levantadas por ocasião das entrevistas de acompanhamento, nos primeiros 30 e 60 dias, deverão ser sanadas, principalmente quando forem do funcionário, pois caso contrário, poderá representar a sua não permanência na empresa.

O treinamento na função é de competência do chefe imediato do funcionário, ocasião em que todas as nor -

mas e os controles existentes, na empresa, são esclarecidos.

O interregno de tempo que corresponde à fase de margem, faz com que o empregado se submeta ao cumprimento de todas as tarefas que lhe são atribuídas. A observância da escala hierárquica se constitui em uma constante, pois o neófito não tem certeza da sua permanência na empresa. Cabe lembrar que a submissão é própria da condição de neófito.

O empregado, nesta fase, é amável com os seus superiores, colegas e subordinados, não reivindica, não protesta, simplesmente se submete aos interesses organizacionais. O que ele quer é conseguir a aprovação dos superiores, objetivando fazer parte da equipe de trabalho.

Com base na convivência da pesquisadora, é possível verificar-se, no que tange à vida particular do empregado, que aqueles que são seus dependentes, participam da tensão inerente a esta fase, perguntando-lhe, como vai indo o seu trabalho, quais as dificuldades a serem vendidas, havendo inclusive um apelo para o lado mágico-religioso, com orações e procura de Centros de Umbanda, tudo na tentativa de ajudar para que o indivíduo permaneça no emprego.

3.3.3 - A agregação

Passado o período de experiência, o indivíduo, uma vez efetivado, começa a usufruir de todos os benefícios organizacionais. É a fase da agregação.

A partir do momento em que o funcionário, passa a ocupar o seu lugar dentro do espaço organizacional, não mais como um ser liminar, mas como um indivíduo que possui

uma identidade própria e um "status", ele muda de comportamento, podendo assumir atitudes contestatórias em relação à empresa.

Na RBS, as contestações apresentadas por ocasião da pesquisa giravam em torno de melhores salários, na sua maioria. Mas, queixas dos mais variados tipos faziam parte do dia-a-dia organizacional, tais como:

"Esta empresa tem muito gerente, muito cacique e pouco índio. É uma empresa desorganizada".

"A empresa utiliza dos dados da vida particular do funcionário para resolver os seus assuntos de ordem prática".

"Levei trabalho para fazer em casa, fiquei até as 08h 38 min, e o pior, que me deixa desiludido, é que ninguém da empresa reconhece. É claro que a gente precisa trabalhar, mas gostaria de ser reconhecido".

No que concerne a segunda contestação, o funcionário quis dizer que a empresa ao saber, por exemplo que o funcionário "Y" mora com os seus pais, na hora em que "Y" for solicitar um aumento de salário, a informação sobre a sua vida pessoal servirá para justificar a negativa por parte da empresa. No caso exemplificado, será dito ao funcionário que ele não precisa de aumento, porque mora com os seus pais.

Com isto fica visível que os dados solicitados pela empresa não são ingênuos, mas servem para manipular as reivindicações dos trabalhadores.

Um funcionário ao mostrar-se insatisfeito com alguns procedimentos adotados pela empresa, disse que sai

ria da RBS, caso recebesse uma melhor oferta salarial, só que com o coração na mão, porque gostava do seu trabalho e das pessoas com as quais convivia. As insatisfações apresentadas pelos funcionários são conhecidas internamente, como um aumento do ângulo alfa. Já as contrariedades, por parte da direção da empresa, são conhecidas como o ângulo beta. As expressões "ângulo alfa" e "ângulo beta" são códigos de uso rotineiro dentro da organização.

Não é objeto deste estudo entrar no mérito destas reclamações, mas sim, enfatizar as mudanças ocorridas em cada fase do processo ritual.

Segundo Henderson (1987)

"Qualquer um de nós pode facilmente verificar que existe em nossas vidas um conflito entre aventura e disciplina, mal e virtude, ou liberdade e segurança.

(...) Há um ponto de encontro entre a contenção e a liberação e vamos achá-los nos ritos de iniciação ... Estes ritos podem tornar possível ao indivíduo, ou aos grupos, a união das suas forças de oposição, permitindo-lhes alcançar um equilíbrio duradouro em suas vidas" (p. 157).

Portanto, sob a perspectiva do arcabouço teórico da Psicologia, o ritual atua como um mediador, entre pólos opostos. Daí ser compreensível as mudanças de comportamento verificadas nas diferentes fases do processo ritual.

Cumprе destacar, que com exceção da luta por melhores salários, os demais reclamos só acontecem, a nível informal, entre os pares. Tais queixas não chegam até

o superior hierárquico, através de uma afronta direta entre o subordinado e o chefe. Quando muito alcançam os ouvidos dos altos escalões, ganhando o rótulo de "fofocas". É nesta fase que a empresa se apresenta desnudada para o funcionário, com todos os seus aspectos negativos bem à mostra.

3.4 - O Ritual de Admissão de Executivos

O ritual de admissão de executivos guarda algumas diferenças com o ritual levado a efeito para a admissão da maioria dos funcionários. Na narrativa a seguir descrever-se-á estas diferenças, com base em entrevistas realizadas pela pesquisadora.

Até seis meses antes de ter início esta pesquisa, o recrutamento de executivos para trabalharem na RBS ficava a cargo de agências especializadas. Segundo o Gerente Executivo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, essas agências nada mais são do que colecionadores de currículos, na medida em que o trabalho deles, consistia em tão somente encaminhar os currículos para a empresa, que tinha de aplicar os testes, fazer as entrevistas, enfim, selecionar. Diante disto, houve uma opção no sentido de que o recrutamento e a seleção fossem realizados, na íntegra, pela RBS, associados a uma mudança de mentalidade, visando a um maior aproveitamento do pessoal da casa, deixando para última instância a busca de profissionais habilitados no mercado externo.

A primeira diferença que aparece em termos rituais é o fato de que, normalmente, os candidatos, em número de dois ou três, são indicados pelas Diretorias.

Segundo a Coordenadora da área de Recrutamento

e Seleção, que é quem costuma levar a efeito os procedimentos rituais junto a este público-alvo, os testes aplicados nestes candidatos apresentam uma maior complexidade e as entrevistas são mais longas e detalhadas, tudo visando a selecionar aquele que apresenta melhores condições para ocupar o cargo.

Este cuidado revelado pela Coordenadora na seleção de executivos pode ser explicado como sendo necessário devido ao maior grau de responsabilidade que este profissional irá ter no exercício das suas funções, sem esquecer que ele será o representante do capital e como tal deverá estar próximo do empresário quanto às aspirações, o respeito à propriedade e outros valores.

Aos candidatos que foram preteridos lhes é dito que aqui e agora não foram aprovados, mas se a empresa oportunizar, e eles se dispuserem a desenvolver melhor algumas das suas habilidades, poderão chegar aos cargos almejados, daqui a um tempo. Novamente, o problema não está na empresa, mas sim, no candidato.

Se abrir mão de horas de sono e de lazer é inerente à função de executivo, pois eles costumam ser extremamente demandados, no caso da RBS, isto é exacerbado. Conforme relato de um informante, ele costuma acordar à noite e trabalhar escondido da sua esposa, de maneira a não criar conflitos familiares.

Com relação à vestimenta, os homens que se candidatam a cargos executivos ou que exercem esta função, também demonstram preocupação com a aparência. No caso, a indumentária (o terno e a gravata), bem como a postura deste profissional visam a conferir-lhe poder, uma vez que o seu poder é aparente, pois o poder real encontra-se

nas mãos do empresário, a quem o administrador serve. Todavia, o executivo é o representante do capitalista e deve aparecer para os demais (clientes, funcionários, fornecedores, imprensa, etc.) como poderoso, de modo a fazer com que os subordinados o respeitem.

No caso do empresário, como o poder é inerente à sua condição, a ele é permitido trajar-se com simplicidade, pois isto não irá afetar a sua autoridade. É o caso do empresário paulista, Ermírio de Moraes, que se veste com roupas antigas, "fora de moda" e no entanto, todos reconhecem a sua posição de grande empresário.

A dedicação exigida dos Gerex, faz com que a escolha do candidato seja criteriosa. Para tanto, ele será avaliado no que concerne ao seu perfil de liderança, como se sairia em situação de trabalho sob pressão, como ele administraria situações em que o aspecto emocional está presente. Será ainda avaliado, quanto ao conhecimento referente às informações gerenciais, e demais aspectos julgados relevantes pela organização.

Todas estas avaliações são feitas ritualisticamente, através de testes, entrevistas, realizados de maneira tal a não frustrar os candidatos, que ao contrário, veem-se alvo de gentilezas, como a de servirem-lhes cafezinho. Tudo para que o candidato não se sinta melindrado frente à situação. Pelo contrário, dentre outros aspectos, este rito serve como justificativa para os altos salários percebidos.

3.5 - O Ritual de Admissão dos Jornaleiros e Entregadores

O recrutamento dos jornaleiros e entregadores é realizado por intermédio dos chefes de equipe (no caso dos

jornaleiros), por pessoas que já trabalham na empresa, e através de anúncios no Jornal Zero Hora, ou na Rádio Farroupilha.

Os anúncios veiculados, no Jornal Zero Hora, para a admissão de entregadores, no ano de 1988, foram diferentes dos divulgados no ano de 1987. Os primeiros apresentam uma mudança no seu texto, visando a exaltar a empresa e as qualidades do candidato (caso ele seja escolhido), desde o momento em que é recrutado.

Venha fazer parte da RBS

RBS

A ZERO HORA está ganhando novos assinantes. Por isso, está ampliando seu quadro de

ENTREGADORES DE JORNAIS

Se você é gentil, educado, atencioso, pontual e assíduo, tem boa aparência e disposição física, mais de 21 anos, boa escolaridade e disponibilidade para trabalhar algumas horas na madrugada, venha falar conosco. Você poderá ser destacado para a entrega de jornais em setores próximos à sua casa ou ao seu outro emprego. Receberá boa remuneração (salário fixo mais prêmios), registro em carteira, assistência social e médica extensiva aos familiares e treinamento adequado. Afinal, quem assina um jornal de qualidade merece um entregador de qualidade!

SERVIÇO DE RECRUTAMENTO
Rua Marcílio Dias, 1065
Menino Deus

Fig. 28 (Zero Hora, 03.01.88, p. 36, ZH Classificados)

A ficha de inscrição para submeterem-se à seleção é preenchida pelos entregadores, no prédio da Circulação, sito à rua Marcílio Dias, nº 1055. Quanto aos jornaleiros, eles devem comparecer à CAF - setor jornaleiros, onde é preenchida uma pequena ficha, com o seu nome, endereço, nome do pai, nome da mãe e nome do responsável, que é aquela pessoa com quem o "guri" mora, podendo ser uma tia, um tio, uma avó, etc.



RBS

Venha fazer parte da RBS

Estamos Seleccionando:

A Zero Hora está ampliando o seu quadro de:

ENTREGADORES

Requisitos:

- Jovem com idade acima de 21 anos;
- 1º grau incompleto;
- Horário de trabalho na madrugada, a partir das 3h da manhã, de 2º a 6º feira. Aos sábados a partir das 15h.

A empresa oferece:

- Salário + prêmios;
- Assistência Médica, Ambulatorial, Odontológica, Educacional e Social.
- Lanche aos sábados.

Procure-nos na Rua Marcílio Dias, nº 1064, Menino Deus, das 8h:30 às 12h e das 14h às 17h.

Fig. 29 (Zero Hora, 15.11.87, p.64, ZH Classificados)

O anúncio chamando jornalheiros não especifica os benefícios oferecidos pela empresa.



RBS

Venha fazer parte da RBS

Estamos seleccionando:

JORNALEIROS

A oportunidade é para jovens de 13 a 16 anos, que estejam cursando o 1º grau, que desejam receber um bom salário e benefícios adicionais da ZERO HORA.

Venha trabalhar conosco!
Compareça à CAF — Setor Jornalheiros, na Rua Marcílio Dias, 1064, no Menino Deus.
Horário: Das 8Hs. às 12Hs. e das 14Hs. às 18Hs.

FALAR COM SR. ANDRÉ

Fig. 30

O ritual de admissão realizado com este público-alvo, como todo ritual, possui as suas peculiaridades. As pessoas que se candidatam a estas funções são oriundas de áreas periféricas da cidade, apresentando carências diversas, o que obriga a técnica em seleção a usar uma linguagem e um procedimento que torne inteligível para os mesmos alguns pressupostos organizacionais, bem como a de codificação do próprio ritual em si.

A entrevista de seleção tanto com os jornaleiros como com os entregadores, dá-se em grupo, na CAF - - setor jornaleiros.

A CAF - setor jornaleiros, que é a Central de Atendimento ao Funcionário - setor jornaleiros, para que se possa clarificar melhor, encontra-se instalada em uma casa antiga que foi reformada, com o fito de abrigar profissionais das áreas médica, odontológica, de serviço social, visando a dar atendimento, nestes setores, a esta população de jornaleiros e entregadores.

Na época da pesquisa, a CAF contava ainda com o trabalho de uma recepcionista, de um funcionário da Circulação, de uma secretária, de uma técnica em seleção que geograficamente, encontrava-se na rua Barão do Triunfo nº 20, deslocando-se até a Casa, para realizar as entrevistas de seleção e sempre que necessário dar algum suporte a este setor, e uma estagiária, em Psicologia, encarregada de efetuar as entrevistas de acompanhamento com os entregadores, durante o período de experiência e as entrevistas de desligamento, por ocasião da saída do empregado da empresa.

Na sala onde a seleção normalmente ocorre, cadeiras escolares encontram-se dispostas em semi-círculo

de frente para o quadro-negro. A técnica em seleção costuma sentar-se de costas para o quadro, de tal maneira que seja possível visualizar todos os candidatos.

A seqüência do ritual de seleção de entregadores descrita a seguir, corresponde à presenciada pela pesquisadora, no dia 18 de setembro de 1987.

Na seleção de entregadores, a técnica entra na sala, cumprimenta o pessoal, e começa a explicar o que é RBS e qual a importância do entregador.

É dito que hierarquicamente, eles devem se reportar ao seu supervisor. Cada supervisor é responsável por um número de entregadores, que oscila de 20 a 30.

Em seguida recebem informações sobre o trabalho que deverão executar, caso sejam selecionados. Diz a técnica:

Toda a segunda-feira pela manhã, o entregador recebe o roteiro que deverá cumprir durante aquela semana. A "desova" consiste em o supervisor repassar para o entregador os jornais, de modo que este último possa executar a sua tarefa. Normalmente, cada entregador distribui de 50 a 70 jornais, por dia.

O horário de trabalho, do entregador, é das 3 horas da madrugada até às 7 horas. É reforçado o aspecto de que o entregador não pode faltar, porque isto é ruim para a empresa, na medida em que o cliente reclama por não ter recebido o jornal, naquele dia. O cliente que faz assinatura, deve ser muito bem tratado, pois o dinheiro dele é um dinheiro que entra certo e possibilita pagar o salário dos funcionários, não é como a venda avulsa que tanto pode acontecer como não.

Como o salário é um pouco acima do salário mínimo, a técnica recomenda que a pessoa não se restrinja só a este emprego, pois ele será insuficiente para cobrir as despesas de uma família.

As dificuldades a serem enfrentadas no dia-a-dia também são referenciadas pela técnica, que diz ser necessário trabalhar em condições climáticas adversas, ou seja, com frio, chuva, etc. Acidentes com escadas, cães, assaltos, atropelamentos, além do contato com as pessoas, que é algo complicado, também representam dificuldades a serem transpostas, no exercício da função de entregador.

Aqueles que entendem ser o ato de acordar cedo um óbice são alertados no sentido de que não se adequarão à profissão de entregador de jornais.

Os testes são aplicados e dos quatorze candidatos presentes, dois desistem de continuar no processo de seleção.

Algumas perguntas são formuladas para os candidatos que permaneceram, e ao final lhes é dito que:

"As perguntas que são feitas para cada um de vocês é para ver que todos são iguais com defeitos e qualidades, com lembranças boas e lembranças ruins. Aqueles que não forem aprovados, não se sintam incapazes. É preferível não entrar, do que entrar e se queimar, sujar a sua carteira".

A psicóloga agradece a todos, e comunica que a resposta concernente à aprovação ou não será dada pela recepcionista do departamento de Recrutamento e Seleção, na rua Barão do Triunfo nº 20. Ainda lhes é solicitado que,

em caso de reprovação, não "xinguem" a moça, porque ela não sabe de nada. Tal esclarecimento é feito, porque já aconteceram casos de pessoas que brigaram, esmurraram a mesa, criando uma situação desagradável para a funcionária, que nada tem a ver com as decisões tomadas, cabendo-lhe, unicamente, divulgar os resultados.

O ritual de seleção dos entregadores busca tornar mais humano o espaço organizacional. Ele tende a ser quase que um processo de educação, valorizando os candidatos. Se esta postura é recorrente com quase todos os candidatos que buscam uma vaga na empresa, no caso dos entregadores isto é reforçado.

É dito, pela técnica, ser necessário que o entregador conheça a empresa onde ele vai trabalhar, para poder escolher se quer ou não entrar para a organização. Tal postura, ao mesmo tempo em que enaltece o candidato, compromete-o com a empresa desde o início, inculcando nele a importância de ser responsável pelos seus atos.

Assim como se vê, neste ritual, a fase de separação, constituída pelo recrutamento e seleção, agrega, de certa maneira, um pouco do treinamento e do Programa de Integração que, no ritual de admissão habitual, faz parte da fase de margem. Isto porque, ainda no processo de seleção, são dadas explicações de ordem prática, no sentido de elucidar quais serão as obrigações do futuro funcionário, bem como são verbalizados alguns benefícios que ele irá perceber, caso venha a fazer parte do quadro funcional da empresa.

A pesquisadora assistiu a um ritual de seleção com os entregadores e dois com os jornaleiros. A opção por reproduzir, na íntegra, a seleção de jornaleiros, en-

contra respaldo no fato de que, no próximo capítulo, grande parte das celebrações descritas, referem-se a esta população, o que torna oportuno e relevante, a narrativa do rito de passagem ao qual os jornalheiros são submetidos. Através do ritual de admissão é possível conhecer um pouco da realidade social dos jornalheiros. Outra razão para esta escolha seria a de que o ritual de admissão de entregadores e de jornalheiros apresentam, entre si, muitas semelhanças, sendo que a diferença maior talvez seja a de que os entregadores são pessoas adultas e portanto, tratadas como tal, enquanto os jornalheiros são adolescentes, requerendo, por parte da técnica, uma postura mais complacente diante de determinadas atitudes infantis.

A narrativa a seguir baseia-se em observações diretas realizadas, pela pesquisadora, no dia 9 de dezembro de 1987. Ao transcrever a gravação feita com os jornalheiros, pretendeu-se valorizar um grupo de trabalhadores até então marginalizados, pela empresa, além de evidenciar um processo de seleção fora do padrão habitual, na medida em que a maioria que se candidatará a essa função são adolescentes provenientes das camadas de baixa renda.

O ritual de seleção de jornalheiros tem início. A técnica entra na sala, cumprimenta a todos, diz o seu nome e começa a exposição:

"Então eu vou explicar, para os que não sabem o que é RBS. RBS é o nome que leva, é o nome que a gente diz a junção de várias empresas de um mesmo dono. O dono da RBS, se chama 'seu' Jayme Sirotsky. Essa pessoa, ele tem o Jornal Zero Hora, que é onde vocês vão trabalhar possivelmente, a Televisão Gaúcha, que eu acho que vocês todos conhecem, né? O Canal 12. E algu-

mas rádios, a Rádio Gaúcha, a Rádio Farroupilha, a Rádio Porto Belo, a Rádio Itapema, tem algumas rádios que fazem parte desse grupo, que se chama a RBS. Então vocês vão ouvir falar, aí fora, que, tem pessoas que dizem assim: 'Ah! Eu trabalho na RBS'. Vocês não deixam de trabalhar na RBS. Uns vão dizer assim: 'Eu trabalho na Zero Hora'. A Zero Hora, porque aquelas pessoas trabalham dentro do Jornal Zero Hora. Certo?

Bom, é uma empresa, é uma firma muito grande. Que quer dizer isso?

Que ela tem muitos funcionários. Só dentro da Zero Hora, tem dois mil funcionários e vai ficar maior ainda, porque a gente está admitindo muitos jornalheiros. Dentro desse grupo RBS, nós temos cinco mil funcionários, sendo muita gente.

Todas essas pessoas que trabalham na RBS, passam pelo que vocês vão passar hoje. Ninguém tem carteira assinada sem passar por isso. Deu para entender?

Jornaleiro, entregador de jornal, pessoal de escritório, pessoal que trabalha nas máquinas, todo mundo passa por isso.

O que é isso que vocês vão fazer hoje?

Eu sou psicóloga. Vocês sabem o que é psicóloga? Tem alguém que sabe o que é psicóloga? A Isabel sabe. Sabe Isabel? Tá com vergonha de falar?

Psicóloga numa firma, o que é que ela faz?

Ela procura conhecer todo o candidato, conhecer a pessoa de cada um de vocês e ver se vocês, todos aqui, têm jeito, têm condições de fazer esse trabalho que vocês querem fazer. Tá, gente? Sabe por que isso?

Porque antigamente era assim, quando

a gente queria trabalhar, a gente sabia, tão precisando de jornaleiro, lá, na Zero Hora, eu vou lá me candidatar.

Aí chegava aqui, não tinha carteira assinada, né? Chegava aqui, ou o Chefe de Equipe ia lá, no bairro, e convidava: 'Quer vender jornal?'

Quero.

Então tá, então vamos lá.

Então as pessoas entravam. Ficavam trabalhando uns dias, se gostavam continuavam.

Aí de repente, 'Ah! Eu não vou mais trabalhar, vou ficar uns dias sem trabalhar, vou descansar'.

Aí, ficavam uns dias para descansar.

Tinha uns que entravam um dia, e pá! se mandavam, iam embora. Porque eles pensavam assim: Bah! Mas eu não gostei desse serviço, eu não gosto de vender, eu não sei chegar nos fregueses, eu tenho vergonha, eu não tenho atenção, eu dou o troco errado.

Então, o que eu vou ver hoje aqui é se cada um de vocês tem jeito pra coisa, se cada um de vocês tem condições de ser um jornaleiro. Para que daqui uns dias, vocês deixem de ser jornaleiro, vocês passem a ser um ótimo jornaleiro, e daqui um tempo, vocês deixem de ser um ótimo jornaleiro e passem a ser um ótimo funcionário. Tá? Até deixando de ser jornaleiro, passando a fazer uma outra coisa que vocês ganhem mais do que um jornaleiro. Tá entendido?

Não precisa ficarem preocupados, não precisa se assustarem, não tem mistério. Tá? O que eu vou ver aqui, é se vocês têm ou não condições de vender jornal, e ficar vendendo jornal. O que eu vou ver, se vocês têm atenção, atenção é importante. Alguém aqui, sabe

me dizer por que é importante ter a -
atenção?

(Silêncio)

Ninguém?

Ninguém, sabe?

Vocês estão é com vergonha de falar.

Atenção gente, tem que ter para não ser atropelado. Quem não tem atenção, fica assim oh (a técnica olha para o teto), olhando o tempo, o sol, a chuva, enquanto isso, passa um carro e pá! bate em vocês e joga vocês longe. Oû, vocês podem pegar e fazer um troco ali, e a pessoa que está comprando jornal, no carro, ela não pode ficar esperando, até vocês pensarem muito; quanto ele me deu de dinheiro, quanto eu vou ter que devolver para ele. Vocês têm que ser rápidos, têm que ter muita atenção, para não dar o troco errado. Tá?

Então é isso que eu vou ver se vocês têm, e mais outras coisas que eu não vou contar. Só no final é que eu vou dizer para vocês.

Não é prova, sabatina, teste, que nem a gente faz no colégio, é um pouco parecido mas não é.

Depois desses testes, a gente vai conversar um poquinho. Eu vou fazer umas perguntas e vocês vão me responder. Tá, bom?"

A técnica interrompe a sua explanação, e submete os futuros jornaleiros aos testes de Atenção Concentrada e de Inteligência Não Verbal. Estes testes são devidamente explicados aos candidatos, pela psicóloga, com a utilização do quadro-negro, que serve de apoio, para clarificar os procedimentos a serem executados. A técnica solicita--lhes um presente, dizendo que o presente consiste em de-

senhar uma pessoa, mas não vale fazer bonequinhos, e ela mostra no quadro, o que não deve ser feito.

As perguntas, quando surgem dúvidas, são dirigidas à técnica que é chamada, pelos candidatos, de tia e professora. Ao designá-la desta forma, os garotos respondem ao tom maternal adotado pela profissional durante toda a entrevista.

Findos os testes que possuem um tempo certo de duração, prossegue o ritual.

A técnica em seleção, diz:

"Eu vou fazer algumas perguntas e vocês vão me responder. Eu vou avisar desde o início que não é nada difícil, tudo o que eu perguntar é a respeito da vida de vocês, é a respeito do que vocês pensam. Então, não tem como não saber responder. Eu vou pedir para que cada um fale, e enquanto um estiver falando, os outros ouçam, sem rir, sem atrapalhar. Tá gente?

Vamos respeitar o que cada um for falar. Sabe por quê?

Porque se vocês começarem a rir, vocês vão deixar a outra pessoa que está falando, nervosa, com vergonha, encabulada e a pessoa vai acabar se prejudicando. Tá combinado?

Vamos só rir, quando realmente, for motivo para rir, quando não for, não vamos ficar qua, qua, qua, qua, porque daí vai acabar deixando a outra pessoa envergonhada. Certo? Combinado? Então tá.

Da mesma forma como eu me apresentei dizendo o meu nome, o que é que eu faço aqui, na Zero Hora, eu gostaria agora que cada um se apresentasse dizendo o seu nome, a sua idade e como é que chegou até aqui, ou seja, como é que soube

que tinha vaga para jornaleiro, na Zero Hora.

Eu vou começar aqui, um por um. Tá?

Sempre assim, começando pelo meu lado direito. Cada um vai responder. Não te preocupa, tu vais ser a primeira, mas sempre o primeiro eu dou um desconto, porque não tem muito tempo para pensar. Tá? Então não te preocupa. O teu nome? Tua idade? Como é que tu soube que tinha vaga pra jornaleiro?"

Respostas:

<u>NOME</u> ¹	<u>IDADE</u>	<u>FONTE DE RECRUTAMENTO</u>
Maria	18 anos	Um ex-Chefe de Equipe
Judas	17 anos	Chefe de Equipe
Pedro	13 anos	Amigo
André	15 anos	Amigo
Tiago	13 anos	Amigo
Isabel	15 anos	Ex-funcionário
João	15 anos	Amigo (ex-funcionário)
Felipe	14 anos	Amigo que trabalha na ZH (entregador)
Bartolomeu	13 anos	Funcionário da RBS (do setor de computação)
Mateus	21 anos	Chefe de Equipe
Tomé	13 anos	Amigo
Simão	12 anos	Tia

A técnica diz:

"Pergunta seguinte:

Eu gostaria de saber se vocês já tra

1. Os nomes são fictícios, retirados da Bíblia.

balharam, e aonde trabalharam e o tempo que trabalharam. Tá?"

Respostas:

Maria - Está trabalhando há 7 anos na Zero Hora. Trabalhou por três meses como copeira, em uma pizzaria, deixou este emprego, porque ficou difícil conciliar, tinha de acordar cedo para trabalhar na Zero Hora, de manhã, e trabalhava à noite, na pizzeria.

Judas - Trabalhou durante 6 anos na Zero Hora. Em uma fábrica de refrigerantes, trabalhou durante uma semana, como entregador, foi demitido por suspeita de furto, mas declara que possui o papel que diz ter sido demitido, sem justa causa. Recentemente, recomeçou na Zero Hora.

Pedro - Trabalhou em um jornal, durante 4 meses, saiu porque fecharam a Central de Vendas. Como ajudante de estofador de móveis, trabalhou sem carteira assinada.

André-- Nunca trabalhou.

Tiago - Vendeu picolé, no verão de 1986. Trabalhou em chapeação, durante dois meses, tendo saído por causa do colégio.

Isabel - Trabalhou durante dois meses em um jornal concorrente. Saiu deste jornal e começou a trabalhar na Zero Hora, onde se encontra atualmente.

João - Trabalhou durante um mês, em um supermercado, saiu por ter discutido com o Fiscal de Caixa. Em um banco, trabalhou como "office boy", por 6 meses, era estagiário.

Felipe - Em Novo Hamburgo, trabalhou em uma fábrica de calçados, dois meses. A sua saída deu-se devido

ao fato de ter brigado com o gerente. Na Zero Hora, trabalhou durante dois ou três meses, teve de sair porque precisou ir para Novo Hamburgo, uma vez que o seu irmão encontrava-se doente. (A técnica pergunta: "E se o teu irmão tiver isto de novo? Aí tu não vais sair do emprego para cuidar dele?" Resposta do candidato: "Não, aí, já tem quem cuide dele").

Bartolomeu - Nunca trabalhou.

Mateus - Trabalha há oito anos como jornaleiro da Zero Hora. Durante um ano e meio, trabalhou em obra.

Tomé - Trabalhou em um supermercado durante um ano e um mês. (A técnica diz: "Viu que bonito, um ano e um mês").

Simão - Nunca trabalhou.

A técnica prossegue com as entrevistas.

"Pergunta seguinte:

Por que cada um de vocês, por que vocês querem trabalhar como vendedor de jornal, como jornaleiro? Cada um tem o seu motivo. Por que vocês querem trabalhar, assinar a carteira, tudo direitinho, como jornaleiro? Um minuto para pensar".

Respostas:

Maria - Por causa do INPS e da quota que vai no contra-cheque. E é só isso que sabe fazer.

Judas - Porque mora no Partenon. E é um serviço que vale a pena, porque o cara trabalha seis horas só. Não conseguiu outro emprego melhor para pegar.

Pedro - Porque gosta de trabalhar de vendedor.

André - Nunca trabalhou e acha que é bom trabalhar na Zero Hora.

Tiago - Gosta de ser vendedor e porque não achou outro serviço.

Isabel - Pelo horário. Porque fica com a tarde livre, para poder estudar.

João - Gosta de trabalhar como vendedor.

Felipe - Primeiro, porque gosta de ser vendedor. Segundo, porque vira o mundo de perna para cima e não acha nenhum serviço.

Bartolomeu - O primeiro emprego que apareceu, resolveu pegar.

Mateus - Largou a obra para ficar na Zero Hora. No seu entender: "Ela sempre dá um apoio para a gente". (A técnica diz: "Está vendendo o nosso peixe, é?" Risos).

A técnica aproveita e questiona a respeito da CAF:

"E essa Casa aqui, vocês que são jornalheiros da Zero Hora, vocês não acham que isso aqui, é um apoio?"

Médico pra vocês, para atender vocês, quando vocês precisarem, tem aula, tem dentista. Isso é apoio, não é, Mateus?

Podem trazer teus filhos aqui. Tu tens filhos já?" diz a técnica, dirigindo-se a Maria.

Ela responde afirmativamente.

A técnica comunica a existência de uma excelente

pediatra na Casa.

A Maria reclama e diz que durante muitos anos, a Zero Hora não deu apoio, ela sabe porque seus conhecidos e mesmo a sua mãe, já trabalharam na Casa. A pessoa se era assaltada, ela tinha de pagar. Ela se queixa do salário e dos descontos, no fim do mês. Protesta que, às vezes, tem jornaleiro que fica devendo para a Casa, no fim do mês, devido aos descontos.

A técnica promete explicar, depois, por que isso acontece, e retoma a entrevista.

Tomé - Costa de ser vendedor.

Simão - (A gravação não ficou audível).

A técnica fala:

"Agora eu quero o seguinte, que cada um me diga o que vocês gostariam de ser, de fazer, no futuro de vocês, quando vocês ficarem mais velhos. O que vocês têm vontade de fazer, daqui a um tempo; Acho que todo mundo tem vontade de trabalhar em alguma outra coisa, né? O que seria que vocês gostariam de fazer?"

Maria responde: "E quando a gente não sabe fazer outra coisa?".

A técnica clarifica:

"Não, é assim, se tu pudesses, uma coisa assim, Maria, uma coisa que tu gostarias, se tu pudesses, tu gostarias de trabalhar. Tá Maria?

Uma coisa que tu já pensastes, que

tu terias vontade de fazer".

Maria: "Tenho tanta coisa que teria vontade de fazer. Imaginar uma para tirar é difícil.

Respostas:

Maria	- Secretária
Judas	- Barbeiro/cabeleireiro
Pedro	- Médico
André	- Mecânico
Tiago	- Engenheiro-agrônomo
Isabel	- Psicóloga
João	- Dentista
Felipe	- O que der e vier
Bartolomeu	- Marinheiro
Mateus	- Motorista
Tomé	- "Office boy"
Simão	- Motorista

A técnica:

"Agora o seguinte, eu gostaria que cada um de vocês me dissesse uma coisa que um jornalista tem que ter, para ele ser um bom jornalista. Uma coisa que vocês têm que ter ou têm que fazer para ser um bom jornalista ou jornalista? Isso aqui, os que já trabalham têm que saber dizer, na ponta da língua.

Respostas:

Maria	- Rapidez, boa matemática.
Judas	- Rapidez, boa matemática.
Pedro	- Atenção.

- André - Atenção no trânsito.
- Tiago - Ser esperto.
- Isabel - Atenção no trânsito.
- João - Saber dar o troco.
- Felipe - Prestar atenção no serviço, e deixar a brincadeira para depois.
- Bartolomeu - Gentileza com os consumidores.
- Mateus - Muita rapidez, atenção e esforço.
- Tomé - Se esforçar no serviço para ir bem, boas idéias.
- Simão - Respeito.

A técnica diz: "Excelente, nota dez".

E prossegue:

"Uma lembrança boa, de algo que tenha acontecido, na vida de vocês, que vocês nunca esqueceram, por ter sido uma coisa boa que aconteceu com vocês. Duvido que alguém não tenha uma lembrança boa".

Candidato: "Em qualquer idade?"

Técnica: "Qualquer coisa, qualquer idade, um fato, uma situação, um momento bom da vida de vocês".

Respostas:

- Maria - Nascimento dos filhos, gêmeos (duas meninas).
- Judas - O irmão ter abrido (saído) de casa.
- Pedro - Quando nasceu o primeiro sobrinho.

- André - Quando ganhou a magrela (bicicleta) dos pais.
- Tiago - Quando o time em que jogou, ganhou o campeonato, lá em Viamão.
- Isabel - Quando o irmão que estava no hospital ficou bom.
- João - Quando pegou para trabalhar de "office boy" no banco.
- Felipe - Quando o irmão saiu do hospital.
- Bartolomeu - Quando veio de uma cidade para outra.
- Mateus - A mãe ter batido nele, quando pequeno, foi bom porque lhe deu educação.
- Tomé - Era bom, quando morava no interior.
- Simão - Ver os sobrinhos, em Canoas.

Técnica:

"Agora, ao contrário, uma lembrança ruim, uma coisa que tenha ocorrido, e que tenha sido ruim, que foi triste, que vocês não gostariam de ter passado".

Respostas:

- Maria - Quando a mãe perdeu o nenê.
- Judas - Um tiro que levou no pé, por causa de umas gurias, no Morro da Cruz, tinha uns aliados do Carioca (o maior traficante de tóxicos deste morro) junto.
- Pedro - Quando o tio morreu.

- André - Quando o tio morreu.
- Tiago - Quando o cavalo lhe deu uma patada.
- Isabel - Quando perdeu o avô.
- João - Quando perdeu o irmão.
- Felipe - Quando o pai saiu de casa (ele era cachaceiro).
- Bartolomeu - Quando o tio morreu.
- Mateus - Quando o avô faleceu e quando levou um tiro na perna. Ele tentou reagir a um assalto e foi baleado, a bala encontra-se encravada na sua perna, não dá para retirar.
- Tomé - Quando o padrinho morreu.
- Simão - Quando o avô morreu.

Técnica:

"Uma coisa boa da vida, uma coisa que vocês gostam, qualquer coisa boa, que vocês acham na vida, tá?"

Um candidato diz: "Como assim?"

Técnica: "Uma coisa que tu gostes, que tu acha bacana".

Um deles responde: "Trabalhar".

Técnica: "Tem que ser bem sincero".

Respostas:

- Maria - Filhos
- Judas - Quando fez dezessete anos com toda a família reunida.

- Pedro - Andar de bicicleta.
 André - Estar junto com os pais.
 Tiago - Jogar futebol.
 Isabel - Trabalhar.
 João - Trabalhar.
 Felipe - Ter minha mãe e o meu pai perto de mim.
 Bartolomeu - A natureza que Deus criou.
 Mateus - Saúde, energia e força.
 Tomé - (A gravação não ficou audível).
 Simão - Viajar.

Técnica:

"Agora uma coisa que vocês acham ruim na vida".

Respostas:

- Maria - (A gravação não ficou audível).
 Judas - Todo mundo acha ruim, mas ele acha que ele é a favor, dos assaltantes tirarem de quem tem e não de quem não tem.

(A técnica pergunta se mesmo com violência, ele acha justo. Ela diz que, ele não está trabalhando de graça e se viesse alguém e o assaltasse, ou se depois de algum tempo quando ele tiver uma vida boa, com carro, com conforto, se ele acha justo, que alguém lhe tire. O candidato respondeu que sim, porque já tiraram coisas dele, e sem violência, ele concorda).

- Pedro - Trabalhar.
 André - Estudar.
 Tiago - Cachorro vem morder, quando chega em casa.

- Isabel - Perder uma pessoa da família.
 João - Estudar.
 Felipe - Ladrão porco que tem pelo meio da rua.
 Bartolomeu - Dívida externa do Brasil.
 Mateus - Ser atacado e assaltado por marginais.
 Tomé - Ficar longe dos pais.
 Simão - Ser atropelado.

A técnica pergunta: "Quem estuda?"

Respostas: Eles não estudam.

A técnica diz:

"Ninguém estuda? Não estudam, que decepção. Tem que voltar a estudar, guris".

A próxima pergunta da técnica objetiva saber com quem moram, e se os pais possuem vícios.

Respostas:

- Maria - Mora com o esposo.
 Judas - Mora com os pais. Pai não tem vício.
 Pedro - Mora com a mãe, os pais são separados. O pai não tem vício.
 André - Mora com os tios em Porto Alegre, os pais moram em Canoas. O pai não tem vício.
 Tiago - Mora com os pais. O pai não tem vício.
 Isabel - Mora com os pais. O pai fuma.

- João - Mora com o pai, a mãe é falecida.
O pai não tem vício.
- Felipe - Mora com a mãe. O pai tem vício
de cigarro e cachaça.
- Bartolomeu - Mora com os pais. O pai não tem
vício.
- Mateus - Mora com a companheira. O pai é
separado e tem vício de cigarro
e cachaça.
- Tomé - Mora com os pais. O pai fuma e
bebe cachaça.
- Simão - Mora com os avós, criou-se com e
les.

A última pergunta da técnica é para saber o que
eles gostam de fazer nas horas de folga.

- Maria - Passeia.
- Judas - Joga bola.
- Pedro - Dorme.
- André - Descansa.
- Tiago - Joga bola.
- Isabel - Descansa para trabalhar no
outro dia.
- João - Joga futebol, sai.
- Felipe - Dança.
- Bartolomeu - Lê revista.
- Mateus - Joga futebol.
- Tomé - Come e joga futebol.
- Simão - Joga futebol.

A técnica reinicia a sua explanação:

"Agora eu quero dizer o seguinte para vocês. Aqui tem algumas pessoas que já trabalham como jornalista. Como a Maria disse, faz muito tempo que ela trabalha aqui, sem carteira assinada. Faz seis anos que ela trabalha sem carteira assinada, assim como o Mateus trabalhou muito tempo sem carteira assinada. Só que vocês, sem carteira assinada, vocês não tinham tanto compromisso como vocês vão ter hoje, com carteira.

Eu quero explicar para todos vocês, que o fato de vocês hoje, jornalistas, terem carteira assinada, isso veio para melhorar e não para piorar, desde que vocês saibam claramente, desde que vocês saibam por que ter carteira assinada é melhor.

Em primeiro lugar, vocês têm INPS, vocês têm Fundo de Garantia, tempo de serviço, assistência previdenciária, quer dizer, vocês vão ter INPS.

Isso, gente, é segurança. Quando a gente não trabalha de carteira assinada, a gente pode dizer que é um tempo perdido, é um biscate, vocês nunca vão ter como comprovar que vocês trabalham.

Então, por exemplo, se tem alguma pessoa aqui, que quer trabalhar na Zero Hora, de outra coisa, se ele não me comprovar por carteira que ele já trabalhou, ele não vai entrar aqui. Por quê? Porque se eu tenho duas pessoas, uma que já trabalhou de carteira assinada, que trabalhou bastante tempo numa firma e outra que só me diz que trabalhou lá, que trabalhou ali, mas não tem como comprovar, eu vou acreditar naquela que tem como comprovar. Vocês não acham?

Outra coisa gente, não esqueçam, não é conselho o que eu vou dar, mas eu que trabalho, eu digo para vocês, pensem bem antes de começar a trabalhar em alguma coisa, trabalhar de cartei-

ra assinada não é brincadeira. No momento em que vocês entrarem, vai ser assinada a carteira de vocês, se vocês ficarem uma semana, vai aparecer na carteira e vai sujar.

Então, eu volto a dizer, se eu tiver duas pessoas na minha frente, uma que tenha um mês de firma e uma que tenha um ano, eu vou ficar com aquela que tem um ano. Aquela pessoa que fica pulando de emprego em emprego, alguma coisa deve estar acontecendo com ela, porque não são todas as firmas que são ruins.

A gente tem que saber aprender que nem tudo na vida é bom, que a gente tem que se esforçar, para poder ter alguma coisa. Então é isso que eu quero dizer para vocês.

Então, agora eu vou esclarecer para vocês o que é ter carteira assinada.

Ter carteira assinada, tem essas coisas boas que eu já disse para vocês, mas é compromisso.

Eu tenho carteira assinada, então eu faço parte de que? Dos funcionários da Zero Hora, eu tenho as minhas obrigações a cumprir, como vocês também vão ter, pela lei, gente, existe uma lei, CLT, que se chama. Esse Código, que é as leis do trabalho, diz que o funcionário só pode faltar ao serviço por alguns motivos. Quais são eles? Doença. Qualquer dor que sentir, venham aqui, no doutor, tá? Se for um caso de emergência, vocês vão (a técnica foi interrompida por um candidato). Então entenderam por motivo de doença? Sempre tem que ter um atestado médico, o médico é quem vai dizer se vocês podem ou não trabalhar".

Um candidato diz: "E se a mãe da gente assim, ou alguém da nossa família ficar doente, aí não tem problema?"

Técnica: "Tem que vir trabalhar".

A técnica continua:

"Bom, outra coisa, dor de dente. Tem que vir no dentista".

(Todos falam ao mesmo tempo).

A técnica diz:

"Só um pouquinho, prestem atenção.

Vocês têm que vir no dentista e o dentista vai dizer se vocês podem ou não trabalhar. Tá?

Outra coisa, faltar ao serviço pode por motivo de morte de alguém da família, tanto que seja próximo de vocês. O que é próximo? Pai, mãe, avó, os avós e irmão. Fora isso, gente, a lei diz que vocês têm que trabalhar. Tá? Até porque vocês trabalham meio turno.

Outro motivo, para se alistar no Serviço Militar, vocês podem faltar, mas tem que trazer o comprovante. Para fazer o Título de Eleitor, aqueles quando forem fazer dezoito anos, tem que fazer o Título de Eleitor, então para vocês irem, lá, fazer o Título, vocês podem faltar ao serviço".

Candidato: "Qualquer documento que a gente tiver que tirar, tem de trazer o comprovante?"

Técnica: "Como assim?"

Candidato: "Se tiver de ir tirar documento, a gente tem que trazer comprovante, né?"

Técnica: "Agora, para a inscrição de vocês?"

Ele explica que os documentos em geral, não pa-

ra a inscrição. E a técnica diz:

"Ah, não! Por qualquer coisa não. Eu estou dizendo, só pode faltar ao serviço para se alistar, para registrar filho, para casar, para fazer o Título".

Um diz: "Identidade".

A técnica explica:

"Não, isso aí não. Tá? Isso aí, se o teu chefe, tu podes falar com ele, ele pode te dispensar umas horas e tu voltas para o serviço. Tá gente? Deu para entender?"

Candidato: "E se faltar ao serviço?"

Técnica:

"Fora isso, não pode faltar. Então, vocês imaginem assim, hoje, eu, por exemplo, eu cheguei, eu estava em São Paulo, eu cheguei à 1 hora e 15 minutos, da tarde, e estou aqui, para entender vocês. Porque eu tenho um compromisso, isso é um compromisso que eu tinha de receber vocês aqui. Vocês imaginem se eu não viesse. Vocês iam gastar de ônibus, iam gastar o tempo de vocês, eu ia fazer vocês de bobos.

Então, gente, é isso que eu estou dizendo para vocês, faltar ao serviço, tem que ter uma justificativa dessas que eu disse. Fora isso, é um dia perdido.

Uma coisa que vocês não sabem. Quando a gente tem carteira assinada, se a gente faltar um dia, a gente perde o Domingo, que é o dia que a gente não trabalha durante a semana.

Vocês trabalham sábado. É porque as horas de vocês, isso por lei é assegurado, vocês trabalham menos do que as horas que vocês deveriam, não chega a completar a carga horária que deveriam trabalhar. Deu para entender gente?"

Um garoto pergunta: "Professora, que horas começa?"

Técnica:

"É às 6 horas. tu vais combinar com o teu Chefe de Equipe e depois ele vai te dizer qual é a hora que tu vais começar".

Um diz: "O Marcos (Chefe de Equipe) falou para mim que é às 6 horas".

Técnica:

"Então, olha aqui gente. O horário de trabalho, vocês não podem dizer assim, ah! Hoje eu vou chegar mais tarde, porque eu vou dormir mais um pouco. Ah! Eu estou cansado, vou dormir".

Maria: "A Zero Hora não tem hora para pegar".

Técnica:

"Tá, olha aqui, a Maria falou uma coisa, a Zero Hora, não tem hora para pegar.

Como é que vocês vão fazer, então, se a Zero Hora, não tem hora para pegar? Como é que tu fazes, Maria?"

Resposta: "Saio de casa às 5 horas e espero no ponto".

Técnica:

"Então gente, todos vocês, vão combinar com o Chefe de Equipe de vocês, que é aquela pessoa que vai ser o chefe, que vai entregar os jornais para vocês, qual é o horário que vocês têm que estar no ponto, porque ele sempre vai passar, mais ou menos dentro daquele horário. Não fiquem pensando assim, hoje eu acho que ele vai chegar às 5:30, amanhã eu acho que ele vai chegar às 5, então eu vou às 5, sabe por quê? Porque vocês vão ficar na suposição. E vamos supor, que vocês cheguem e ele já passou. Ele não quer saber, vocês perderam um dia de trabalho. Tá?"

Então, o horário de trabalho, não pode, gente, não esqueçam, quem trabalha não pode faltar ao serviço. O horário de trabalho de vocês é até o meio-dia, ou até antes, tem gente que trabalha até antes. Bom, então tá entendido? Não pode faltar, gente. Trabalho com carteira assinada, em nenhuma firma do mundo, se trabalha quando a gente quer. A gente tem que trabalhar.

Isso são as regras do jogo. Não é verdade? Na casa da gente, a gente tem hora para as coisas, para trabalhar também.

Se vocês faltarem, faltarem, vocês vão receber uma advertência. O que é uma advertência? O Chefe de vocês vai chegar para vocês e vai dizer, olha tu estás recebendo uma advertência, porque tu estás faltando ao serviço, a próxima, tu vais receber uma advertência por escrito. Aí, ele vai escrever, recebeu advertência porque está faltando muito ao trabalho, vamos supor.

A próxima é uma suspensão, e a próxima, vão ser despedidos, por justa causa. O que é justa causa?

Justa causa é quando a gente sai sem nenhum direito. Então gente, tirem da cabeça uma coisa, que quando a gente não está a fim de trabalhar, não adianta a gente pensar assim, agora eu vou esculhambar, para empresa me botar para rua, porque aí eu vou sair com o bolso cheio de dinheiro. Isso não digam, porque isso é besteira, é coisa de gente que não entende de lei. Quanto mais a gente esculhambar, quanto mais a gente fizer coisas que não é para fazer, pior vai ser para vocês. Vocês vão sair sem direito nenhum, só com aqueles dias que vocês trabalharam. Entrem limpos e saiam limpos, porque a hora que vocês saírem daqui e a hora que vocês quiserem voltar, vocês terão as portas abertas.

Bom, mais uma coisa, que eu quero dizer para vocês. Tem as regras do jogo, as regras do jogo, não é nada difícil, é não faltar, é não chegar atrasado e procurar vender.

Eu quero que cada um, me diga, aqui, rapidinho, uma coisa que um jornalista, não pode fazer, enquanto estiver trabalhando".

Respostas:

Brincar.

Faltar ao serviço.

Dormir no ponto.

Não prestar atenção.

Dar o troco errado

Tratar mal os fregueses.

Técnica:

"Gente, tudo isso que vocês falaram é importante. Uma coisa que a Maria falou é importante, tratar mal os fregueses, isso não pode acontecer. Tá? Por quê? Porque vocês trabalham com vendas. Qualquer venda, venda de picolé, venda de revista, venda de jornal, venda de roupa, venda de qualquer coisa, o que é que a gente tem que fazer para vender? É conquistar o cliente. Não é? Isso é venda gente. Vocês trabalham com comissão, quanto mais vocês venderem, mais vocês vão ganhar. Se vocês tratarem mal os fregueses, vocês vão perder de vender.

Em primeiro lugar, ter respeito, pelos fregueses. Guri 'passado', que bota a cabeça dentro do carro, que vai sujo para trabalhar, que pede gorjeta para o cliente, não pode. Eu sou uma, eu já deixei de comprar de jornaleiro, azar o dele, perdeu um cliente, eu vou comprar do seguinte, porque a gente passa em vários pontos, se eu for mal tratada, por que eu vou ser mal tratada, por que eu vou comprar de ti, Mateus?"

Mateus: "Não precisa a gente nem pedir para eles, eles dão".

Técnica:

"É isso aí, que é bacana. Entendeu? Se eles te dão é porque eles estão gostando de ti, porque eles acham, que tu és um bom vendedor".

Dando continuidade, a técnica diz:

"Agora, vocês pedirem gorjeta é a mesma coisa que pedir esmola".

"Estraga o ponto", diz um candidato.

Técnica:

"Estraga o ponto, queima o ponto, gente. Queima a pessoa de vocês. Então, por favor, não façam, aprendam que a gente tem que tratar bem as pessoas. Eu não estou tratando bem vocês aqui? Tô, não tô? Então, vocês vão sair daqui contentes, porque vocês conheceram uma pessoa que tratou bem vocês. Quando vocês precisarem de mim, vocês podem vir aqui que eu vou atender bem vocês. Mas se alguém fizer alguma coisa que eu não goste, perdeu, se acabou. Então é por aí.

Outra coisa que não pode. Dormir, brigar, andar de bicicleta, sentar no expositor, ficar com o dinheiro que não é de vocês, nem pensar, não se queimem.

Ir sujo, de uma apresentação ruim, não precisa irem becadinhos, mas vão limpos, penteados.

Um conta, que em um ponto, o guri está com o rosto cheio de "remela".

Técnica:

"É, tu vê. Tu achas que é legal isso? Eu acho isso horrível. A apresentação é importante sabe por quê? Vocês estão vendo, tem moças que trabalham com vocês, hoje, vocês trabalham de carteira assinada, hoje, não é qualquer um que entra para ser jornalista. Tá entendido? Porque isso vai ser bom para vocês, a profissão de vocês vai ser valorizada.

Agora, se a gente botar guri 'passado', isso e aquilo, aproveitador, quem são vocês que são bacanas. Tá?

O que a empresa dá para vocês em troca? A empresa dá um salário que é a comissão, que vocês vão ganhar em comissão, quanto mais vocês venderem, mais vocês vão ganhar. Por enquanto, vocês estão recebendo, diariamente, a comissão, mas possivelmente, vocês vão passar a receber duas vezes por mês. Então, é uma forma que vocês têm de juntar o dinheiro.

Olha aqui, gente, só um pouquinho, outra coisa, que a empresa dá, vocês têm um salário fixo, vocês têm uma assistência médica, qualquer problema que vocês tiverem, aqueles casos de quem tem filhos, como a Maria tem, vai poder trazer os filhos dela, para se tratarem aqui. Tem dentista. Se vocês precisarem ser hospitalizados, nós temos aqui, o Serviço Social, que é a D. Tereza, a moça que fica lá na frente, ela vai ajudar vocês a arranjar o hospital, a conseguir a baixa para vocês, exames, tudo isso, quando vocês mais precisarem, vocês vão ter o nosso apoio. Tá entendido? Para todos, gente. Tá?

Dentista. Não deixem de tratar os dentes de vocês. Não deixem, não fiquem com dor de dente. Venham tratar. tem um dentista de tarde, que é só para atender jornaleiro. Se tiverem com dor de dente de manhã, venham de manhã, que não dê para trabalhar.

Um candidato diz que tem dois "panelões"; que não pode nem comer nada.

A técnica lhe diz que isso é ruim, pois os dentes irão cair.

"A empresa vai dar e está dando, vale-transporte", diz a selecionadora.

Um candidato: "Eu sei, são umas fichinhas ama -

relas".

A técnica: "Vocês vão ganhar vale-transporte".

Um diz: "E quem mora em Viamão?"

Técnica:

"Quem mora em Viamão, por enquanto, a gente não conseguiu, mas a gente tá batalhando para conseguir.

Que mais que vocês têm? A gente vai conseguir colégio para todo mundo. Vocês têm que estudar, porque a gente vai controlar o boletim de vocês. A gente quer que vocês entrem aqui, e que não fiquem a vida toda como jornalista. A gente quer que vocês estudem, para que daqui um tempo, vocês possam ter uma profissão, uma outra profissão, que vocês ganhem mais.

Vocês têm um chefe, esse chefe de vocês, vai ser a pessoa que vocês vão receber o jornal dele, todo dia, e vão prestar contas para ele, todo dia.

Não vão embora com o dinheiro da Zero Hora, porque vocês podem ser assaltados e vocês vão ter que pagar esse dinheiro. Só se vocês tiverem como comprovar realmente, que estão sendo assaltados. Porque não é pouco dinheiro que vocês vão trabalhar, e vocês têm que cuidar, porque a empresa vai investigar, se, realmente foi assalto ou não foi".

Candidato: "Férias, não é necessário?"

Selecionadora: "Vocês vão ter férias".

Candidato: "E se eu não quiser férias?"

Técnica em seleção: "Tem que tirar, férias são obrigatórias".

A técnica retoma:

"Olha aqui, gente, então vocês têm que prestar conta todos os dias, com os chefes de vocês."

Um candidato pergunta sobre férias, mais alguma coisa ...

Técnica:

"Um ano de carteira assinada já ganha férias.

Olha aqui, com relação ao desconto, eu vou explicar para vocês, aquilo que a Maria disse, que o salário no fim os jornaleiros ficavam devendo ainda para a Zero Hora. Sabe por que isso? Eu vou explicar para vocês. Vocês ganham, os jornaleiros ganham muito em comissão. Vocês recebem uma comissão, não é? Então, geralmente, aqui, vocês ganham em média, de Cz\$ 4.000,00 a Cz\$ 5.000,00 por mês, em comissão. Vocês não percebem que vocês ganham isso, porque vocês recebem todo o dia, e vocês vão gastando, porque se vocês juntassem vocês iam ter Cz\$ 5.000,00 na mão.

Todo mundo que trabalha, Maria, tem desconto, que é o desconto do INPS, que é o desconto do Imposto de Renda, todo mundo que trabalha. Como vocês ganham um salário em comissão alta, é descontado de acordo com aquilo que vocês ganham. Vocês nunca ouviram dizer assim, o pai de vocês deve até já ter dito: 'Quanto mais a pessoa ganha, mais descontos ela tem'. Isso é uma coisa do governo, infelizmente.

Preço de capa, isso e aquilo, a comissão que eles estão dando, não sei se é das melhores, mas é uma forma".

Maria interrompe: "Nós ganhávamos 15%, hoje, não estamos ganhando nem 10%."

Técnica:

Agora que vocês vão ver, se vocês daqui a algum tempo, possivelmente, vocês vão começar a receber duas vezes por mês só, então vocês vão poder sentir o dinheiro de vocês na mão.

Vocês têm que saber gastar o dinheiro de vocês. É lógico, que se vocês receberem o dinheiro todo o dia e botarem, e gastarem, todo o dia em bobagem, vocês não vão ter dinheiro para comprar roupa, para ajudar em casa, para comprar as coisas para vocês".

Candidato: "Vai ser salário fixo?"

Técnica: "Vocês têm um salário fixo e mais a comissão."

Candidato: "Quanto é o salário fixo?"

Técnica:

"O salário fixo é Cz\$ 580,00, mas aí, tem mais os descontos, que é isso que eu falei, então vocês vão recebendo todo o dia e vocês vão juntando o dinheiro de vocês.

Deixa eu ver se tem mais alguma coisa para falar.

Então gente, o chefe de vocês, muito respeito com ele, porque ele é a pessoa a que vocês vão ver todos os dias trabalhando. Ele é que vai ajudar vocês, quando vocês precisam. Qualquer dúvida que vocês tenham, vocês perguntem para ele, que ele vai ajudar vocês. É assim, não é? Vocês que trabalham aqui, sabem que o chefe de vocês é aquela pessoa

que tá aí, para todas as horas.

Qualquer coisa que vocês precisarem do Serviço Social, podem falar com a Tereza ou comigo, que geralmente, eu estou aqui na casa.

Olha aqui, só mais uma coisa para terminar. Vocês gente, vão ser, durante o primeiro mês e o segundo mês de empresa, vocês vão ser avaliados pelo chefe de vocês. Em que vocês vão ser avaliados? Ele vai ver como é o comportamento de vocês, vai ver se vocês estão vendendo bem, vai ver se vocês não estão faltando, se estão chegando na hora certa, tudo isso o chefe de vocês vai avaliar. Tá entendido? Durante o primeiro e o segundo mês. E vocês vão ser chamados para vir aqui, para fazer uma entrevista, aqui, na casa. Quando vocês forem chamados, vocês têm que vir. Esta entrevista que vocês vão fazer aqui, é uma forma que vocês têm, de vocês dizerem, contarem o que está acontecendo com vocês, lá fora. Deu para entender? Para tirar dúvidas, sugerir alguma coisa, é um bate-papo que vocês vão ter.

Agora é o seguinte, hoje é quinta, né?

Respondem: "Quarta".

"Quarta, só um pouquinho, que eu vou ver se tem algum Chefe de Equipe, aqui, que vocês vão ter que vir para falar com ele".

Um candidato pergunta para a pesquisadora: "Tia, dá para fumar um cigarro, aqui dentro?"

Técnica: "Estão dispensados, gente, terça-feira ..."

A técnica combina com eles o dia em que deverão

comparecer à casa, para saberem o resultado (Entrevista gravada em 09.12.1987).

Dois aspectos merecem uma atenção especial ao analisar-se este ritual de seleção.

O primeiro diz respeito à noção inculcada nos jornaleiros (e também nos entregadores de jornal) de que trocar de emprego significa "sujar a carteira". Quando se tratam de representantes das classes dominantes, o trocar de emprego corresponde à busca de novas oportunidades, a criatividade, a dinamismo. No entanto, as minorias dominadas, caso tenham um comportamento desta ordem, são qualificadas de instáveis, relapsos, etc., donde é possível inferir-se a existência de duas leituras feitas segundo a ótica do dominador, assim, o que vale para ele, não se aplica ao dominado.

O segundo elemento a ser destacado é concernente à igualdade estabelecida entre pedir gorjeta e esmola. O raciocínio que advém desta relação permite que se conclua ser o salário do jornaleiro tão elevado que dispensaria qualquer doação. Embora o salário seja razoável, para uma população com um nível de carência como esta, toda colaboração parece ser bem aceita, logo o pedir gorjeta poderia ser encarado como natural, sendo comum verificar-se este tipo de pedido entre profissionais com remunerações mais altas, como o caso dos garçons.

Até o segundo semestre de 1986, as pessoas que se ocupavam com a venda de jornais para a Zero hora, não eram consideradas como empregados da empresa, mas sim, como consignatários. A partir do momento em que ocorre uma mudança neste contexto, e o jornaleiro começa a integrar o quadro funcional da RBS, mediante Contrato de Trabalho, com carteira assinada e demais garantias legais, a

admissão dos mesmos começa a ser ritualizada. Uma breve retrospectiva histórica elucidará esta questão.

O cenário que se afigurava, no segundo semestre de 1986, contemplava uma situação extremamente inquietante para a RBS. Isto porque, em primeiro lugar, a organização não vinha cumprindo com as exigências impostas pelos Decretos nº 4048 e 8621. Com base nestes Decretos, a empresa deveria manter registrados como funcionários, pelo menos 140 menores, matriculados em cursos de Aprendizagem do SENAI e SENAC. A inobservância de tais procedimentos, fazia com que a Delegacia Regional do Trabalho, através da sua fiscalização, ameaçasse a empresa, no sentido de aplicar-lhe pesadas multas, de caráter progressivo em reincidências. O segundo aspecto que preocupava os dirigentes dizia respeito ao elevado número de reclamações trabalhistas, movidas pelos jornaleiros que, em setembro de 1986, atingiam o volume de 80 processos, constituindo-se no maior passivo trabalhista da empresa.

Na tentativa de encontrar uma solução satisfatória, que contornasse ambas as dificuldades, foram montados dois esquemas, a "Operação Jornaleiro" e o "Projeto Colibri". O primeiro consistiu em um conjunto de atividades, visando à admissão dos jornaleiros, de tal sorte que a situação legal trabalhista dos mesmos fosse regularizada. O "Projeto Colibri", por sua vez, abrangia uma série de medidas, de cunho social, educacional e assistencial, que estão sendo levadas a efeito, com o fito de estruturar a futura Casa do Jornaleiro.

O início da "Operação Jornaleiro" foi marcado pelo trabalho do Serviço Social que cadastrou aproximadamente quatrocentos jornaleiros. O cadastro constituiu-se de uma foto e dados referentes ao nome, apelido, data

de nascimento, endereço, nome do responsável, endereço do mesmo, equipe, ponto de venda, se vendia jornal semanal e/ou dominical, o grau de instrução e há quanto tempo vendia Zero Hora.

De posse desse cadastro, o Serviço Social elaborou cinco listagens, correspondentes a cada uma das equipes, com o nome daqueles jornaleiros que seriam admitidos. Tal ação foi acompanhada pelos cinco Chefes de Equipe. Coube, igualmente, ao Serviço Social o recolhimento da documentação necessária para a contratação. A grande maioria dos jornaleiros não possuía a documentação exigida e teve de ser orientada, no sentido de como obtê-la. Ainda, fez-se necessário clarificar o conteúdo do Contrato de Trabalho, o que foi executado por uma funcionária da área de Treinamento.

O processo de admissão foi acompanhado de uma avaliação objetivando melhor conhecer a população-alvo, no que concerne às suas carências, para então, tornar viável uma atuação mais concreta por parte da empresa, respeitadas evidentemente as limitações da organização.

Para tanto, os trabalhos de avaliação foram realizados por uma equipe multidisciplinar durante o período de janeiro a abril de 1987, abrangendo um universo de 246 jornaleiros maiores e menores, que atuavam com vendas durante a semana e somente com edições dominicais.

As admissões/avaliações comportaram cinco ações básicas, conforme relatório datado de 26.05.87:

1. Cadastramento documental e administrativo:
Identificação pessoal por equipes, por pontos de vendas e por categoria (semanal/dominical);

2. Inventário de saúde: Conjunto de exames coletivos, e em alguns casos, individuais -- com a finalidade de classificar, dimensionar e organizar as ações futuras de atendimento médico/odontológico/ambulatorial;
3. Levantamento psicopedagógico: Avaliação dos perfis de inteligência, de personalidade, aptidão, escolaridade e potencialidades, com a finalidade de estruturar atividades educacionais, de aprendizagem profissional e de treinamento;
4. Cadastramento social: pesquisa de informações de caráter sócio-econômico/cultural, profissional, familiar e comunitário, com a finalidade de planejar e organizar as ações futuras no campo assistencial;
5. Identificação de Registros Criminais: Pesquisas junto aos Registros da Polícia Militar, com classificação por processos, com a finalidade de estruturar ações de assistência para a recuperação e reintegração social.

A partir destas mudanças, a admissão de jornaleros passou a seguir as linhas mestras do ritual executado, habitualmente, com a maioria daqueles que se candidatam a uma vaga na organização. Porém, dadas as características próprias desta população, bem como a dos entregadores de jornal, algumas adaptações ocorreram visando a fazer uma releitura do ritual de admissão, de tal sorte que as pessoas nele envolvidas pudessem representar o seu papel, respeitada a cultura dos jornaleros e entregadores.

Antes de ser ritualizada, a admissão destas pessoas, a seleção se dava da seguinte maneira, segundo depoimento de um informante: Os candidatos eram colocados em pé. A pessoa responsável pela seleção olhava para os mesmos e lhes perguntava a respeito da atividade que exerciam antes de se candidatarem a uma vaga na RBS. A seleção era feita com base neste procedimento, ou seja, sem nenhuma técnica e sem nenhum rito.

Atualmente, todo o processo é feito no sentido de que estas pessoas saiam, independente do resultado, com um sentimento de que ganharam alguma coisa e não se sentindo ainda mais marginalizadas. Com isto, as funções de jornaleiro e entregador passaram a ser valorizadas.

A seleção dos jornaleiros inclui ainda uma entrevista com o chefe da equipe, o exame médico e uma entrevista com a assistente social, que irá preencher uma ficha com os dados pessoais, familiares, educacionais, funcionais, econômicos, concernentes à saúde e ao lazer do jornaleiro.

As fichas de cadastro social dos entregadores só serão completadas, no momento em que eles necessitarem do Serviço Social. Não há uma entrevista obrigatória, como no caso dos jornaleiros.

As fotocópias da documentação exigida para a assinatura do Contrato de Trabalho, quando se tratam de entregadores, são feitas na própria Zero Hora, não se constituindo em ônus para os mesmos.

Findo o recrutamento e a seleção que correspondem à fase de separação do ritual, no período de margem (período probatório), tanto os entregadores como os jornaleiros são treinados. O treinamento dos entregadores é

feito pelos supervisores e o dos jornaleiros pelos chefes de equipe. Neste período também acontecem entrevistas de acompanhamento e de avaliação realizadas pelas psicólogas.

Em um relatório datado de 02.09.87, onde foram compilados os dados levantados nas entrevistas de acompanhamento do período probatório dos entregadores do Departamento de Entrega Domiciliar da Zero Hora, lê-se dentre as sugestões, trazidas por estes funcionários com o fito de colaborar no sentido de que o seu trabalho se torne mais fácil, duas recomendações que merecem ser destacadas:

- A solicitação de jaqueta ou colete luminoso que identificaria o entregador na madrugada;

- Tratamento para com os entregadores com melhor nível, não serem tratados "quase como marginais".

Estas duas colocações demonstram a necessidade que o entregador possui de ser valorizado. A primeira, embora traga uma utilidade prática, pois permite que os motoristas vislumbrem à distância a figura do entregador, além de tornar fácil a identificação por parte de outras pessoas, simbolicamente, reflete a necessidade que o mesmo manifesta de se distinguir das demais pessoas.

Com relação à segunda reivindicação, por entender-se que expressa uma realidade, dispensa maiores comentários.

Quanto ao Programa de Integração que acontece na fase de margem, só os entregadores são convidados a assistirem à palestra.

Sintetizando, o ritual de admissão apresenta uma fase de separação (recrutamento e seleção), uma fase de

margem (período probatório que inclui o treinamento) e uma fase de agregação (a efetivação do empregado), configurando-se como um rito de passagem.

3.6 - O Ritual de Admissão; Barreira Ritualizada e Espaço Fragmentado

Conforme foi descrito nas páginas precedentes, o ritual de admissão de empregados apresenta a dimensão de rito de passagem. Todavia é preciso que se acresça, a esta, mais duas facetas, a de barreira ritualizada e a de espaço fragmentado.

Enquanto rito de passagem, todas as pessoas, que a ele se submetem, deveriam, passada a fase de ritualização, serem incorporadas à empresa, porém isto não acontece, o que consubstancia a existência de uma barreira ritualizada. A empresa só abriga aquelas pessoas que se moldam aos seus ditames, à sua cultura, à sua filosofia, o que se torna compreensível, até certo ponto, pois seria inviável a absorção de toda a mão-de-obra que diariamente, busca uma vaga na organização. O grande contingente de pessoas que espontaneamente se oferecem para trabalhar na RBS, o fazem porque entendem ser esta uma empresa conhecida, que oferece segurança aos seus empregados, além da possibilidade de crescimento a nível profissional.

Aqui cabe uma digressão, no que concerne ao nome da organização enquanto símbolo dominante. A procura por uma vaga na empresa está intimamente ligada às representações criadas em torno do nome da organização. Por ser um símbolo dominante, o nome RBS apresenta três propriedades inerentes, a de condensação, unificação de significados díspares em uma única formação simbólica e de polarização do sentido.

A primeira delas é a de condensação, ou seja, muitas coisas e ações representadas em uma só formação. Todo o ritual executado dentro da organização tem como ponto de referência o seu nome. Ele é a "marca" do ritual. As ações e esforços evidenciados concentram-se em torno do nome da organização, no sentido de que ele não venha a ser denegrido, tanto que costuma-se falar no "bom nome" da organização.

A segunda propriedade é a da unificação de significados díspares, e inclusive contraditórios, em uma única formação simbólica. Ao nome da organização estão associados a competência do seu quadro de pessoal, a idéia da organização ser uma família, a qualidade dos serviços e dos produtos que são colocados no mercado, a sua capacidade de otimizar os recursos de que dispõe, a sua estrutura organizacional, enfim, todos estes significados passam pelos pressupostos da eficiência e eficácia organizacionais que estão intimamente associados ao simbolismo do nome da organização.

A terceira propriedade é a da bi-polarização do sentido. O pólo sensorial provoca desejos e sentimentos, enquanto o pólo ideológico refere-se às normas e valores que regem a organização social. O nome sempre é trabalhado no sentido de que o indivíduo venha a se sentir como um integrante da família organizacional, existe o desenvolvimento do sentimento de "pertencimento", que tem início, a partir do ingresso do empregado na organização, quando igualmente, os valores, as normas e os regulamentos (pólo ideológico) lhe são explicitados. Todavia, isto deve se dar num clima de aceitação, de tal modo que a percepção do indivíduo seja aquela ligada aos aspectos positivos e não ao controle e ao poder que recaem sobre ele.

Voltando-se à questão da barreira ritualizada, cumpre destacar que em um país como o Brasil, a exclusão de um grande número de pessoas do mercado de trabalho tende a refletir, dentre outros aspectos, a falta de uma política econômica por parte das autoridades governamentais.

Com a inflação desenfreada que vem se verificando nos últimos tempos, tem-se como decorrência, uma retração no nível de investimento das empresas, que preferem aplicar no mercado financeiro. Diante disto, uma grande parcela da população fica marginalizada do processo de produção e, por via de consequência, do consumo, donde é viável inferir-se ser o governo um dos responsáveis pela barreira que se impõe àqueles que procuram meios de garantir a sua sobrevivência.

Com isto, não se está eximindo a iniciativa privada da sua responsabilidade social, mas sim, aventando um argumento macro-econômico, para tentar justificar determinadas deliberações tomadas no âmbito micro-econômico.

No que tange à faceta de espaço fragmentado do ritual de admissão, pode-se dizer que apesar das pessoas, em sua maioria, não se organizarem no sentido de protestarem contra as negativas que lhe são feitas, existe sempre uma "brecha" para manifestações de inconformismo. Durante a descrição da admissão, enquanto rito de passagem, em algumas circunstâncias pode-se verificar atitudes contestatórias. No ritual de admissão habitual, a candidata a Supervisora de Telefonia demonstrou abertamente o seu descontentamento. Por ocasião da seleção dos entregadores, a solicitação para que não "xingassem" a moça que daria os resultados e nem esmurrassem a mesa, também permitiu vislumbrar-se atitudes de revolta. Na entrevista com os jor-

naleiros, algumas reclamações contra certos procedimentos levados a efeito pela empresa transpareceram de maneira clara. Todavia, tais circunstâncias são perfeitamente controladas pela ordem social vigente, até porque consistem em protestos isolados e não em mobilização de vulto.

Por outro lado, estas atitudes revelam que apesar do ritual dar elegância e dignidade às coisas, as pessoas com experiência não se deixam envolver pelo mesmo.

Nem por isso o ritual de admissão deixa de representar uma ameaça em termos de possíveis alterações no "status quo" pois, do contrário, não haveria a necessidade de se ter tanto cuidado na escolha das pessoas.

As indicações de Diretores, especialmente, quando se tratam de cargos chaves, como os de Gerentes Executivos, refletem esta preocupação. O grau de conscientização de uma pessoa neste nível pode possibilitar a articulação de manobras que visem a subverter a ordem. Portanto, é importante o exercício de uma seleção e de um controle mais rigorosos, quando se trata deste público-alvo.

A simples presença de um segurança para organizar o fluxo de pessoas, que chegam até o setor de Recrutamento e Seleção, parece servir de sustentação para a afirmativa de que sempre existe o risco de acontecerem distúrbios durante o processo ritual. Portanto, necessária se faz a presença de alguém que garanta a ordem.

É preciso que se ressalte não serem estas características um privilégio do ritual de admissão em uma empresa. Elas encontram-se permeando todo o tecido social, seja no caso do vestibular (Teixeira, 1981), seja nos concursos para a obtenção de vagas no Serviço Público, ou mesmo nos rituais para ingresso em cursos de Mestrado e

Doutorado. Em todas as situações citadas, tem-se a dimensão de rito de passagem, de barreira ritualizada e de espaço fragmentado.

C A P Í T U L O I V

4. COQUETÉIS, ALMOÇOS E JANTAS; O COTIDIANO CEDE LUGAR ÀS CELEBRAÇÕES

4.1 - Introdução

Este capítulo tem por objetivo a narrativa de algumas celebrações levadas a efeito na Rede Brasil Sul de Comunicações.

Em todas as organizações, manifestações rituais, sob a forma de celebrações, são engendradas, com a finalidade de integrar as pessoas que compõem o seu quadro funcional. A RBS parece cultivar este hábito de maneira intensa.

O fato dos homens gostarem de festas, encontra em Teixeira (1987), uma explicação

"... festa remete à noção coletivamente vivenciada, de alegria, de bem-estar, de felicidade, de satisfação, de amizade, de descompromisso. Tudo isto é expresso numa síntese perfeita, por coisa boa" (p. 22).

Contudo, as festas organizadas pelas empresas, trazem em seu bojo algumas características, mais próximas daquilo que Cox (1974) postula, ou seja, de que o ritual

perdeu a sua dimensão libertadora, na medida em que a ideologia o perpassa. Nas palavras de Cox (1974, p. 75): "O ritual forçado, imposto de cima, estrangula a espontaneidade e petrifica o espírito".

Na verdade, como será possível verificar nas próximas páginas, algumas celebrações realizadas pela empresa se apresentam muito mais como um compromisso, uma obrigação profissional, do que como um momento de "desfrute das coisas tidas por boas" como afirma Teixeira (1987), pelo menos para um determinado nível funcional, pois quanto maior a escolaridade e o grau de conscientização, mais clara se torna esta visão acerca do ritual castrado da sua dimensão imaginativa, criativa e inovadora.

Dado que grande parte dos rituais observados tiveram ligações com um grupo específico de trabalhadores da empresa, isto é, com os jornaleiros, decidiu-se por tecer uma descrição sobre esta população, permitindo assim, a compreensão dos rituais nos quais eles foram os atores principais, com base num contexto mais amplo.

As homenagens prestadas e recebidas pela RBS, em face da sua relação com o público externo, também serão expostas ao longo do capítulo.

4.2 - A RBS Festeja os seus Jornaleiros

4.2.1 - O jornaleiro e a sua trajetória

Ao se conhecer um pouco da história dos jornaleiros, estes trabalhadores-crianças, vem à tona uma realidade social, impossível de ser negligenciada por parte de quem realiza uma pesquisa, onde o ser humano se consagra como o sujeito de todas as coisas. E é esta uma das razões pelas quais se pretende realizar um registro mais abrangente

te, antes de se deter, especificamente, no foco principal da pesquisa. Afora a colocação anterior, que por si só, já seria suficiente para permitir um maior aprofundamento em termos de conhecimentos gerais acerca desta população, outro argumento justifica plenamente a inserção neste terreno. É que dificilmente alguém, pouco habituado, em termos de vivência, no dia-a-dia, com estes meninos, iria compreender determinados procedimentos ocorridos durante as cerimônias, nas quais eles foram os atores principais, sem que se descrevesse um pouco da sua cultura, dos seus valores, da sua praxis.

Estes elementos, a princípio, podem ser retirados das avaliações levadas a efeito junto à população de jornalheiros da RBS, dentro da perspectiva do Projeto Colibri.

4.2.2 - O Projeto Colibri

A fase subsequente à Operação Jornaleiro, referenciada no capítulo anterior, consiste em uma série de ações sociais, educacionais e assistenciais, visando ao atendimento dos jornalheiros. É o Projeto Colibri.

O nome do Projeto remete a uma analogia entre o que a empresa se propõe a executar e aquilo que é relatado em um conto. Segundo a narrativa, havia um incêndio na floresta. Todos os animais buscaram abrigo, na margem oposta do rio. Ao observar um bando de colibris que carregavam água em seus bicos, um dos animais, perquiriu: Vocês acreditam que com isto conseguirão apagar o fogo? Ao que os colibris responderam: Acreditamos apenas que estamos fazendo a nossa parte.

Esta é a filosofia do Projeto Colibri, administrado pela Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, ou seja,

embora a RBS não possa, isoladamente, resolver o problema de todos os menores carentes existentes na sociedade, pelo menos ela está dando a sua parcela de contribuição.

Estudos preliminares vêm sendo realizados, pelo Comitê do Projeto Colibri, visando a concretizar a implantação da Casa do Jornaleiro. O Comitê é integrado pela Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, pela área de Recursos Humanos da RBS, pela Circulação da Zero Hora, pela área Jurídica da RBS e por uma arquiteta da Construtora Maiojama.

Nas justificativas do Projeto, datado de outubro de 1986, lê-se:

"A liderança do jornal Zero Hora no ambiente em que atua é o resultado de uma harmoniosa combinação de profissionais que reúnem dedicação, talentos, conhecimentos, habilidades e organização. Numa das extremidades desta formidável estrutura de recursos humanos está o menor jornaleiro. O reconhecimento de sua importância na história do desenvolvimento do jornal, o conhecimento das suas emoções e dificuldades de ascensão social vem há muito preocupando o fundador Maurício Sirotsky Sobrinho, seus seguidores e os colaboradores, fazendo da idéia da criação da 'Casa do Jornaleiro' mais que um projeto, um compromisso social."

O suporte financeiro para a viabilização do Projeto advém da retenção, permitida pelo DL 4048 - Art. 5º e DL 8621 - Art. 6º, de contribuições recolhidas ao SESC, SESI, SENAC e Salário Educação.

Em 09.02.87, um relatório de acompanhamento define as competências profissionais:

"Tecnicamente o Projeto é de execução da área de Circulação. A área de RH, ao dar suporte ao processo de operacionalização, confere-lhe o sentido social ... Para RH o objetivo é ... a resultante social a longo prazo: retirar os menores jornaleiros de uma trajetória que desemboca na marginalidade e na pobreza crônica, para oferecer-lhes uma outra, que conduz à oportunidade de profissionalização e de um futuro mais digno"

Segundo relatório realizado em maio de 1987, intitulado Projeto de Profissionalização de Jornaleiros (Projeto Colibri); descrição sumária de dados e fatos, em um primeiro momento a RBS se interessou apenas pelos aspectos técnicos e econômicos do Projeto, que consistiam:

- na possibilidade de introdução, mediante convênios com o SENAI e SENAC, de cursos de aprendizagem que pudessem ser direcionados à qualificação de mão-de-obra específica, ligada às áreas de comunicação, suprindo assim, uma carência do mercado;

- na perspectiva de retenção de verbas de contribuição que vinham sendo recolhidas àquelas instituições, sem que a empresa recebesse qualquer benefício ou solução para os seus problemas de mão-de-obra qualificada;

- na possibilidade de utilização, em favor da Zero Hora, das quotas obrigatórias de inscrição de menores aprendizes das outras empresas do Grupo RBS.

Todavia, segundo o mesmo relatório, o grupo que ficou incumbido de elaborar o projeto "Profissionalização dos Jornaleiros", acabou dando um direcionamento social aos trabalhos, levado, principalmente, pelos seguintes as

pectos:

- a cultura humanista da empresa;
- o reconhecimento da importância, do valor e das carências dos jornalheiros, aliado à vontade de oportunizar-lhes uma melhoria nas suas condições, através da Casa do Jornaleiro;
- a descoberta de caminhos que parecem viabilizar as expectativas dos jornalheiros e da empresa, mediante uma combinação de aspectos legais, técnicos, institucionais e esforços humanos.

Evidentemente que um projeto deste âmbito requer a participação de inúmeras instituições e a efetivação de diversas ações combinadas. Para tanto, as responsabilidades foram divididas, conforme poderá ser observado, nas linhas que se seguem:

À RBS caberia:

- a admissão de todos os jornalheiros, tanto maiores como menores, inclusive analfabetos, desde que lhes fosse propiciada a inscrição em cursos;
- o pagamento de uma remuneração que não fosse menor do que um salário mínimo;
- o fornecimento de abrigos (capas) contra a chuva e o frio;
- a elaboração de avaliações junto aos jornalheiros admitidos, com a finalidade de dimensionar as estruturas de atendimento;
- a estruturação de planos de carreira e sucessão, permitindo que os jornalheiros qualificados, tenham acesso a outras atividades, em todas as áreas da RBS;

- a consecução de programas especiais de treinamento.

A Secretaria Municipal de Educação faria a sua parte, no que concerne à alfabetização de adultos e menores e ainda com cursos formais de 1º Grau.

Através de convênio com a RBS, o SENAI e o SENAC estruturariam cursos de aprendizagem de menores, privilegiando aquelas ocupações específicas em que a empresa possui maior carência de mão-de-obra.

A Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho ficaria responsável pela:

- administração da implementação do Projeto;
- complementação de benefícios e serviços assistenciais, médicos, educacionais e recreacionais, não cobertos pela RBS;
- representação institucional da RBS, junto a entidades externas, sempre que o assunto for "jornaleiros";
- elaboração do projeto, construção e administração da Casa do Jornaleiro.

A Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho deverá administrar este Projeto, tendo presente dois momentos distintos: o primeiro, até a construção da Casa do Jornaleiro e o segundo, após a Casa do Jornaleiro estar pronta, quando lhe caberá a divulgação da sua experiência, a fim de que as demais empresas se vejam impelidas a executarem projetos desta ordem.

4.2.3 - O perfil dos jornaleiros da RBS

Em 31.03.87, a Zero Hora possuía 246 jornaleiros em seu quadro funcional.

Para preencher as lacunas existentes em termos de dados que permitissem um conhecimento maior acerca das condições sociais, psicopedagógicas e de saúde dos jornalheiros, foram elaborados estudos, denominados de avaliações, junto a este público-alvo, no período de janeiro a abril de 1987.

As avaliações realizadas pelo Serviço Social atingiram 216 jornalheiros, as avaliações psicopedagógicas 221 e o censo de saúde 245.

O relatório de levantamento da realidade social dos jornalheiros é aquele que apresenta uma riqueza maior de informações.

Nele é possível verificar-se que, do universo de 216 jornalheiros pesquisados, 148 (68,5%) são menores na faixa dos 12 aos 18 anos incompletos e 68 (31,5%) são maiores na faixa dos 18 aos 60 anos, sendo que, dentre estes últimos, a maior concentração está entre os 18 e 25 anos, ou seja, 29 (13,5%) jornalheiros.

Com relação ao sexo é possível constatar-se que 90%, ou seja, 195 jornalheiros, são do sexo masculino e que somente 21, portanto 10%, são do sexo feminino.

Devido à pouca idade, a maioria dos jornalheiros constitui-se de solteiros, sem filhos.

No que tange à naturalidade, 114 (52,5%) jornalheiros são nascidos em Porto Alegre, 92 (42,5%) são do interior do estado do Rio Grande do Sul e 10 (5%) são naturais de outros estados do país.

A maior parte reside em áreas periféricas de Porto Alegre e da região metropolitana, sendo que os municípios de Cachoeirinha e Viamão e o bairro Partenon em

Porto Alegre representam 45% da localização residencial dos jornalheiros.

A situação familiar retrata um quadro onde 44% dos jornalheiros residem com os pais e irmãos, 14% residem com o pai ou a mãe e mais os irmãos, sendo que destes 14%, a maior parte reside com a mãe e os irmãos (9%), o que demonstra ser a figura paterna a mais ausente. Os restantes 42% residem com o esposo(a) e filhos; mãe, padrasto e irmãos; parentes; com os filhos; sozinho; companheiro(a) e filhos; pai, madrasta e irmãos; esposo(a), filhos e outros dependentes; amigo(a); esposo(a); pais, irmãos e dependentes; pais; companheiro(a); mãe; irmãos.

Quanto à filiação, 116 (54%) jornalheiros possuem os pais vivos, embora muitas vezes eles estejam separados.

Existe uma predominância das famílias compostas por cinco pessoas ou mais; 167 (77%) jornalheiros encontram-se nesta situação.

Quanto ao grau de instrução dos 148 menores, 18 são analfabetos, 125 têm escolaridade que varia da primeira à oitava série do 1º Grau, sendo que, desses 125, somente 66 estão freqüentando a escola, os outros 59 evadiram-se. Existem apenas 4 jornalheiros menores com escolaridade a nível de 2º Grau e 1 com Supletivo de 1º Grau. O grupo dos jornalheiros maiores apresenta 14 analfabetos, 51 com escolaridade que varia entre a primeira e a oitava série do 1º Grau. Dos 51, somente 3 encontram-se estudando. Dentre estes jornalheiros maiores, 3 têm escolaridade a nível de 2º Grau.

Dos 216 jornalheiros, 201 (93%) têm o seu tempo de serviço dedicado à venda de jornais variando entre 1

ano no mínimo e 14 anos no máximo, sendo que somente 15 (7%) estão executando esta tarefa há menos de um ano. A maior parcela destes jornaleiros não possuem outra atividade sem ser a venda de jornais. No grupo dos maiores, o percentual dos que não exercem outra profissão é de 78%, enquanto que no grupo dos menores este percentual chega a 93%.

Aqueles menores que exercem outra atividade, sem ser a venda de jornais, desempenham as seguintes funções: limpeza, biscate, pintura, ajudante de pedreiro, borra - cheiro e "office boy". Já os maiores que acumulam com a venda de jornais, outras atividades, exercem as seguintes funções: biscate, faxina, costura, pintura, confeitaria e garçom.

Os responsáveis pelos menores, isto é, pai, mãe, padrasto, madrasta, avó, etc., quando do sexo masculino, tendem a executar, em maior número, as funções de pedreiros, vigilantes, jornaleiros, marceneiros, operários e funcionários da Prefeitura. Entre as atividades profissionais dos responsáveis femininos a atividade que se destaca é o trabalho doméstico (faxineira, cozinheira, servente e doméstica), sendo o número de mulheres que não trabalham fora de casa, também muito significativo.

No que concerne à renda familiar, os jornaleiros contribuem com uma parcela expressiva nas despesas da casa. A maior parte dos seus rendimentos são entregues para os pais ou responsáveis.

No setor de saúde, 60% dos jornaleiros passaram a usufruir dos benefícios da Previdência, quando foram contratados pela empresa.

Dos 216 jornaleiros, 75 (35%) procuram atendimen

to médico em postos de saúde, 39 (18%) em hospitais, 32 (15%) procuram a Santa Casa, 25 (12%) se utilizam do INAMPS, 25 (12%) nunca procuraram atendimento médico e os 20 (8%) restantes, procuram os mais variados recursos médicos.

Quanto ao atendimento odontológico 75 (35%) jornalheiros nunca foram ao dentista ou recorreram a ele uma só vez, 54 (25%) jornalheiros utilizam os postos de saúde, 28 (13%) jornalheiros dispõem deste recurso na escola, 13 (6%) procuram dentistas particulares e os 46 (21%) restantes procuram os mais variados locais onde é efetuado este tipo de atendimento.

A nível de lazer, entre os menores de 18 anos, a opção mais citada foi a de jogar bola, seguindo-se ver televisão, andar de bicicleta, passear, dormir, escutar música e brincar.

Entre os maiores com família, o tempo destinado ao lazer é ocupado com a tarefa de arrumar a casa, fazer trabalhos manuais, escutar rádio e descansar.

Quanto à expectativa de uma atividade profissional futura, tanto maiores como menores manifestaram vontade de: permanecer como jornalheiro; de exercer alguma atividade ligada à mecânica; alguma atividade vinculada ao comércio; e ainda, ser segurança. Todavia, 40 (18%) jornalheiros, entre maiores e menores não souberam responder a este item.

As atividades que mais aparecem entre os jornalheiros maiores do sexo feminino são as seguintes: costura, tricot, balconista e babá.

Entre os menores as atividades ambicionadas em maior número são: motorista, jogador de futebol, "office

boy", chefe de equipe e médico.

Por sua vez, o acompanhamento psicopedagógico, realizado com 221 jornaleiros, permitiu que fossem detectados aspectos tais como: baixo nível de conscientização e de aspirações, o que reflete um fator limitante às potencialidades latentes de desenvolvimento educacional e profissional, e baixo nível cultural.

O perfil motivacional volta-se fortemente para os fatores Higiênicos (necessidades Fisiológicas e de Segurança). O fator de Associação predominante é o do tipo negativo. No que concerne à Auto-Estima e Realização, os índices são baixos, revelando pouco interesse em educação e aperfeiçoamento.

Com base nas avaliações feitas pelas psicólogas, somente 67 (30%) jornaleiros, dos 221, revelaram condições favoráveis em aptidões e características pessoais, para serem treinados e assumirem atividades de pequena complexidade ou outras de maior complexidade, que exijam um bom potencial individual para o êxito do processo de aprendizagem e desenvolvimento.

O censo médico levado a efeito, junto a 245 jornaleiros, permitiu a verificação de um quadro clínico de subnutrição, nas faixas etárias mais baixas. As doenças de pele apresentam-se com altos índices em quase todas as faixas etárias. Existe, ainda, uma grande incidência de cáries dentárias.

Ao analisar-se estas informações, verifica-se uma contradição entre os dados obtidos pelo Serviço Social, constantes no relatório de levantamento da realidade social dos jornaleiros e as avaliações psicopedagógicas. Segundo este último relatório, mediante testes feitos com

221 jornaleiros foi possível detectar um baixo nível de aspirações entre os membros deste estrato funcional, uma vez que os índices referentes à Auto-Estima e Realização do perfil motivacional dos mesmos mostraram-se muito baixos.

Porém, os dados obtidos, pelo Serviço Social, junto a 216 jornaleiros, revelaram que entre os menores (que representam 68,5% dos pesquisados), uma das atividades mais ambicionadas é a de ser médico. Ser jogador de futebol é outra profissão almejada pelos garotos, exatamente pela possibilidade de ascensão social que a mesma deixa antever. Um dos caminhos comumente utilizado, pelas pessoas de baixa renda para chegarem aos degraus da fama e da riqueza, é o do esporte. Não faltaram exemplos de desportistas brasileiros, provenientes das camadas mais humildes da população, nas Olimpíadas de Seul, em 1988, comprovando esta afirmação.

Portanto, é possível concluir-se que o jornaleiro possui aspirações. Tanto isto é verdade, que na própria entrevista de seleção descrita pela pesquisadora, no capítulo anterior, dos 12 entrevistados, 3 (33%) escolheram como futuras profissões, atividades que requerem formação a nível de Terceiro Grau, 3 (25%) optaram por atividades que requerem escolaridade a nível de Segundo Grau e/ou alguma especialização, portanto, 7 (58%) candidatos a jornaleiros possuem pretensões de uma melhor qualificação profissional no futuro, o que vem ao encontro dos dados coletados pelo Serviço Social e denota alguma falha nos testes psicológicos.

Estes dados revelam, ainda, um perfil de profissional extremamente carente; por isso, todos os benefícios os, que possam ser oferecidos pela empresa, representam

uma contribuição muito grande, no sentido de minimizar este quadro de necessidades.

Mas há que se entender a importância da empresa não gerar expectativas impossíveis de serem atendidas a curto e médio prazo. Estas pessoas, ao passarem por toda a sorte de privações, sejam elas de ordem alimentar, de moradia, vestuário, saúde e educação, quando alguém ou alguma organização lhes acena com uma perspectiva de vida um pouco melhor, porém só a nível de discurso, sem uma correspondência em termos práticos, tendem a cobrar a execução do prometido, sistematicamente. Caso não sejam atendidas, elas incorporam o sentimento de terem sido enganadas, o que é perfeitamente compreensível, na medida em que são seres humanos "trapaceados desde o seu nascimento", conforme escreveu Bastani (1986, p. 148).

A noção de longo prazo ao nível organizacional, não faz parte da vida do jornaleiro, que precisa se alimentar e não dispõe de dinheiro, que precisa se vestir para enfrentar o ambiente hostil da rua e não possui recursos, tudo isto, não a curto prazo, mas sim a curtíssimo prazo, resumindo em uma única palavra, "hoje".

4.2.4 - O jornaleiro faz a leitura da sua relação de trabalho

4.2.4.1 - A Carteira de Trabalho

No momento em que a empresa reconhece o jorna-leiro como seu empregado e assina a sua Carteira de Trabalho, este profissional faz a leitura deste símbolo.

Os jornaleiros, via de regra, vêem a Carteira Profissional como uma "coisa má", porque ela implica maior controle sobre eles. Acresça-se a isto o fato de, nor-

malmente, os guris serem filhos de pais "biscateiros", o que, por efeito demonstração, faz com que eles entendam os trabalhos temporários, sem compromisso, como sendo a melhor forma de ganharem a vida. A Carteira Profissional lhes parece boa, por ocasião da demissão, quando a empresa se vê obrigada a um dispêndio maior. Algumas vezes, eles agem erradamente, premeditando a sua exclusão do quadro funcional da empresa.

Com o objetivo de alterar esta forma de agir e pensar é que no ritual de admissão, exposto no capítulo precedente, a técnica em seleção engendra todo um discurso, enfatizando a importância e os benefícios decorrentes da assinatura da Carteira de Trabalho. Diminuir o índice de rotatividade dos jornaleiros é outro objetivo da selecionadora que, para tanto, executa todo um trabalho de conscientização junto a este público-alvo.

Mas, não são todos os jornaleiros que acham ruim possuir carteira assinada. Um exemplo é o da jornaleira que escreveu uma carta para um funcionário da Circulação, à época da assinatura do seu Contrato de Trabalho, conferindo um valor positivo à sua nova condição de empregada da Zero Hora. A reprodução, na íntegra, desta carta permite que esta profissional se expresse por si mesma:

"06.01.87

Venho por meio desta agradecer pela demonstração de gratidão e interesse em preocupar-se em nosso futuro assinando e oficializando nossa carteira eu chorei realmente eu chorei lágrimas de alegrias e de emoção, eu aguardei, aguardei muito este momento mas muitas vezes minhas esperanças foram água abaixo. Parecia este maravilhoso

dia demorar muito. Pelos meus documentos vocês podem ver a data do meu nascimento eu recebi isto como um presente de Aniversário de todos eu tenho a impressão eu tenho como meus ídolos principalmente: Ao ... da circulação o magrinho de óculos que pegou com tão boa vontade no meu documentos no dia 5, A ..., A ... e a todos vocês, Deus os abençoem está é minha homenagem de gratificação gente vocês nem imaginam como eu precisava disto todos estes anos de trabalho, amor, fidelidade e dedicação ... E de fartura, isto eu sou grata minha vida mudou desde 1976, o qual me foi confiado pelo senhor bondoso ... o meu farto ganha pão, para mim e para minha família na mesa não se conheceu mais miséria, mas os meus desesperos nunca deixarão de se voltar para momentos de inutilidades físicas o que graças a Deus terminaram aqui. Isto vocês podem ter certeza que o espírito bemfeitor do nosso saudoso e bem lembrado Maurício contribui em grande parte na vossa intuição desta maravilha, eu escrevo chorando pois não tenho palavras para expressa minha emoção, gente eu fui sou e sempre serei a sua dedicada negrinha a ... resposta, isto vocês podem ter certeza, entre os meus colegas tenho certeza de que eu fui a mais esforçada e a que mais necessitava deste grande benefício. So vivo daí é a única renda que eu tenho, não tenho benefício nenhum além de vocês se não fosse pela Zero Hora o ... sabe que eu não estaria mais vivendo pois não tinha condições, foi quando fui a ele pedir um pontinho de trabalho, vocês sabem aonde existe serviço no meu setor de serviço a negrinha sempre está, muitas vezes mesmo com o coração aos prantos por problemas alheios ao serviço mesmo assim eu faço com que chegue com carinho e dedicação o jornal aos fregueses e leitores

pois isto é nada mais que meu dever e obrigação, para mim da parte deles eu nada tenho a reclamar nem se quer a me queixar e vocês sabem gente querida que o nosso trabalho não é fácil cheio de rigor não podendo se esquivar de tempestade mas feliz de nós que temos um serviço.

Assinado

Também me alegro pelos meus colegas e que sejam digno de vossa consideração. Cara eu não tenho certeza que o teu sobrenome seja este porém o ...da circulação só podes ser tu."1

A gratidão que a jornalista sente, em relação à empresa, transparece na sua carta.

A presença do Herói Cultural, Maurício Sirotsky Sobrinho, ministrando os ditames acerca do comportamento a ser adotado pelos homens, também integra a missiva, desnudando assim, uma parcela do universo simbólico da referida funcionária.

Para que se possa entender o porquê desta postura da jornalista é preciso que se conheça um pouco da sua vida.

Natural do interior do Estado, nascida em 1934, esteve casada durante 14 anos, separada há 10 anos, tem seis filhos, sendo que o menor de 6 anos não é fruto da relação matrimonial. Dos outros cinco filhos, dois, apesar de não morarem junto com a mãe, são por ela sustentados: um rapaz que possui disritmia e uma filha com 14 anos (na é -

1. Os espaços em branco, correspondem a nomes de pessoas que foram omitidos, inclusive o da própria jornalista.

poca da entrevista). Esta última vive com um companheiro e já é mãe.

No que concerne à escolaridade e ao trabalho, a jornalista completou o 1º Grau e vende Zero Hora há 9 anos, numa média de 100 jornais/dia.

No âmbito da saúde, a jornalista só passou a usufruir dos benefícios da Previdência após a assinatura do seu Contrato de Trabalho, em 16 de fevereiro de 1987. Quando necessita de atendimento médico procura a Santa Casa e o Centro de Saúde. Quanto ao atendimento odontológico, ela se utiliza de dentistas particulares, porque possui alguns profissionais nesta área que são seus clientes, o que faz com que lhe cobrem menos pela consulta.

Nas horas de lazer, descansa em casa.

A funcionária reside em um prédio da Entrega Domiciliar da Zero Hora, em troca de mantê-lo limpo. Em termos de móveis e eletrodomésticos o seu patrimônio se reduz a um rádio portátil, Sem geladeira, sem televisor e tendo ganho uma cama há pouco tempo, pois dormia no chão com o seu filho, esta era a vida da funcionária, à época em que o Serviço Social realizou a entrevista de cadastramento, em fevereiro de 1987.

A pesquisadora, ao conhecer a referida profissional, ouviu dela as seguintes palavras: "Eu só aprendi a trabalhar na minha vida".

Diante deste quadro, é possível compreender o conteúdo da carta, no que concerne ao reconhecimento da jornalista para com a empresa.

Todavia, a atitude da organização não é tão filantrópica como parece: primeiro, porque a assinatura da

Carteira de Trabalho partiu de imposições governamentais; segundo, porque a moradia oferecida à jornaleira é paga com a sua força de trabalho. Não se está postulando que a empresa deva se portar como uma entidade de amparo aos desvalidos, mas sim, o que se pretende é mostrar como a força do mito Maurício Sirotsky Sobrinho, pode gerar uma leitura dos acontecimentos, sob o ponto de vista humano e social, encobrando o lado comercial da empresa. O depoimento da jornaleira reflete exatamente este posicionamento.

4.2.4.2 - O crachá

Com relação ao uso do crachá, a pesquisadora pôde observar em uma das vezes, que foi até a CAF - setor jornaleiros, uma menina franzina, aparentando 8 anos, mas que na realidade possuía 12, levando a mão ao peito e dizendo: "Agora eu sou importante". Inquirida, pela recepcionista da CAF, sobre a razão da sua importância, respondeu ser devido ao uso do crachá.

Tentando encontrar explicações que clarificassem esta visão positiva da jornaleira acerca do crachá, a pesquisadora leu no Rabisco nº 126, de abril de 86, e no jornal Zero Hora, do dia 03.04.86, p. 5. que quando Maurício faleceu, e tomou posse a nova diretoria, a viúva, num gesto simbólico, passou o crachá de Maurício Sirotsky às mãos do novo Presidente, dizendo que o mesmo deveria estar sempre na sala da Presidência da RBS.

Todo o formalismo e o aspecto mítico deste ato, é revelado nas palavras da mensagem lida pela viúva. A íntegra do texto é a seguinte:

"Meus amigos e minhas amigas:

"Esta nossa reunião tem como objetivo tornar público e empossar a nova Direção Geral da Rede Brasil Sul, a nossa RBS.

Este modelo seria o de Maurício e nasceu do consenso de todos.

Em momento algum, houve qualquer dúvida de que o Jayme deveria ser, como de fato o será, o nosso novo Presidente.

O Jayme é um profissional respeitado por aquelas virtudes de que são feitos os grandes empresários: conhecimento, probidade, capacidade de trabalho e lealdade às causas da organização.

Ele saberá, com sua inteligência e sensibilidade, captar as exigências que, a cada dia, a evolução do meio e a expansão da RBS lhe farão, tomando com firmeza e executando com segurança as decisões e providências necessárias.

Ao seu lado, estarão o Fernando Ernesto, o Nelson, o Carlos, o Marcos e o Pedro.

Sobre o Nelson e o Pedro, posso afirmar, sem medo de errar, que ascenderam empresarialmente porque unem a vocação e os princípios do Pai a uma sólida formação profissional.

Para aludir ao Fernando Ernesto, tomo emprestada ao Maurício uma frase que ele usava com frequência, quando o citava e ao Jayme: 'No irmão - Jayme - encontrei um amigo; no amigo - Fernando - achei um irmão.'

Devo referir uma palavra especial aos meus genros, Carlos e Marcos. Além de competentes e dedicados, devemos à sua abnegação e lealdade, em grande parte, a felicidade de havermos chegado, tão rapidamente, à formulação deste novo modelo.

Marlene, Rosa, Suzana, Sônia, Nara e

Márcia têm, também suas responsabilidades ampliadas.

Além de continuarem a apoiar e a ajudar seus maridos, lhes cabe, como tarefa permanente, contribuir para a continuidade do clima de humanismo que sempre marcou a RBS.

Este ambiente, que é o nosso maior patrimônio, onde cada um ajuda o outro e todos contribuem com bondade, humildade e dedicação para formar um clima de emulação sadia é, com certeza, a partir de hoje, a meta principal de vocês, minhas queridas.

Se precisarem, contem comigo.

Deveria dirigir-me aos demais membros da Diretoria, que aqui, também, representam nossos quatro mil colaboradores, como Senhores Diretores.

Prefiro chamá-los de "meus amigos e companheiros do Maurício!".

Não peço e nem ofereço a vocês nada que o conhecimento que temos uns dos outros já não haja provado que é comum a todos: otimismo, trabalho, confiança no futuro, coesão, tolerância, compreensão e vontade de crescer.

Há imensos horizontes pela frente, para todos vocês.

Estendam esses horizontes para os nossos companheiros dos demais escalões. Ajudem a consolidar a tradição desta casa, de ser uma escola de trabalho e um meio de realização individual para todos.

Queremos que este modelo que hoje marca o início de uma nova fase da vida da RBS seja sólido e perene. E que permita que através dos anos e das décadas, a RBS continue a crescer, e a ampliar os serviços que presta à coletividade.

É preciso ser assim.

Porque, só se for assim, estaremos provando que assimilamos tudo aquilo que o Maurício nos ensinou.

É um modelo onde devem predominar o humanismo, a vocação social e o profissionalismo.

Maurício:

Nós estamos fazendo tudo que tu querias que fosse feito. Tu e eu estamos depositando nas mãos deste grupo, que compõe a nova Direção Geral, a responsabilidade de levar adiante tudo o que foi realizado até agora.

É por isso, Maurício, que daqui a pouco estarei passando às mãos do Jayme o teu crachá, que haverá de estar sempre na sala da Presidência da RBS.

Que Deus nos ilumine e abençoe, como iluminou e abençoou a tua vida, Maurício.

Tenho certeza de que o Jayme e seus companheiros de Diretoria saberão projetar no futuro aquilo que sempre foi a tua maior vontade: a de sermos uma empresa familiar e profissionalizada, sólida e em permanente crescimento, e profundamente marcada pela vocação de servir primeiro à criatura humana.

Meus amigos e minhas amigas.

Contem comigo.

Obrigada por tudo que fizeram.

Obrigada por tudo que farão" (Zero Hora, 03.04.86, p. 5).

Ao receber o crachá de Maurício, das mãos da viúva, o Presidente da RBS, recém empossado, portava, igualmente, um crachá, conforme pode ser verificado na foto de Zero Hora, do dia 03.04.86, p. 5.

Daí concluir-se ser o crachá, realmente, um



Fig. 31 A viúva passando às mãos do atual Presidente, por ocasião da posse, o crachá de Maurício

Foto: Zero Hora, 03.04.86, p.5



Fig. 32 Da esquerda para a direita, o atual Presidente da RBS, o Prefeito de Porto Alegre e um dos Diretores-Superintendentes da RBS, todos usando crachá

Foto: Zero Hora, 05.05.88, p.5

símbolo importante dentro da organização. Tanto é que todos, dos jornaleiros ao Presidente, usam crachá durante o horário de trabalho. Em inúmeras fotografias, publicadas no jornal Zero Hora, é possível verificar-se o Presidente, o Vice-Presidente, enfim, a Direção Geral, bem como os visitantes, usando o crachá de identificação.

O visitante deve apresentar um documento na recepção e a informação atinente ao setor/área a que se destina. A responsável pela tarefa faz as anotações devidas, arquiva o documento e entrega um crachá com a palavra VISITANTE para a pessoa. Ao sair da organização, o indivíduo entrega o crachá e recebe de volta o seu documento.

Em 29.12.87, dia em que a Televisão Gaúcha completou 25 anos, um dos comentaristas que participava do programa Jornal do Almoço, colocou o seu crachá bem à mostra e teceu alguns comentários a respeito. Disse que estava com o crachá visível ao telespectador (numa atitude não costumeira), em homenagem aos 25 anos da RBS TV. Acrescentou ser comum às pessoas, que trabalham na empresa, saírem à rua, portando o crachá, sob a alegação de que esqueceram de retirá-lo, porém na realidade, segundo a percepção do comentarista, elas fazem isso porque querem mostrar que trabalham na RBS.

Em quase todas as empresas de médio e grande porte, o crachá é um documento de uso corrente, expedido pelas mesmas com o fito de identificar os seus funcioná - rios e assim garantir a segurança em suas dependências. Somente aqueles que portam o crachá da empresa podem circular livremente no espaço organizacional, pois são dignos de confiança.

A sociedade brasileira valoriza muito os chama-

dos documentos de identificação. Tanto que, a polícia costuma encaminhar para a delegacia, sob suspeita, aquelas pessoas que não portam documentos. A veracidade destes documentos, na maior parte das vezes, não é questionada, sendo mais importante possuí-los. Se falsos ou não, isto só será averiguado quando ocorrer alguma denúncia.

Todas as situações narradas retratam o valor simbólico assumido pelo crachá dentro da organização e servem para elucidar o porquê da importância atribuída a ele pela jornaleira. Afora a questão simbólica, em termos práticos, o crachá é que permite à jornaleira comprovar a sua participação no quadro funcional da empresa e assim obter os benefícios inerentes a esta condição.

4.2.4.3 - O chefe de equipe

Em termos de controle administrativo, o chefe de equipe é a pessoa da empresa com quem o jornaleiro tem contato diário. São cinco os chefes de equipe, cada um deles responsável por uma zona com cerca de 40 jornaleiros.

A partir da contratação dos meninos a relação chefe de equipe - jornaleiros sofreu algumas alterações.

O relato de uma conversa entre a assistente social e um chefe de equipe, assistida pela pesquisadora, explicita um pouco as mudanças ocorridas.

O chefe de equipe chamou a assistente social de madrinha/mãe dos meninos. Ao perceber a expressão da profissional e ao ouvi-la dizer que iria pensar para lhe dar uma resposta, o chefe de equipe tentou se desculpar alegando não ter falado assim por mal, que ele entendia o papel dela na história, mas ele tinha o papel dele, de chefe e para que os garotos trabalhem, em alguns momentos, é necessário endurecer com eles. Segundo o chefe de equipe:

"Tem garotos que se a gente ralhar com eles, chegam a ficar doentes. No entanto, tem outros, que para se sentirem homens, profissionais, é necessário dar uns safanões, pois do contrário, só conversa não adianta".

O chefe de equipe disse trabalhar há oito anos com garotos de rua; por isso, os conhece bem. Contou que ia no morro buscar os menores para venderem a Folha (um jornal da Cia. Caldas Júnior que deixou de circular), ocasião em que falava com a mãe do menino, procurando saber qual era o procedimento do garoto, se possuía vícios, como se portava dentro de casa. Os dados eram transcritos para uma ficha, que ele mantinha em seu poder. O fichário era organizado espontaneamente, pelo chefe de equipe, e não por imposição da empresa.

Na verdade o trabalho que o chefe de equipe realizava corresponde ao que é feito, hoje, pela selecionadora e pela assistente social, ou seja, ele recrutava, selecionava e procurava fazer um levantamento social da vida do menino.

Haviam mães que autorizavam o chefe de equipe a bater no filho, caso o "guri" fizesse alguma coisa errada.

O chefe de equipe disse que só dava nos garotos, quando um ou outro, na faixa dos seus 15 ou 16 anos, se "botava" nele; aí, era preciso dar "um chega para lá", para que o guri no outro dia ficasse bonzinho.

O chefe de equipe enfatizou que os jornaleiros se comportam, na CAF, de maneira diferente daquela de quando estão na rua.

A assistente social aproveitou a oportunidade para mostrar ao chefe de equipe, o trabalho que vem sendo

desenvolvido pelo Serviço Social: as fichas cadastrais, onde a vida do menor fica registrada. Cumpre destacar que o chefe de equipe desconhecia este trabalho, por ter sido contratado, havia pouco tempo, para trabalhar na Zero Hora.

Pelo que foi possível depreender, em contato com os chefes de equipe, o relacionamento que se estabelecia, entre eles e os garotos, reproduzia a relação entre pais e filhos. Hoje, esta relação passou a ser mais profissional e existe dificuldade em fazer com que os chefes assimilem esta nova postura.

Para alertar os chefes de equipe sobre as suas atribuições, o departamento de Treinamento, realizou, em julho de 1987, cursos de aperfeiçoamento. O Treinamento utilizou-se da linguagem dos chefes de equipe para fazer uma releitura dos princípios administrativos, de maneira a torná-los inteligíveis a estes treinandos. Quando, por exemplo, os chefes de equipe foram submetidos a um curso sobre liderança, receberam ensinamentos que diziam serem, os chefes, os responsáveis pela equipe de jornalheiros, cabendo-lhes a organização das mesmas. Em um polígrafo do curso, tem-se:

"Organização da Equipe

De nada vale o melhor técnico de futebol se não houver uma boa equipe. E de nada vale a melhor equipe sem um bom técnico.

Para que você possa mostrar à Zero Hora um serviço de qualidade, você precisa de uma equipe de qualidade. E a constituição de uma equipe de qualidade depende de você".

Mais adiante lê-se a explicação de como é possí-

vel melhorar a qualidade da equipe. Dentre as possibilidades apresentadas, uma delas enfatiza:

"Melhorando a qualidade dos que já estão na equipe há mais tempo, através de treinamentos. Assim como um jogador de futebol, a equipe precisa ser treinada sempre. E treinamento não é só em sala de aula. É principalmente no trabalho.

Isso significa que para cada membro de sua equipe você tem que dar uma orientação individual. Qual? A que ele estiver precisando no momento. E, de vez quando, faça um treinamento coletivo. É preciso que todos falem a mesma linguagem. Lembre-se:

Chefe ou Coordenador é sinônimo de instrutor".

Apesar dos treinamentos recebidos, os Chefes ainda se sentem um pouco pais dos meninos, sendo inevitáveis atitudes dessa natureza em determinados momentos do contato chefe de equipe-jornaleiros.

4.2.4.4 - O coordenador de vendas de jornais e a assistente social

O coordenador de vendas de jornais, que atua na CAF, tem entre o rol das suas atribuições, a responsabilidade de cobrar dos meninos o volume de vendas efetuadas, a justificativa das faltas, problemas com furto, etc.

Os garotos, por sua vez, atribuem ao coordenador a culpa, pelos contra-cheques saírem errados, pelo baixo percentual da comissão, etc. Ou seja, a imagem do coordenador é a do empregador, segundo a compreensão dos "guris".

A assistente social é vista como alguém que procura dar uma resposta para o jornaleiro, quando este neces

sita de auxílio. A base do relacionamento reside na sinceridade usada, pela referida profissional, ao atender os me ni nos. Quando o problema apresentado é passível de ser solucionado, todos os recursos são por ela utilizados, no sentido de conseguir a resolução do problema; caso contrário, a profissional diz, claramente, ao garoto, ser inviável atendê-lo na sua solicitação. Com isto, aos poucos, os jornalheiros vão adquirindo e depositando confiança na assistente social.

4.2.4.5 - O Manual do Jornaleiro

De maneira a tornar inteligível as obrigações e os direitos do jornalheiro, o departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos pretende elaborar um manual, aos moldes do organizado por uma outra empresa jornalística, porém mais completo. O manual da empresa concorrente só apresenta os deveres dos jornalheiros e alguns esclarecimentos acerca de como proceder em caso de doenças ou acidentes, quais as penalidades a que estão sujeitos aqueles que não cumprirem com os seus compromissos, sobre a assinatura do Contrato de Trabalho, o afastamento e a demissão, etc. Nenhuma referência é feita aos direitos e benefícios dos funcionários.

A RES não quer repetir o erro do concorrente porém a dificuldade em concluir este trabalho, consiste em tornar claro para os jornalheiros aquilo que é exposto, dado que a maior parte destes profissionais apresenta um nível cultural bastante baixo.

4.2.5 - A Casa do Jornaleiro

O plano-piloto do que virá a ser a futura Casa do Jornaleiro -- a Central de Atendimento aos Funcionários - CAF - Setor Jornalheiros, situada na rua Marcílio Dias, nº

1064 -- foi inaugurada no dia 7 de agosto de 1987, e representa um esforço da empresa no sentido de minimizar o quadro de carências apresentado por este estrato funcional.

No campo da saúde, conta com uma infra-estrutura, que inclui um gabinete odontológico cedido pelo Serviço Social da Indústria (SESI), dentistas e médicos credenciados pelo Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), sendo quatro clínicos gerais, um ginecologista, dois pediatras e dois odontólogos.

O Serviço de Assistência Social também é prestado por uma funcionária lotada na CAF, especificamente, para executar este trabalho junto aos jornaleiros e entregadores. A profissional contava com o apoio de duas estagiárias, sendo que ao final da pesquisa de campo, havia apenas uma estagiária para auxiliá-la nos trabalhos. É de competência do Serviço Social colaborar na solução de problemas de ordem social, familiar e de saúde, orientando sobre os auxílios e benefícios concedidos pela RBS, como por exemplo, o atendimento médico, ambulatorial, odontológico, natalidade, funeral, compra de remédios, visitas domiciliares, etc., bem como encaminhamentos aos serviços prestados pela Previdência Social. A preparação de eventos especiais, como o Dia do Jornaleiro, premiações, homenagens, comemorações, festas e atividades de lazer, também são atividades organizadas pela equipe de assistentes sociais, como forma de oferecer entretenimento aos meninos.

Para acompanhar o processo inicial de adaptação ao trabalho e de integração social às respectivas equipes, os jornaleiros são, periodicamente, entrevistados por psicólogas.

Ao departamento de Treinamento da área de Recursos Humanos, da Rede Brasil Sul, cabe viabilizar o Programa de Aprendizagem de Jornaleiros RBS.

Através de convênio firmado entre a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho e a Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC), cinco grupos de jornaleiros, entre menores e maiores, estão sendo alfabetizados pelo projeto "Nenhum Adulto Analfabeto". As aulas são dadas duas vezes por semana, em localidades próximas aos pontos de vendas de cada jornaleiro, tais como entidades assistenciais, igrejas, clubes de mães, etc.

O mesmo convênio, segundo o Programa de Aprendizagem anexo ao relatório datado de 20.11.87, deve propiciar cursos de complementação a 109 jornaleiros que têm somente as primeiras séries do 1º Grau.

O Programa de Aprendizagem apresenta três etapas. A primeira etapa consiste na alfabetização dos jornaleiros, a fim de que estes possam prosseguir os estudos na rede oficial ou através de cursos supletivos. A segunda etapa, a da complementação escolar, tem como objetivo propiciar continuidade de ensino a quem já está cursando regularmente o 1º Grau, e criar condições aos já alfabetizados que interromperam os seus estudos. A terceira etapa tem por objetivo, propiciar, aos menores jornaleiros, formação e capacitação profissional naquelas ocupações da RBS que apresentam maior potencialidade de absorção de mão-de-obra.

Uma função importante que a CAF - setor jornaleiros possui, além desta de oferecer benefícios aos jornaleiros e entregadores, é a de despertar, nestes profissionais, um sentimento de "pertencimento". Explicitando -

-se. Estas pessoas, por trabalharem na rua, em um bairro da cidade, apresentam dificuldade em se sentirem como empregados da empresa. A CAF acaba suprindo esta deficiência, na medida em que ela serve de ponto de referência para estes profissionais. Já existem meninos que, diariamente, chegam até a CAF, não por estarem precisando de atendimento, mas sim, por saberem ser, aquele lugar, um local destinado a eles. É comum ver-se algum garoto visitando as "tias", que é como costumam chamar as funcionárias, ou regando as flores dos pequenos canteiros que emolduram a frente e a lateral da Casa. Na verdade, eles estão se sentindo um pouco donos da CAF.

Em termos arquitetônicos, a casa é totalmente diferente dos demais prédios da RBS. A impressão que se tem é a de estar em uma residência, onde os meninos circulam de um lado para outro, chamando-se por apelidos.

Os meninos de rua costumam tratar-se por apelidos. No caso dos jornaleiros, aquele que ingressa na equipe e não possui alcunha, recebe uma dos seus colegas, podendo ser Gordo, Negrão, Maninho, Sapo, Grande Otelo, Fofú e tantas outras.

Pode-se dizer que o epíteto dado ao jornaleiro corresponde ao que acontece em alguns ritos tribais, como no caso dos índios Krahós (Melatti, 1978, p. 104), onde as pessoas estranhas que são incluídas no grupo tribal de pois de crescidas, ou que o visitam durante algum tempo, recebem um nome Krahó. Analogicamente, aquele que ingressa no grupo dos meninos de rua, e mais especificamente, no caso estudado, no grupo dos jornaleiros, recebe um apelido.

É necessário que se diga não ser uma idéia nova esta, da RBS, de construir uma "Casa do Jornaleiro". Em



Fig. 33 Central de Atendimento aos Funcionários
- Setor Jornaleiros



Fig. 34 O jornaleiro na sua faina diária

Fotos: Boletim Informativo da FMSS.

1943, surgia em Porto Alegre, a "Casa do Pequeno Jornaleiro". O Correio da Noite de 19.07.45, fazia referência ao segundo aniversário da Casa, dizendo:

"Ontem eles estiveram de festa. Todos estavam alegres e todos sorriam de satisfação. A sua 'Casa' completava seu segundo aniversário. Estava engalanada. E ao meio-dia, com a presença de altas autoridades e de damas da nossa mais alta sociedade, os jornaleiros de Porto Alegre saborearam um succulento churrasco.

Houve discursos e os jornaleiros aplaudiram os oradores. Mostraram sobretudo, o espírito que os anima. E lá estão eles, vivendo felizes, com higiene, estudo e esportes".

A "Casa do Pequeno Jornaleiro" existiu de 1943 a 1967, mantida pela Legião Brasileira de Assistência -- LBA. Em 1967, ela foi fechada sob a alegação de que havia diminuído o número de internos, tornando deficitária a relação custo-benefício.

Segundo a desaparecida Revista do Globo, editada em Porto Alegre, de 20.10.56, as novas instalações da "Casa do Pequeno Jornaleiro", inauguradas em 1955, abrigavam cento e vinte rapazes, em regime de internato. Lá eles recebiam educação primária completa e o ensino de uma profissão, em cursos de carpintaria, colchoaria e sapataria. A Brigada Militar prestava o seu apoio cedendo as oficinas para o aprendizado dos menores. Além disso, o médico da Casa, o professor de ginástica, os rondas, zeladores e o cozinheiro, todos eram da Brigada, bem como o professor de música.

A Casa era mantida com recursos advindos do pró

prio trabalho dos meninos, sendo obrigatória a manutenção de uma carteirinha individual de depósito na Caixa Estadual, por todos os meninos da Casa, que ali deviam depositar as suas economias para o futuro.

Os jornaleiros participavam de eventos, sendo que o noticiário da época, disponível, confere maior destaque às festas natalinas.

A especificidade da Casa do Jornaleiro da RBS parece ser a tentativa de conciliar a atividade comercial com o lado social, uma vez que a Casa que existiu no passado tinha um cunho filantrópico, sendo gerida por uma entidade assistencial. Alguns problemas já são detectáveis frente a esta situação peculiar. Um deles centra-se na dificuldade de fazer com que os demais funcionários compreendam o fato da empresa dar um apoio direcionado para os problemas que fazem parte do dia-a-dia dos jornaleiros, através de um setor próprio de atendimento, como uma resposta ao excessivo nível de carência apresentado por estes profissionais. É esta incompreensão que faz com que alguns funcionários digam serem os jornaleiros, os "Mara-jás" do Grupo RBS, remetendo à analogia com os funcionários públicos que ganham altíssimos salários e mordomias e que por isso, recebem esta denominação.

4.2.6 - A Semana do Jornaleiro

O dia 30 de setembro é o Dia do Jornaleiro. Durante todos os dias da semana que antecedem este dia, histórias de jornaleiros são publicadas nos jornais, como forma de homenageá-los. O curioso é que apesar de, normalmente, serem menores que executam esta tarefa, as homenagens publicadas sempre fazem referência a jornaleiros mais idosos.

É o caso da reportagem que aparece no jornal Zero Hora, do dia 25.09.87, p. 16, contando a história de uma vovó de 81 anos. Segundo a narrativa, a vó Luiza, que é como ela se chama, acorda cedo e antes das 6 horas, já está no seu ponto vendendo jornais. Ela vende 70 jornais por dia e não sabe ler, mas conhece dinheiro e é capaz de dar o troco. A vovó vende jornais há seis anos, sendo que antes foi cozinheira, babá, lavadeira e zeladora.

Por ser baixo o valor da sua aposentadoria, a saída da vovó Luiza foi procurar o "seu" Maurício e lhe pedir a licença necessária para vender jornais. Ela havia conhecido o "seu" Maurício na Aliança Francesa, local onde trabalhou durante um tempo. Na época em que vó Luiza foi procurá-lo, ele estava viajando e quem a atendeu foi um dos seus sócios que resolveu tudo.

A jornaleira mora com o seu bisneto de seis anos, em duas peças alugadas, faz o almoço, limpa a casa e lava a roupa. Seu sonho consiste em construir uma "maloca" para poder morar com o seu bisneto.

Em seis anos que vende Zero Hora, vó Luiza só faltou três vezes; em uma delas, porque precisou ir ao médico; em outra, por causa da "pressão alta" e a terceira, devido à greve dos ônibus.

O jornal Estado de São Paulo, datado de 30.09.87, p. 13 homenageou dois jornaleiros idosos que atuam na capital paulista. Um deles, apelidado de Carrapato, com 77 anos, é jornaleiro há 67 anos, possui seis filhos, dentre eles, um é médico, o outro engenheiro, outro advogado e ainda, um é professor. Em 1938, Carrapato montou uma banca, e em 1970, teve de mudar a localização da mesma. Hoje possui um funcionário, e está pensando em descansar

para poder curtir os netos e participar do sindicato da categoria.

A mesma reportagem faz referências a Canhoto, que tem 68 anos de idade, dos quais 33 como jornalista. Montou a sua banca em 1954. Com o seu trabalho deu uma casa para cada um dos filhos.

Ao se fazer a análise destas reportagens, percebe-se que elas deixam transparecer o valor que a sociedade atribui ao idoso que trabalha, e que portanto, não a onera. Cumpre destacar que os velhos pertencentes às camadas dominantes merecem destaque no noticiário com bastante frequência, porém os velhos pobres só recebem atenção em um dia especial, quando então, eles são lembrados e reverenciados.

A possibilidade de ascensão social também é acenada por uma das reportagens ao mostrar a situação de micro-empresários dos dois jornalistas, que puderam inclusive propiciar uma vida bem melhor para os seus filhos.

Quanto à reportagem da vó Luiza, veiculada no jornal Zero Hora, a ênfase recai no desvelo da jornalista com relação ao seu trabalho, e na sua esperança, pois apesar da idade, vó Luiza luta para ter acesso à casa própria.

A utilização de pessoas idosas para simbolizarem os jornalistas, deve objetivar a exaltação dos aspectos mencionados, pois, do contrário, a figura do menor ocuparia este espaço. Para que se tenha uma idéia, em 04.03.88, a Zero Hora tinha 140 (67%) menores e 68 (33%) maiores exercendo a função de jornalistas, sendo portanto o número de "guris" mais significativo nesta categoria profissional, pelo menos quantitativamente.

Afora os aspectos mencionados, outra faceta passível de ser desvendada, por intermédio destas reportagens,

é a de induzir e alertar os idosos, pertencentes às camadas de baixa renda, sobre a possibilidade deles venderem jornais como forma de melhorarem os seus ganhos.

Voltando-se à Semana do Jornaleiro, a Zero Hora não se limitou a homenageá-los por meio de reportagens. No período de 18 a 29 de setembro de 1987, foi realizado um torneio de futebol entre as cinco equipes de jornaleiros da Zero Hora (ZH1, ZH2, ZH3, ZH4 e ZH5). O juiz das partidas era o Coordenador de Vendas de Jornais lotado na CAF.

A pesquisadora acompanhou as assistentes sociais em uma das tardes em que estas funcionárias compareceram ao jogo.

Quando o carro da RBS chegou ao local, e desembarcaram as assistentes sociais, uma psicóloga e a pesquisadora, foi possível ouvir as reclamações de alguns jornaleiros: eles diziam que a RBS não fornecia lanches, e nem mesmo água gelada, durante a realização do torneio.

Enquanto as equipes disputavam o jogo, um grupo de jornaleiros postou-se bem próximo ao carro e começou a jogar bola, até que um chute resultou em uma batida forte da bola contra o automóvel. A impressão que se tinha é de que eles estavam fazendo aquilo para chamarem atenção sobre si.

No dia 29.09.87, os jornaleiros participaram de uma tarde de lazer e recreação na área verde do Centro Estadual de Treinamento Esportivo (CETE). Os mais variados jogos e brincadeiras fizeram parte do evento, tais como: bocha, perna-de-pau, corrida do saco, carro-de-guerra e cavalo de pau.

Foram distribuídos lanches, bombons e sorteados brindes (Zero Hora, 02.10.87, p. 7). A pesquisadora

não assistiu a este acontecimento.

4.2.7 - O Dia do Jornaleiro

O ponto culminante da Semana do Jornaleiro RBS aconteceu no dia 1º de outubro, ao meio-dia, quando lhes foi oferecido um churrasco, na Churrascaria Carlos Nobre (assim designada em homenagem a um humorista da RBS falecido em 1985) no parque que leva o nome do fundador da RBS.

A pesquisadora uniu-se às assistentes sociais, ou seja, integrou-se à equipe de apoio que trabalhou na organização da festa. A chegada deste grupo se deu antes do meio-dia.

O ambiente achava-se dividido da seguinte forma: de frente para o palco encontrava-se a mesa a ser ocupada pela Direção Geral; perpendicular a esta, as mesas dos jornaleiros, que possuíam ao lado de cada copo, um refrigerante, havendo também, pão sobre as mesas. No palco, uma faixa com os seguintes dizeres: "É através de você jornaleiro que os gaúchos ficam sabendo o que acontece pelo mundo". Na outra extremidade do salão, outra faixa foi colocada, e nela lia-se: "Jornaleiro: estamos orgulhosos de ter você conosco".

A churrascaria possui três portas. Uma delas ficou reservada para a circulação dos membros da Diretoria. As outras duas asseguravam, uma a entrada e outra, a saída dos jornaleiros.

A pesquisadora, instalada com a equipe de apoio em uma das portas, tinha a incumbência de retirar dos caixotes as camisetas que seriam distribuídas aos jornaleiros, por uma assistente social, quando da entrada dos mes

mos. A tarefa da pesquisadora era a de manter as pilhas formadas de acordo com o tamanho (44, 46, 48 e 50), em um determinado nível.

Os membros da Diretoria começaram a chegar, bem como os jornalheiros.

Separados de acordo com a equipe em que trabalhavam, ZH1, ZH2, ZH3, ZH4 e ZH5, os jornalheiros mediante a apresentação do crachá e do convite, ganhavam uma camiseta branca com o logotipo Zero Hora impresso em preto, na frente e nas costas.

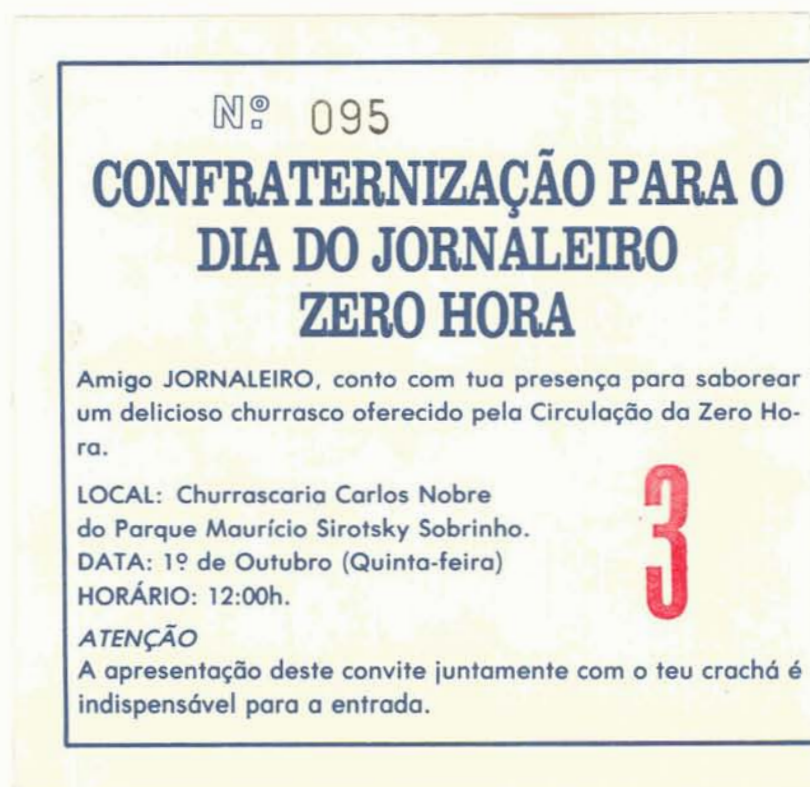


Fig. 35 Parte de um convite da festa do Dia do Jornaleiro

Note-se que o convite, ao invés de utilizar o pronome na terceira pessoa como é comum em linguagem comercial, reproduz a informalidade do tu, empregado pelos gaúchos no cotidiano do seu discurso verbal.

O Coordenador de Vendas de Jornais assegurava-se de que todos estavam vestindo a referida camiseta, solicitando a cada jornaleiro que a colocasse, por cima do traje que vestia, caso fosse preciso.

A ordem de entrada obedecia à numeração das equipes, ou seja, os primeiros a adentrarem na churrascaria foram aqueles que integravam a equipe ZH1, seguidos pela ZH2, ZH3, ZH4 e ZH5.

O vestir a camiseta, ao ser analisado, reflete não só o ato material, efetivo, de colocar uma peça do vestuário, mas remete ao simbolismo do "vestir a camiseta", em termos de sentir-se membro de um grupo. Afinal, os jornaleiros passaram a fazer parte do quadro funcional da empresa e como tal deveriam comprometer-se com a organização. Explicitando-se melhor, o "vestir a camiseta" possui o significado de fazer parte da corporação. Tanto isso é verdade, que os demais meninos pobres que não trabalhavam para a Zero Hora, e que circundavam o Parque Maurício Sirotsky Sobrinho, espiavam por entre as frestas do galpão, sem contudo poderem participar da festa, pois não eram funcionários da empresa.

Mais do que uma festa dos jornaleiros, a festa era dos jornaleiros da Zero Hora e acabou se constituindo em uma festa da Zero Hora, da RBS. Não fosse assim, não estariam presentes o Presidente da RBS, um dos seus Vice-Presidentes, a Presidente Executiva da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, um dos Diretores-Superintendentes da RBS, o Diretor Executivo da Zero Hora, o Diretor Comercial da Zero Hora, o Diretor de Recursos Humanos da RBS, o Assessor Especial da RBS, a Secretária Executiva da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, além de Gerentes da RBS (Zero Hora, 02.10.87, p. 7). Resumindo, por ser uma festa da

RBS, contou com a presença da alta cúpula e demais executivos da Grupo RBS, reiterando o que disse Da Matta (1983), ou seja,

"... que todas as festas do mundo social brasileiro têm um dono ou um patrono" (p. 95).

Voltando-se ao ritual em si, o Presidente abraçou um jornalista, numa atitude simbólica que se por um lado reforçou a sua postura de Presidente da RBS, que ao descer até o nível do jornalista se elevou, por mostrar-se humano, sensível, por outro lado fez com que o subordinado se sentisse valorizado. O jornalista sofreu o que Turner (1974) chama de uma "reversão de status".

A importância do jornalista também foi enfatizada, no discurso proferido pelo Presidente, na abertura da festa, quando disse: " ... a RBS está com vocês no coração". O final do seu pronunciamento consistiu em um chamado ao trabalho. Nas suas palavras: " ... o trabalho é o único caminho para resolver os problemas de cada um de nós e de nosso País".

A RBS, implicitamente, ao propiciar a festa para os jornalistas, ao permitir-lhes a realização de um campeonato de futebol, enfim, ao oferecer-lhes alguns benefícios, espera que a retribuição deles para com a empresa se faça na forma de trabalho e de fidelidade à organização.

Tal postura remete ao que Mauss (1974) teorizou ao estudar a dádiva em sociedades arcaicas

"... o que trocam não são exclusivamente bens e riquezas, móveis e imóveis, coisas economicamente úteis. Trata-se,

antes de tudo, de gentilezas, banquetes, ritos, serviços militares, mulheres, crianças, danças, festas, feiras em que o mercado é apenas um dos momentos e onde a circulação das riquezas constitui apenas um termo de um contrato muito mais geral e muito mais permanente. Enfim, essas prestações e contra-prestações são feitas de uma forma sobretudo voluntária, por presentes, regalos, embora sejam, no fundo, rigorosamente obrigatórias, sob pena de guerra privada ou pública" (p. 45).

Retomando-se a execução do ritual, a alimentação servida aos jornaleiros apresentou três opções: salsichão, galeto e costela; tendo como bebidas, refrigerantes. A Direção Geral e demais Diretores saborearam, além destas carnes, picanha (uma carne mais nobre) e corações de galinha, permitindo-se a ingestão de bebidas alcoólicas.

Os Gerentes Executivos, que ocupavam uma mesa à parte, separados dos jornaleiros e da Direção foram, assim como os jornaleiros, privados de consumirem picanha e corações de galinha.

Cumprе destacar que as iguarias mencionadas são costumeiramente servidas nas churrascarias do Rio Grande do Sul.

A importância de se mencionar a alimentação servida está na possibilidade de se demonstrar que a hierarquia foi mantida durante o ritual. A liminaridade, segundo a qual as pessoas se igualariam, inexistiu no caso citado, dado que apesar de estarem sob o mesmo teto, jornaleiros, Gerentes Executivos, Direção Geral e demais Diretores, guardaram entre si as distâncias hierárquicas.

Não foi por acaso que a mesa da Direção Geral

ficou postada em um local visível, de maneira que todos os presentes pudessem observar quem são os detentores do poder dentro da organização. As mesas dos jornaleiros, perpendiculares à da Direção, permitiam aos meninos divisarem as pessoas que lhes estavam oportunizando participar da festa. Todavia, estas mesmas pessoas detêm o poder de demiti-los e isto deve ficar bem à mostra, ou seja, as pessoas que possuem poder necessitam se distinguir das demais.

A porta utilizada pela Direção também foi outra. Portanto, o espaço ocupado por ela sempre esteve muito bem delimitado.

O ritual simplesmente reproduziu o que acontece no cotidiano quando os jornaleiros não penetram na sala carpetada da Direção, existindo um distanciamento hierárquico.

Enquanto os jornaleiros e a Direção almoçavam, a equipe de apoio, que havia optado por almoçar após a saída dos jornaleiros e da Direção, "bebericava" caipirinha tendo como "tira-gosto", salsichão e corações de galinha.

As assistentes sociais percorriam as mesas dos jornaleiros vendo se tudo estava em ordem. A confraternização transcorria normalmente. Segundo uma informante, que havia participado das festas dos jornaleiros em anos anteriores, nesta festa eles estavam muito comportados pois, em outras ocasiões, costumavam bater com os talheres sobre a mesa, fazendo um imenso ruído.

A única atitude, até certo ponto inadequada dos jornaleiros, consistiu em colocarem alimentos dentro de sacolas, de maneira a levá-los para casa. Fato que na certa não deve ter agradado ao dono do restaurante que servia espeto corrido, pois nesta sistemática, a carne é servida na

quantidade desejada pelo cliente.

Uma justificativa encontrada, pela pesquisadora, para explicar a postura mais educada por parte dos jornalistas, seria o fato de possuírem, em 1987, carteira assinada, uma variável não presente em anos anteriores e que por si só gera responsabilidade. Acresça-se a isto todo um trabalho de conscientização desenvolvido junto a esta população-alvo.

Logo após a refeição, foram entregues quinze medalhas e um troféu às equipes vencedoras (1º, 2º e 3º lugar) do torneio de futebol. Processou-se ainda o sorteio de camisetas, calças jeans e uma colcha doada pela Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho. Para colaborar no sorteio foi convidado a subir ao palco um jornalista. O animador perguntou aos demais, se eles confiavam no colega e obteve como resposta um sonoro "não". Ao que o menino retrucou: "Vocês não confiam em mim sua negada?"

Ao ser sorteado o número, o guri checava com o número constante no seu convite. Caso fosse o mesmo, ele tinha direito ao prêmio.

O garoto que colaborou no sorteio recebeu como brinde a colcha, premiação esta que foi um pouco "arranjada". Novamente, vê-se a obrigação de retribuir inserida no tecido social. Como o menino havia ajudado no sorteio, excluí-lo do recebimento de uma contra-prestação, seria inaceitável; por isso, necessário se fez recompensá-lo com uma boa dádiva.

A Direção Geral e demais Diretores retiraram-se da festa mais cedo, alegando a necessidade de terem de retornar às suas atividades.

A FESTA DOS JORNALEIROS DA RBS



Fig. 36 Da esquerda para a direita, um dos Diretores-Superintendentes da RBS, a Presidente Executiva da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, o atual Presidente da RBS e o jornalista que recebeu o troféu pela equipe vencedora do torneio de futebol.

Fotos: ZERO HORA, 02.10.87, p.7

A FESTA DOS JORNALEIROS DA RBS



Fig. 37 O jornalista e a alegria pela conquista do troféu

Fotos: ZERO HORA, 02.10.87, p.7

Pouco depois, era a vez dos jornaleiros irem em bora. Eles saíram por uma porta situada do lado oposto ao da entrada, ocasião em que recebiam um bombom entregue por uma assistente social (estagiária). Esta estratégia teve como objetivo evitar que os jornaleiros levassem os talheres do restaurante.

A pesquisadora foi convidada para integrar a mesa do pessoal de apoio. Assistentes sociais, psicólogas, o coordenador de vendas de jornais, chefes de equipes e mais alguns funcionários compunham esta mesa.

A Presidente Executiva da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho que havia permanecido por mais algum tempo, antes de retirar-se, dirige-se até a equipe, cumprimenta a todos, parabenizando pelo belo trabalho realizado, e comenta o fato de ter alertado ao Presidente da RBS acerca do conhecimento que as assistentes sociais possuem dos jornaleiros, pois ela estivera observando o trabalho das funcionárias, enquanto estas entregavam as camisetas para os meninos e percebeu o tratamento personalizado que as mesmas davam aos garotos, chamando-os pelo nome ou apelido. A Presidente Executiva se despede.

Dois funcionários aproveitam o palco vazio para dançarem, alegremente.

O garçom, ao servir a equipe, trouxe salsichão, galeto e costela, o que não foi aceito pelo grupo, que protestou, querendo saber o motivo pelo qual picanha e corações de galinha lhes eram negados. O garçom explicou que a ordem havia partido da Direção, e que só estava autorizado a servir estas três iguarias.

Após inúmeros protestos, a pesquisadora acredita que o garçom tenha ido conversar com o dono do restau-

rante, que acabou cedendo aos reclamos da turma. As bebidas solicitadas foram cerveja e refrigerantes.

Durante o almoço a conversa girava em torno da diferenciação estabelecida entre Diretoria e demais funcionários, a nível de alimentação. Um artigo publicado no jornal Zero Hora daquele dia, também entrou em pauta. Na matéria, duas assistentes sociais foram nominadas como responsáveis pelo seguinte depoimento:

"Os jornaleiros recebem hoje uma boa remuneração, mas isso é uma faca de dois gumes: se ficarem no ócio, após o horário de trabalho, tendem a gastar o dinheiro com inutilidades, ou pior, com jogos e drogas. É necessário mantê-los ocupados com educação social e formal, treinamentos profissionalizantes, esporte e lazer sadio. Parece lógico e fácil, mas é um trabalho insano que não se realiza só por obrigação funcional. É preciso muito mais: ideal e amor" (Zero Hora, 01.10.87, p. 56).

As assistentes sociais protestavam, negando a autoria de tal pronunciamento, até porque uma declaração desta natureza tenderia a destruir todo um trabalho elaborado, no sentido de granjear a confiança dos meninos, e mais, a própria função exercida por elas impediria uma postura desta ordem.

Aliás, é importante que se diga ser o conteúdo da matéria anteriormente transcrita, um reflexo do pensamento das classes dominantes.

Um dos chefes de equipe aproveitou o churrasco para confidenciar às duas profissionais, que não acreditava que aquelas palavras haviam sido ditas por elas, mas

que havia a necessidade de uma retratação via jornal, pois alguns meninos de famílias "boas" poderiam se sentir diminuídos com tal declaração.

Todos estes protestos, bem como a dança dos dois funcionários, não poderiam acontecer na frente da Direção, e muito menos, na frente dos jornaleiros; na frente dos primeiros, porque poderia ser interpretado como um desrespeito; diante dos jornaleiros, porque a equipe poderia perder a sua autoridade sobre os "guris". A "communitas" só aconteceu no momento em que a equipe ficou sozinha. Aí, a informalidade tomou o lugar do convencional. Segundo Turner (1974), a "communitas" apresenta-se de forma "não estruturada e relativamente indiferenciada, uma comunidade, ou mesmo comunhão de indivíduos iguais ..." (p. 119), sendo comum este estado na liminaridade.

Em quase todas as organizações, em situações como esta, onde o segmento superior homenageia o segmento inferior, é usual os Diretores não permanecerem até o final da festa, limitando-se a um período curto de permanência entre os seus subalternos.

Terminado o almoço, os bombons que sobraram da distribuição feita aos jornaleiros foram divididos entre os presentes.

Um funcionário comprou cinco doces de um vendedor que adentrara no restaurante. A idéia do funcionário era a de dar um quindim para cada uma das mulheres presentes; inclusive a pesquisadora, estava incluída entre as contempladas.

Em face da negativa da pesquisadora em aceitar o doce, o mesmo foi entregue aos chefes de equipe para que o sorteassem entre si. Um dos chefes de equipe colocou um

número em um papel e o entregou à pesquisadora; o quindim acabou ficando com ele. A curiosidade maior é que de posse do doce, o chefe de equipe o repartiu em sete minúsculos pedaços e ofertou a cada um dos seus colegas, chefes de equipe, oferecendo uma fração para a pesquisadora, que mais uma vez agradeceu a gentileza, mas não aceitou.

Ao fazer-se a leitura do procedimento adotado pelo referido funcionário, vê-se que a sua atitude se contrapôs à adotada pela Direção da empresa, momentos antes, quando a alimentação servida fora diferenciada segundo o nível hierárquico. As pessoas humildes que estavam reunidas no final da festa, repartiam o alimento que possuíam entre si, num gesto simbólico de "communitas".

Eram quatro horas da tarde quando a festa terminou.

É possível inferir-se, com base no caso analisado, ser o espaço ritual hierarquizado, pois apesar da festa ter ocorrido em um galpão crioulo, que é um lugar rústico, com o Presidente da RBS trajando uma roupa esporte, a hierarquia foi mantida. Houve apenas um momento dentro do ritual que pode ser considerado como uma manifestação de "communitas", que foi o tempo ocupado pela equipe de apoio, longe dos olhos da Direção e dos olhos dos jorna-leiros. Bastaria o retorno de um membro da Direção ao local para estruturar novamente a desordem simbólica.

Passados alguns dias da festa, a pesquisadora compareceu até a Casa do Jornaleiro para realizar uma entrevista, ocasião em que o jornaleiro que havia recebido o troféu pela equipe ZH1, ganhadora do campeonato de futebol, pediu à estagiária de Psicologia que entrasse na sala do Serviço Social, onde a pesquisadora se encontrava,

e retirasse o troféu de lá, colocando-o sobre o arquivo e existente na recepção. Sugeriu ainda que fosse fixado um suporte na parede e colocado um pedaço de madeira em cima, de tal sorte que o troféu pudesse ficar sobre este apoio. O jornalista queria tornar visível a sua conquista e a de seus colegas pois eles haviam devolvido o troféu ganho pa ra que este ficasse guardado na CAF.

4.2.8 - Os símbolos e as festas de fim de ano na Casa do Jornaleiro

4.2.8.1 - A decoração de Natal

No dia 09.12.87, a pesquisadora foi até a CAF - - setor jornalheiros, levando consigo algum material (pa - pel crepom, laminado, etc.) para, junto com as assisten - tes sociais, a recepcionista e uma odontóloga, que também haviam reunido enfeites, cartolinas, tintas, purpurina e copos descartáveis, executar a decoração natalina da Casa.

A idéia básica era a de se proceder da forma mais artesanal possível, evitando o uso de produtos prontos, manufaturados. Anjos de cartolina, sinos, árvores de Natal, enfim, toda a sorte de símbolos, que recordassem a festa máxima da Cristandade, foram criados. As portas dos diversos setores, Odontologia, Serviço Social, Psicologia, Médicos, etc., receberam o colorido especial de uma árvore.

Na manhã destinada a esta tarefa, dois meninos jornalheiros chegaram e fizeram questão de auxiliar no tra - balho. Os dois garotos ganharam a incumbência de embrulha - rem caixinhas de fósforo, fazendo com que elas ficassem semelhantes a minúsculos presentes. Os garotos, entusias - mados, saíram na busca das caixas de fósforo e começaram

a sua tarefa.

Servir cafezinho para o grupo era outra atividade de que os jornaleiros, espontaneamente, se ofereciam para realizar. Em uma destas oportunidades, um dos garotos derramou café no chão. Uma das assistentes sociais chamou - -lhe a atenção sobre o ocorrido, obtendo como resposta, "que não tinha importância, pois havia a mulher da faxina para limpar". A assistente social corrigiu o menino, dizendo que pelo fato de se possuir alguém encarregado de fazer a faxina, não significa que se deva sujar o chão.

Aqui cabe uma análise. A atitude do garoto (o - -primido) reproduziu o comportamento do opressor. Freire (1985) diz haver uma identificação dos oprimidos com o seu contrário, daí porque os oprimidos quererem "a reforma agrária, não para libertar-se, mas para passar a ter terra e, com esta, tornar-se proprietários ou, mais precisamente, patrões de novos empregados" (p. 34).

No caso do garoto, na medida em que a CAF - setor jornaleiros foi montada para servi-lo, aqueles que lá estão devem se submeter ao seu mando.

Os meninos se divertiam com as tarefas, pois resgatavam um pouco do seu lado criança sufocado, na maior parte das vezes, pelo amadurecimento precoce, imposto pela necessidade de trabalhar para colaborar no orçamento doméstico.

4.2.8.2 - Os cestos de Natal

Por serem funcionários regulares, regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), os jornaleiros, assim como os demais funcionários da empresa, receberam no fim do ano, cestos de Natal, contendo champanhe, vinho, panetone, vidro de azeitonas, vidro de compota, salgadi -

nhos, chocolates, lata de leite condensado e nozes.

Os jornalheiros retiravam os cestos na CAF - setor jornalheiros.

No dia 17.12.87, os jornalheiros recebiam os contra-cheques e retiravam os cestos de Natal. Nesta ocasião, um incidente entre jornalheiros acabou provocando um grande tumulto. Um deles fora agredido a tijoladas por dois colegas. Uma parreira situada na lateral da CAF foi totalmente destruída pelos outros meninos.

Por paradoxal que possa ser a atitude dos garotos, na medida em que responderam de maneira anárquica a uma proposta de valorização oferecida pela empresa, tais manifestações só são compreensíveis à luz do perfil destes meninos. Mais do que recriminações, estes procedimentos requerem um esforço educacional, no sentido de canalizar a agressividade dos aspectos negativos para ações positivas.

Tal incidente sugere, ainda, uma maior reflexão acerca do que estes garotos realmente entendem por valorização, na medida em que o código dos dominados pode não ser o mesmo do dos dominantes.

4.2.8.3 - O "Amigo Secreto"

Em quase todos os setores da RBS, para não dizer em todos, a troca de presentes entre colegas, através da brincadeira do "Amigo Secreto", teve o seu espaço garantido, enquanto manifestação do extraordinário, no final do ano de 1987.

A brincadeira começa com o nome de cada participante sendo escrito em tirinhas de papel, que são dobradas uma a uma, colocadas em um recipiente e então sorteadas entre os integrantes do "Amigo Secreto". O nome que

for sorteado significa que o portador do papelzinho deve dar um presente para aquela pessoa. É estabelecido um valor mínimo para o presente e elaborada uma listagem, onde cada participante coloca ao lado do seu nome, sugestões de lembranças que gostaria de receber. Existe todo um mistério envolvendo este processo pois a pessoa não pode revelar o nome do amigo sorteado até o dia da entrega dos presentes.

Os funcionários da CAF - setor jornalheiros, não fugiram à regra, e realizaram o seu "Amigo Secreto".

A pesquisadora pôde verificar a importância dada a tal evento pelas pessoas da organização, ao presenciar uma discussão na CAF - setor jornalheiros.

A psicóloga responsável pelo trabalho de seleção dos jornalheiros mostrava-se bastante aborrecida por ter sido excluída da lista de pessoas do "Amigo Secreto" deste setor. A interpretação dada pela técnica para este tipo de atitude foi a de que isto refletia a falta de integração existente entre a equipe responsável pelo Projeto Colibri, do qual ela era um dos membros.

Cumprê destacar que a referida profissional, apesar de exercer atividades junto à CAF, possui outras atribuições inerentes a sua função, não permanecendo, por isso mesmo, diariamente, na Central de Atendimento ao Funcionário - setor jornalheiros.

Toda a controvérsia girava em torno deste aspecto, ou seja, alguém havia dito que o nome da técnica não fora incluído no sorteio, porque ela não se encontrava lá, todos os dias. Afirmativa esta que a psicóloga refutou, dizendo que o fato de não estar todos os dias na CAF não lhe parecia justificar a discriminação.

Após algum tempo de polêmica, o "Amigo Secreto" foi refeito e o nome da técnica incluído.

Apesar de estar participando do "Amigo Secreto" realizado pelos seus colegas da área de Desenvolvimento de RH, a técnica em seleção demonstrou a importância que dava em se sentir querida e em interação com o pessoal que atua na CAF - setor jornalheiros. Isto reflete algo bastante comum no cotidiano da sociedade como um todo, onde o ser convidado para um jantar, para um casamento, para uma formatura ou o não ser convidado para estas celebrações pode significar, respectivamente, um apreço maior, uma valorização, ou uma rejeição, um desprezo. A funcionária só repetiu, no ambiente organizacional, aquilo que ocorre habitualmente, no contexto social mais amplo.

Voltando-se ao ritual do "Amigo Secreto", uma vez estipulado o valor mínimo de Cz\$ 300,00 para o presente, foi elaborada e afixada uma lista de sugestões, que continha um misto de brincadeiras e de opções reais. Participaram os chefes de equipe dos jornalheiros, uma psicóloga, uma odontóloga, uma estagiária do Serviço Social, o coordenador de vendas de jornais, a recepcionista e a secretária.

No dia aprazado para a entrega dos presentes e a revelação dos amigos secretos, a sala onde, habitualmente, são realizadas as entrevistas de seleção dos jornalheiros e entregadores, na CAF - setor jornalheiros, serviu de palco para a confraternização, após o horário de expediente. A pesquisadora e um jornalheiro, apesar de não terem participado do sorteio do "Amigo Secreto" assistiram e tomaram parte na festa.

AMIGO SECRETO

Listagem de Sugestões

Nome

- A - Disco Sting/ 3 em 1
- B - Surpresa
- C - Peruca
- D - -x-
- E - Faca para churrasco. Vinho
- F - Torneira para o joelho (sic)
- G - Agenda Charme
- H - -x-
- I - Fita Tom Jobim
- J - Cadeira de praia - Lojas Americanas Cz\$340,00
promoção
- K - Disco Galdério (sic)
- L - Cadeira de praia ou Agenda de endereço para
bolsa - Loja Kage - Dr. Flores esq. rua da
Praia - Cz\$325,00, cinza ou marrom.
- M - -x-

As pessoas chegavam com os seus pacotes coloridos e os colocavam sobre algumas caixas empilhadas, sentando-se nas cadeiras que encontravam-se em círculo.

Além da troca de presentes, a inclusão de bebidas (cerveja e refrigerantes), salgadinhos e uma torta conferiu um ar de festa ao ambiente.

O coordenador de vendas de jornais e um chefe de equipe se encarregavam de servir a todas as pessoas. Uma mesa foi colocada no centro do círculo de modo a facilitar para que todos pudessem se servir de salgadinhos,

quando assim o desejassem.

A revelação dos amigos secretos se deu através de adivinhações. Porém, as pistas que eram fornecidas correspondiam a uma descrição oposta às características reais da pessoa. Por exemplo, no caso do primeiro nome revelado, foi dito: O meu amigo secreto é mulher, alta, magra, não resmunga nunca, etc. Na verdade, o amigo secreto era um homem, baixo, gordo, que vive resmungando. Aspectos positivos e negativos de cada um dos participantes eram sutilmente desnudados através desta brincadeira.

Uma vez descoberto quem era o amigo, a pessoa se levantava, recebia um abraço ou beijos, o presente e era a próxima a descrever as características contrárias do seu amigo, assim, até que todos os nomes fossem revelados.

Algumas brincadeiras foram realizadas, como a de uma torneira que foi embalada em uma enorme caixa e entregue ao amigo secreto, que só depois recebeu o presente verdadeiro.

Passado um tempo, as pessoas foram pressionadas a dizerem algumas palavras sobre o momento que viviam, e sobre o que viveram durante o ano de 1987. Uma funcionária, que tinha de se retirar mais cedo, só pôde deixar o recinto após um breve discurso. Nem a pesquisadora foi poupada, tendo de se pronunciar a respeito da festa e do convívio com o pessoal durante a pesquisa de campo.

Os chefes de equipe contaram histórias acerca da sua faina diária.

Contudo, o depoimento mais importante foi o de um chefe de equipe que disse ser muito boa aquela oportu-

nidade, pois estava junto com os demais colegas, brincando, sem ser discriminado, sem ser marginalizado ou considerado inferior. Tal discurso foi reiterado por outro chefe de equipe, que recordou o tempo em que, ao brincar com uma mulher dentro da empresa, o chefe de equipe era visto como um marginal. Contentes por não acontecer mais isto, os chefes de equipe fizeram questão de externar que se sentem valorizados.

O único jornalista presente falou sobre a sistemática de pagamento quinzenal, disse que esta medida agradou a alguns dos seus colegas e desagradou a outros. Ele, pessoalmente, mostrava-se favorável a esta forma de pagamento.

O pronunciamento do jornalista acabou por encerrar a festa.

Apesar de não haverem diferenciações previamente estabelecidas por administradores, ou alguém hierarquicamente superior, a pesquisadora observou uma tendência à delimitação do espaço, na medida em que o jornalista e os chefes de equipe procuraram ficar ao lado uns dos outros, ocupando metade do círculo, enquanto o pessoal da CAF, odontóloga, assistente social, secretária, recepcionista, estagiária do Serviço Social, ocupava a outra metade da roda. Não que isto tenha sido imposto, a separação se deu ao natural, o único que ficou entre o jornalista e um chefe de equipe foi o coordenador de vendas de jornais.

Uma dimensão que não pode ser deixada de lado, em termos de análise, é aquela que põe à mostra o sentimento de valorização imputado pelo ritual àquelas pessoas que, via de regra, são marginalizadas no cotidiano da sociedade global. Isto reitera as teorizações de Da Matta

(1978) que disse

"Assim, se os ritos não resolvem a vida social, sabemos que sem eles a sociedade humana não existiria como algo consciente, uma dimensão a ser vivenciada e não simplesmente vivida, como ocorre com os gestos mais pesados da rotina cotidiana".

A possibilidade granjeada, pelos chefes de equipe, de participar de rituais como o do "Amigo Secreto", junto com colegas de um nível sócio-cultural mais elevado gerou, nestes profissionais um sentimento positivo, de valorização de si mesmos.

4.3 - As Festas de Fim de Ano na RBS

4.3.1 - As festas departamentais

Em dezembro, os diversos departamentos da RBS costumam confraternizar. É quando acontecem as "festas departamentais" que, no ano de 1987, não foram patrocinadas pela empresa, por medida de contenção de despesas, mas resultaram da iniciativa dos próprios funcionários.

Os setores afetos à Diretoria de RH, optaram por realizar a festa, no reservado de uma churrascaria, em 11.12.87. Cada participante deveria pagar Cz\$ 500,00. O funcionário que quisesse levar um acompanhante poderia, desde que, pagasse o valor correspondente a mais uma pessoa. A quantia paga dava direito a uma refeição com espeto corrido e bebidas (uísque, cerveja, refrigerante e água mineral) na quantidade desejada.

Os preparativos para o jantar ficaram a cargo de alguns funcionários do departamento Administrativo de RH.

A pesquisadora chegou ao local às 21 horas, horário que lhe havia sido informado, como provável, para o início da comemoração. Um dos organizadores já se encontrava no local, portando fitas cassetes e aguardando as suas colegas, que chegariam com a aparelhagem de som.

O ambiente, decorado com motivos natalinos, tinha uma grande árvore, bem em frente às mesas dispostas em U; nas colunas e paredes haviam recortes em formato de bolinhas de Natal; sobre as mesas, pequenos arranjos complementavam a decoração. No espaço reservado para dançar, correntes formadas com elos de jornal cruzavam o teto, lembrando que a festa era de uma empresa de Comunicações.

Uma funcionária portando alguns fios de papel laminado, utilizou-se dos mesmos para dar um colorido à árvore que até então não possuía nenhum enfeite.

Com a chegada da aparelhagem de som, a mobilização dos funcionários se deu em torno deste equipamento.

Aos poucos as pessoas iam chegando, bastante alinhadas, "produzidas". Apesar de muitos dos funcionários presentes terem estado o dia inteiro juntos, o momento ritual fazia com que todos se cumprimentassem e se beijassem como se não se vissem há dias, numa clara demonstração de que um novo tempo estava iniciando, ou seja, o tempo do ritual, do extraordinário, onde a rotina do dia-a-dia acaba cedendo lugar à música, à dança, ao comer e ao beber.

Os "grupinhos" começaram a se formar, as pessoas do Recrutamento, Seleção e Treinamento reuniram-se em um canto, o pessoal de Cargos e Salários, Encargos e Benefícios e Pessoal, em outro, os funcionários da CAF ocuparam

o seu espaço. Em contrapartida, os funcionários da CAF - - setor jornalheiros não compareceram à festa.

Bebidas e "tira-gosto" circulavam entre os participantes, enquanto aguardavam a chegada dos Gerentes Executivos e do Diretor de RH.

Eram aproximadamente 22 horas, e o jantar não iniciara, porque o Diretor de RH não havia chegado, o que configurou a observância da hierarquia no espaço ritual.

Algumas pessoas reclamavam que a RBS poderia ter patrocinado o evento (no dizer de um informante, "pelo menos isto"). Diversos participantes declararam-se ansiosos por irem embora, pois tinham outros compromissos. Um funcionário só "marcou presença", como se diz, pois retirou-se logo em seguida, antes mesmo do jantar iniciar.

Foi veiculada a informação de que o Diretor não compareceria, porque estava em uma festa na casa do Presidente da RBS.

Após esta notícia, as pessoas foram convidadas a ocuparem um lugar à mesa: eram 22 h e 30 min.

Muitos funcionários mostravam-se descontentes com o não comparecimento do Diretor.

Findo o jantar, teve lugar o sorteio de diversos brindes: discos, livros, toalhas, porta-garrafas de bebidas, um cesto contendo frutas, um faqueiro e camisetas infantis.

O animador, postado próximo à árvore de Natal, sorteava um número; o portador de um papelzinho, contendo igual número, recebia o prêmio, mas antes deveria contar uma piada. Como as pessoas em geral se mostravam inibidas, eximindo-se da tarefa de comediantes, o próprio animador

usava da palavra para fazer a parte humorística da festa. Uma couve-flor foi jogada de encontro às pessoas que estavam à mesa, numa imitação de um animador de televisão, do centro do país, já falecido. A utilização de alimentos para representar um falo e piadas de cunho pornográfico desagradaram determinadas pessoas, que se queixavam acerca do "baixo nível da festa".

Analogicamente, tais comportamentos remetem à festa de Santa Catarina, padroeira das costureiras, que acontece na França, onde em um almoço, realizado em um atelier, as pessoas, além de comerem, beberem e dançarem, costumam apresentar um comportamento fora do padrão. As mulheres simulam os genitais masculinos, utilizando-se de bolas de Natal e de outros artefatos, até aproximadamente as 4 horas da tarde, enquanto não chegam a primeira costureira, a segunda costureira e o Diretor. Após as 4 horas estes superiores hierárquicos comparecem ao local, fazendo com que a festa assuma um caráter formal, com discursos e atitudes respeitadas.

Parece que foi isto o que aconteceu na festa da RBS. Longe da presença do Diretor, as brincadeiras assumiram um direcionamento aberrante.

Terminado o sorteio e as brincadeiras, eram aproximadamente 24 horas, e as pessoas começavam a se retirar, algumas delas comentando que iriam para outra festa, onde o nível estivesse melhor.

As mulheres levavam, ao saírem, os pequenos arranjos que haviam sobre as mesas, atitude habitual em quase todos os jantares e almoços, quando as pessoas costumam se apossar de pequenos "souvenirs".

A partir de então, as luzes foram parcialmente

desligadas e os participantes da festa, Gerentes Executivos e demais funcionários pulavam ao som de marchas carnavalescas, num momento de liminaridade.

A pesquisadora permanece até as 0 h e 30 min na festa.

Na segunda-feira, dia 14.12.87, um informante relatou o final da festa para a pesquisadora, dizendo que havia sido bastante tumultuado.

Uma das participantes tropeçou em um fio da caixa de som que se precipitou sobre a cabeça de uma colega, que embora tendo sido imediatamente socorrida, acabou com cinco pontos na cabeça.

O Diretor de RH cumprimentou o pessoal por volta da 1 h e 30 min, ou seja, quando a maioria dos participantes já havia se retirado.

Na segunda-feira, os funcionários reiteravam que a sua participação no evento se deu, muito mais por uma obrigação profissional, do que para se integrarem com os seus colegas, até porque o pessoal de um departamento desconhecia alguns colegas do outro departamento. O nível da festa e a ausência do Diretor até quase o final da festa foram outros aspectos que fizeram parte da pauta de comentários, bem como o acidente ocorrido com a colega.

É necessário que se explicita que apesar de partir dos funcionários a iniciativa de organizar a festa, o convite e a presença dos superiores hierárquicos tende a tornar obrigatória a presença dos subordinados, pois o não comparecimento do subalterno acaba sendo interpretado como descaso para com a chefia, para com a Diretoria, para com a empresa, insatisfação com a empresa e ainda, falta de sociabilidade. Por isso, a não presença do Diretor

foi tão lamentada, pois muitos compareceram tão somente para causar uma "boa imagem" a ele.

As críticas traçadas por Cox (1974) sobre a falta de fantasia nos rituais das sociedades industriais parecem se adequar a este rito realizado na RBS.

4.3.2 - A RBS presenteia os seus funcionários no final do ano

No final do ano de 1987, a RBS ofereceu aos seus funcionários, cestos de Natal, brinquedos para seus filhos e ceias de Natal e Ano Novo para as pessoas que trabalharam na entrada destas duas festas.

A composição dos cestos variava de acordo com a hierarquia, havendo diferenças entre os cestos dos Diretores, dos Gerentes Executivos e dos gerentes. Os demais níveis hierárquicos, abaixo do nível gerencial, receberam cestas contendo as mesmas especiarias e gêneros, independente do cargo exercido.

Os filhos dos funcionários com idade até 10 anos e 11 meses, receberam presentes de acordo com a sua faixa etária. Os gastos da empresa com presentes para os filhos dos funcionários ficaram em torno de Cz\$ 1.000,00 em brinquedos para cada criança.

Os cestos e os brinquedos eram entregues no encaixe (depósito onde ficam guardados os jornais antigos) da Zero Hora, por duas relações públicas.

Os presentes de Natal dos filhos dos funcionários não foram acompanhados de mensagens, porque, segundo uma informante, é comum, independente do nível hierárquico, os pais ao receberem três brinquedos da RBS, darem dois em nome da RBS e embrulharem o terceiro, que é dado

como um presente do pai para o filho. Na interpretação da pesquisadora, isto não deixa de representar uma verdade, pois os presentes ofertados pela empresa, em dezembro, são fruto da mais-valia extraída da força de trabalho durante todo o ano. Simplesmente a organização está devolvendo para os funcionários uma pequena parcela do lucro obtido, graças ao trabalho destes.

Segundo uma informante, a concentração de atividades e presentes, no fim do ano, leva o funcionário a sentir-se relegado durante onze meses, para só ser valorizado, no último mês do ano, que é dezembro. Para a informante seria necessário um trabalho a nível de Cargos e Salários, pois os brindes não geram um maior grau de satisfação nos funcionários, que almejam acima de tudo, melhores salários e a perspectiva de ascensão profissional.

4.3.3 - Os jubilados 1987

As cem (100) pessoas que completaram 10, 15, 20 ou 25 anos de participação ininterrupta junto à empresa foram homenageados no dia 07.12.87. A cerimônia teve lugar no Salão dos Executivos RBS, localizado no Ed. Maurício Sirotsky Sobrinho (prédio administrativo).

O convite, enviado para 79 pessoas que completaram 10 anos de trabalho na RBS; 13 que completaram 15 anos de casa e 3 com 20 anos de dedicação à organização trazia impressas as seguintes palavras:

"Dentro das comemorações dos 60 anos da Rádio Gaúcha e dos 30 anos da RBS desejamos homenagear aqueles colaboradores que com trabalho e dedicação completam 10, 15, 20 e 25 anos de casa.

Você é um dos nossos homenageados es
peciais deste ano.

Venha confraternizar conosco e rece-
ber sua homenagem como Jubilado/87".

Após mencionar a data, horário e o local onde a homenagem seria prestada, apareciam as seguintes palavras: "Sua presença é muito importante, confirme com ...".

Os jubilados receberam uma placa alusiva ao even
to, um relógio com o logotipo RBS e um cartaz contendo em
letras destacadas as palavras "UM EXEMPLO", seguidas dos
dizeres:

"A RBS no ano de seu trigésimo anivers-
sário, sente-se orgulhosa em homenage-
ar os funcionários que, com muita dedi-
cação e desempenho, completam, 10, 15,
20 e 25 anos de trabalho na empresa.
Para marcar esta data muito importante
a RBS registra o seu reconhecimento e
espera também gravar seu nome nessa
placa".

Abaixo do que foi transcrito, é possível visuali
zar-se uma foto da placa, ladeada pelos nomes das pessoas
homenageadas.

A idéia básica do cartaz é a de despertar nos de
mais funcionários o desejo de, igualmente, completarem tan
tos anos de casa, para poderem figurar como um exemplo aos
mais jovens.

Após os discursos, do presidente da RBS e de um
funcionário que falou em nome de todos os homenageados, a
direção da empresa e os jubilados confraternizaram com um
coquetel (Zero Hora, 08.12.87).

A pesquisadora não assistiu ao ritual supra descrito; os dados foram obtidos através de material (cartaz, convite) fornecido por informantes, e do jornal Zero Hora.

4.3.4 - Os 25 anos da RBS TV

No dia 29 de dezembro de 1987, a RBS TV completou os seus 25 anos de existência, que foram comemorados através da celebração de um culto ecumênico, em um dos estúdios da emissora, e do descerramento de uma placa alusiva à data.

O culto foi rezado por um grão-rabino, por um pastor metodista e por um monsenhor da Igreja Católica. Finda a cerimônia religiosa, o Coral da RBS homenageou o fundador da empresa, interpretando a música "Ele".

O atual Presidente da RBS proferiu algumas palavras em nome da empresa:

"... Esta Casa nasceu de fé, cresceu com fé e olha para o futuro com redobrada e realimentada fé, acrescida daqueles valores que em vários momentos foram citados tão ternamente, no culto que assistimos" (Jornal da RBS, 29.12.87).

E fazendo alusão ao fundador da empresa:

"... Faz falta aqui o Maurício, mas, como diz a música em sua homenagem, ele está lá, olhando tudo o que construiu" (Zero Hora, 30.12.87, p. 5).

Ainda, recordando:

"... Foi no entardecer de 29 de Dezembro de 1962, que aqui na frente deste prédio registrávamos formalmente o início de operações de mais um fantástico processo de ligação de pessoas. Graças a Deus nós entendemos que este era o nosso caminho, o processo de ligar comunidades, de provocar fraternidade, de somar, de multiplicar e essa tem sido a nossa preocupação" (RBS Notícias, 29.12.87).

Uma placa comemorativa foi descerrada, no saguão de entrada do prédio da RBS TV, pela viúva de Maurício, e por funcionários que trabalham na emissora desde a sua fundação. A placa, assinada pelo atual Presidente da RBS, apresenta os seguintes dizeres:

"O dia de hoje marca a conquista de um grande sonho de Maurício Sirotsky Sobrinho. Ao completar 25 anos, a RBS TV orgulha-se de fazer parte da vida de sua gente, de colocar o homem em sintonia com o seu tempo e de aproximá-lo cada vez mais de seu mundo. O dia de hoje é um pouco de cada funcionário, de cada telespectador e de cada dia que passou desde 29 de dezembro de 1962" (Zero Hora, 30.12.87, p. 5).

A cerimônia foi encerrada com um brinde de champagne.

O jornal Zero Hora dedicou um espaço à RBS TV, em uma edição especial do seu Segundo Caderno, no dia 29.12.87, onde é possível ler-se uma retrospectiva sobre os primeiros programas veiculados pela emissora, além de depoimentos de funcionários que se encontram na empresa desde a sua inauguração.

No programa RBS Notícias, da Televisão Gaúcha, Canal 12, mensagens do Governador do Estado, do Ministro das Comunicações e de populares, homenageando a empresa, foram levadas ao ar. A viúva do fundador da RBS também se pronunciou dizendo:

"Hoje, no dia em que a televisão Gaúcha comemora os seus 25 anos, a minha homenagem é para ti, Maurício, aonde quer que estejas. A nossa Gaúcha continua, mas o que jamais terminará, Maurício, é a imensa saudade que todos sentimos de ti" (RBS Notícias, 29.12.87).

A Igreja Católica enviou uma mensagem, publicada no jornal Zero Hora, congratulando a RBS TV pelo seu jubileu de prata. O texto é o seguinte:

"Ao comemorar a Rede Brasil Sul o XXV aniversário de sua primeira estação televisiva, o Santo Padre congratula-se pela efeméride evocada com quantos responsabilmente se dedicam, servem e são servidos pelo importante veículo de comunicação social. Dado o impacto deste na informação e formação pública, sua Santidade o Papa faz votos que todos optem sempre pelo autêntico bem da humanidade nesse serviço à pessoa humana em comunidade a ser ajudada a viver sua própria dignidade pautada pela verdade genuína, com retidão e juízo crítico, podendo escolher livre de pressões os seus valores da vida, da família, da justiça e da solidariedade entre homens e povos para edificação e consolidação do bem supremo da paz. Para tanto, o Sumo Pontífice, desejando prosperidades, invoca sobre a entidade que celebra seu jubileu de prata e pessoas a ela ligadas, os favores e as bênçãos de

Deus Onipotente" (Zero Hora, 20.01.88, p. 7).

O objetivo da pesquisadora ao transcrever as mensagens, inclusive a da placa comemorativa, centra-se mais uma vez no destaque dado à figura do fundador Maurício Sirotsky Sobrinho, bem como na "neutralidade" da empresa no que concerne a credos religiosos.

O mito do fundador esteve presente de forma explícita neste ritual, a certeza afirmada, pelo atual Presidente, de que Maurício estaria assistindo de algum lugar a continuidade daquilo que ele (Maurício) construiu, reforçou a sua condição de mito, tornando os participantes da cerimônia contemporâneos do Herói Civilizador da RBS.

Um detalhe, ainda, a ser destacado, é aquele que diz respeito à bebida servida, para brindar, ao final da cerimônia dos 25 anos da RBS TV: o champanhe.

As empresas costumam comemorar os seus 25 anos de existência com um banquete, ocasião em que reúnem os seus principais clientes, os seus funcionários, convidados especiais (como autoridades civis, militares, etc.) a fora a própria direção. A RBS preferiu substituir o banquete por um brinde que é entendido como símbolo de dignidade, de conquista.

No contexto da sociedade global, dificilmente as pessoas prescindem do champanhe nas comemorações. Em festas de fim de ano, nos casamentos, noivados, formaturas, mudanças de emprego, aniversários, enfim, em todas estas situações, o champanhe está presente, sendo uma bebida festiva por excelência. Outros exemplos, seriam o

banho de champanhe dos corredores de Fórmula 1, quando sobem ao pódium, ocupando a primeira colocação, e também, o batismo de um navio, ocasião em que uma garrafa de champanhe é arremessada contra o casco do mesmo.

A explicação para esta postura com relação à bebida, remonta aos tempos míticos da Grécia e de Roma. Embora o champanhe tenha sido descoberto na França, por um monge beneditino, não se deve esquecer que ele é um vinho espumante, que resulta de uma segunda fermentação em um recipiente fechado. E o vinho era uma bebida considerada divina nos tempos míticos, sendo que, na mitologia, os deuses Osíris, Saturno e Baco estão ligados ao vinho.

4.4 - A RBS e as Datas Marcantes, na Vida de seus Funcionários

Quando um funcionário da RBS aniversaria, ele recebe um cartão impresso pela empresa, com os seguintes dizeres em letras destacadas: "Essa ainda é a melhor maneira de cumprimentar bons amigos".

Em tipos menores, lê-se ainda:

"Neste dia, tão especial de seu aniversário, reservamos nosso melhor abraço, o nosso respeito e o desejo muito forte de que você tenha razões de sobra para ser feliz todos os dias".

O desenho de um homem, trajando terno e gravata de braços abertos, complementa visualmente, o cartão, que ainda tem impresso o logotipo da RBS 30 anos e abaixo deste, Departamento de Relações Públicas Internas/DRH.

Os cartões que se destinam aos executivos da

empresa recebem a assinatura da Direção Geral.

Quanto aos cartões dos demais funcionários, é de competência dos gerentes das áreas e das chefias imediatas a subscrição dos mesmos.

No dia do aniversário das esposas dos executivos, um ramallete de flores acompanhado de um cartão, assinado pela direção Geral, agradecendo o apoio dado por elas aos maridos, funcionários da RBS, é endereçado às mesmas.

O nascimento dos filhos de funcionários também é festejado pela empresa que, por intermédio das assistentes sociais, se faz representar junto à parturiente, ainda no hospital, quando flores lhe são entregues.

Para homenagear os filhos dos seus funcionários, no Dia da Criança, a RBS edita o Rabisquinho, que além de jogos, veicula recadinhos dos pais para os seus filhos.

Se as empresas comumente exigem do seu pessoal, uma empresa do porte da RBS tende a solicitar ainda mais, daí estas homenagens constituírem-se em uma forma de compensação.

4.5 - A RBS Homenageia e é Homenageada pelo Público Externo

A pesquisadora acompanhou o noticiário divulgado, pelo jornal Zero Hora, durante o período compreendido entre agosto de 1987 e fevereiro de 1988, concernente às homenagens prestadas e recebidas pela RBS.

Dentre as homenagens que foram dispensadas ao público externo, pela empresa, tem-se:

Em 19.08.87, a Direção da RBS recebeu o Arcebis

po Metropolitano de Porto Alegre para um almoço, pelo transcurso dos seus cinquenta anos de sacerdócio, ocasião em que o Presidente da Rede Brasil Sul ofertou ao homenageado uma coleção de livros da série "Raízes Gaúchas", editada pela empresa (Zero Hora, 20.08.87, p. 5).

No dia 31.08.87, a RBS homenageou, em uma cerimônia, aquelas pessoas que em não sendo gaúchas, se radicaram no Rio Grande do Sul, contribuindo no seu campo de atividade de modo relevante para com a comunidade. A escolha dos homenageados se deu mediante consulta a instituições políticas, administrativas e a diversas entidades.

Ao contrário das pessoas homenageadas, que em sendo de outros Estados ou Países se identificaram com a Terra, quem outorga os prêmios deve ser da Terra, no caso da família Sirotsky, que outorgou os títulos e troféus, eles são descendentes brasileiros -- a primeira geração -- de imigrantes judeus russos.

Antes da cerimônia que teve lugar no prédio Maurício Sirotsky Sobrinho, os homenageados, autoridades e demais convidados visitaram a Memória RBS.

A entrega dos títulos de Gaúcho Honorário/1987 e dos troféus aos oito homenageados (sete homens e uma mulher), foi precedida pelas palavras do Presidente do Grupo, que em uma parte do seu pronunciamento disse:

"O que fazemos, na verdade, é consagrar neste evento e materializar no bronze a escolha já feita ao longo dos anos aqui vividos por cada um, pelos seus conterrâneos.

E isso o fazemos com orgulho e imensa alegria.

Orgulho, por podermos, mais uma vez destacar o trabalho como instrumento de realização da criatura humana; alegria por sermos parte de um processo de integração que valoriza através do ser humano, a terra em que ele vive".

O fundador da RBS e idealizador do primeiro evento "Gaúcho Honorário" também foi lembrado, pelo Presidente:

"Maurício não está mais conosco, mas o que nos legou tem sido fértil e fecundo. Continuamos a trilhar os caminhos que a RBS sempre buscou, empenhada no esforço por um Rio Grande Maior, transformado numa mensagem de crença e de fé".

E finalizou o seu discurso enfatizando:

"Senhores homenageados com o troféu 'Gaúcho Honorário': é uma honra tê-los como conterrâneos e, daqui por diante como gaúchos por eleição"
(Zero Hora, 01.09.87, p. 18).

A seguir um dos outorgados falou em nome dos homenageados, que diga-se de passagem, representavam as mais diferentes categorias profissionais.

O pronunciamento do homenageado centrou-se no enaltecimento do trabalho como forma de granjear um melhor bem-estar social.

Finalmente, o Governador do Estado falou de improviso, encerrando a cerimônia.

Os presentes foram convidados para um jantar

típico que se encerrou com uma apresentação do Coral da RBS (Zero Hora, 01.09.87, p. 18-9).

Na noite de 03.09.87, a Rede Brasil Sul entregou o troféu RBS "Campo e Lavoura" aos 90 campeões da 50ª Exposição de Animais e X Expointer. O Presidente da RBS disse, na ocasião, que a empresa não poderia deixar de se integrar ao trabalho primário que vem sendo distinguido pelo aprimoramento e melhoria cada vez maior das raças.

O Secretário da Agricultura, por sua vez, disse que a RBS ao prestar esta homenagem ao setor primário, estava homenageando o Estado, além de cumprir o seu papel de comunicar. Foram entregues dezoito troféus à espécie ovina, trinta e dois troféus à espécie bovina, oito aos grandes campeões bovinos mistos e quatro aos bovinos de leite. Por categoria, a empresa premiou, ainda, com seis troféus a espécie bubalina; dezessete, a equina; seis, a suína; cinco, a caprina; e um para cada uma das espécies avícola, ornitológica e cunícola (Zero Hora, 04.09.87, p. 32).

Em 22.10.87, foram entregues ao público leitor de Zero Hora, na sede da Rede Brasil Sul, os prêmios referentes a uma promoção executada, por ZH Classificados, em homenagem ao Dia das Crianças/87 (Zero Hora, 08.11.87, p. 43).

Os cinquenta anos da Ipiranga foram homenageados pela RBS, na primeira semana de novembro, com a entrega de uma placa contendo a seguinte inscrição:

"O pioneirismo de meio século transformou-se num padrão exemplar de inovação tecnológica e nítida compreensão das obrigações sociais da empresa moderna - Homenagem da RBS à Ipiranga

na passagem do seu cinquentenário" (Zero Hora, 08.11.87, p. 7).

Também, a Federação das Associações Comerciais do Rio Grande do Sul - FEDERASUL foi homenageada pela RBS, com uma placa alusiva à passagem dos seus 60 anos (Zero Hora, 02.12.87, p. 23).

No dia 10.12.87, a Rede Brasil Sul homenageou os 25 anos da Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil (ADVB RS) com uma placa, onde foi gravado o seguinte texto:

"Qualificar pessoas, proporcionar-lhes maiores conhecimentos, é investir no futuro da nossa sociedade, à ADVB, que investe em gente há 25 anos, a homenagem da RBS" (Zero Hora, 11.12.87, p. 30).

Cumprir destacar que a Presidência da ADVB, na gestão 86/87 ficou a cargo do Vice-Presidente da RBS.

A "Chegada do Papai Noel" já se tornou uma festa tradicional entre os portoalegrenses. Promovida, em 1987, pela RBS e mais duas empresas, para homenagear as crianças, no Natal, a festa contou com cerca de 70.000 pessoas, lotando um estádio de futebol.

A apresentação coreográfica de 160 colegiais, revoadas de pombos, jogadores de futebol mirins, uma sócia do cantor Michael Jackson, demonstrações de sítisate, a turma da Mônica, a Declaração dos Direitos da Criança feita por crianças de uma escola, a apresentação de uma cantora gaúcha interpretando o tema do Projeto Geração 21, acompanhada por um coral de crianças, e o ex-Menudo, Roy, foram as atrações apresentadas durante a festa, que culmi

nou com o show dos Trapalhões e a chegada de Papai Noel de helicóptero. Papai Noel recebeu simbolicamente, de um menino carente, a chave da cidade e deu uma volta de buggy por todo o estádio (Zero Hora, 14.12.87, p. 18-9).

A entrega simbólica da chave traz à baila, novamente, reminiscências dos tempos primordiais, onde a cidade era o cosmos, sendo a instalação em um território equivalente à fundação de um mundo (Eliade, s.d., p. 60).

O fato de Papai Noel ser o portador da chave da cidade, durante o ritual, configura o tempo da fantasia, do extraordinário, no qual um personagem lendário detém o poder de gerir a cidade.

Em fevereiro, 43 troféus "Melhores do Carnaval/88" foram dados, pela Zero Hora, aos destaques do Carnaval/88. A escolha foi feita por um júri do jornal e a entrega dos troféus se deu no Salão dos Executivos da Zero Hora (Zero Hora, 27.02.88, p. 38).

Se a RBS homenageou o público externo, também recebeu dele, em contrapartida, uma série de títulos e honrarias que a distinguiram de seus pares.

No dia 28.08.87, a IBM realizou no Rio Palace Hotel/Rio de Janeiro, a sua reunião anual do programa de desburocratização, ocasião em que, entregou o "Prêmio X", à RBS. O prêmio é dado às empresas brasileiras que tenham se destacado na área de desburocratização (Zero Hora, 31.08.87, p. 16).

O Clube dos Diretores Lojistas (CDL) homenageou a RBS pelos 25 anos de atividade da empresa, em 31.08.87, com uma placa alusiva, entregue durante uma reunião-almoço do CDL (Zero Hora, 01.09.87, p. 20).



Fig. 38 A Chegada do Papai Noel

Foto: Zero Hora, 14.12.87, capa

O jornal Zero Hora recebeu pela terceira vez e o Diário Catarinense pela segunda, o troféu "Mérito Lojista". Os prêmios foram entregues durante a abertura do XXVIII Congresso Lojista Nacional, realizado no Centro de Convenções da Bahia (Zero Hora, 04.10.87, p. 13).

Em 23.10.87, foi dado o Prêmio Wladimir Herzog (jornalista morto em prisão militar durante regime autoritário), na categoria imprensa escrita, a uma reportagem publicada no jornal Zero Hora. Na categoria fotografia, o prêmio de Menção Honrosa foi conquistado por um repórter fotográfico da Zero Hora e na categoria televisão, recebeu Menção Honrosa, uma matéria da RBS TV - Passo Fundo. O Prêmio Wladimir Herzog prestigia, anualmente, as melhores reportagens, do país, sobre direitos humanos e é outorgado pelo Sindicato dos Jornalistas de São Paulo (Zero Hora, 20.10.87, p. 7).

No dia 11.11.87, a Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul prestou uma homenagem à Rede Brasil Sul, pela passagem dos 60 anos de fundação da Rádio Gaúcha e 30 anos da RBS. Na ocasião, pronunciaram-se deputados do PMDB, PDS, PDT, PFL, PT e PSB e o presidente da Assembléia.

No seu discurso de agradecimento, o Presidente da RBS, reiterou o editorial publicado no jornal Zero Hora, daquele dia, defendendo as eleições diretas para o ano de 1988, a livre iniciativa e a economia de mercado. A sua fé na democracia pluralista e representativa foi reforçada pelas seguintes palavras:

"Um governo eleito pelo povo terá força para promover as mudanças que se fazem inadiáveis, entre as quais assu

me vulto a mudança ética no trato dos recursos públicos. É preciso que se ponha cobro à impunidade que hoje a - coberta atos de corrupção que vêm sendo noticiados pelos meios de comunicação" (Zero Hora, 12.11.87, p. 16).

As palavras do Presidente da RBS são merecedoras de uma análise.

A defesa de uma maior retidão no que concerne ao uso dos recursos públicos é correta; contudo, é preciso que se atente para um outro aspecto. Em alguns casos, as distorções ocorridas na esfera pública são feitas em conluio com a iniciativa privada. Como exemplo, tem-se as concorrências públicas que, em muitas ocasiões, privilegiam empresas, cujos preços dos produtos estão acima dos preços de mercado. Outra conivência é aquela que diz respeito às anistias fiscais e aos subsídios. Portanto, a culpa não é exclusiva do setor público, razão pela qual devem ser postuladas mudanças éticas, nas duas esferas, de tal sorte a se concretizarem as correções defendidas.

Retomando-se a descrição da homenagem prestada, o presidente da Assembléia Legislativa, em seu discurso, lembrou o fundador da RBS, dizendo:

"Não poderia deixar, por fim de registrar a lembrança de Maurício Sirotsky, meu amigo, cuja marca particular, seja na projeção da grandeza da RBS e de seus veículos, seja na sua dedicação à causa do nosso Rio Grande, jamais será esquecida, pois carrega em si o sinal das grandes vocações humanas e sociais, que o próprio tempo não apaga" (Zero Hora, 12.11.87, p.16).

Os pronunciamentos, dos representantes de todas

as bancadas, apresentaram alguns pontos convergentes, dentre eles, a lembrança de Maurício Sirotsky, a preocupação da RBS com o povo gaúcho e com o crescimento do Rio Grande do Sul e a base social que norteia o posicionamento da queles que administram este complexo empresarial.

No dia 18.11.87, como parte das comemorações do seu Sesquicentenário, a Brigada Militar conferiu medalhões alusivos à efeméride para aquelas pessoas e entidades que contribuíram no sentido de que fosse mantida a posição de destaque desfrutada, junto ao Estado e ao País, pela corporação.

Da RBS foram homenageados: a presidente da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, um assessor da diretoria, o diretor de esportes da Rádio Gaúcha, o editor de polícia de Zero Hora, um repórter da editoria de polícia de Zero Hora, dois repórteres fotográficos de Zero Hora, um apresentador de programas na Rádio Gaúcha e RBS TV e a equipe de jornalismo da RBS TV (Zero Hora, 19.11.87,p.59).

A Rede Amazônica de Rádio e Televisão agradeceu a Rede Brasil Sul com uma placa de prata em homenagem aos 30 anos de atividade do grupo empresarial RBS (Zero Hora, 24.11.87, p. 5).

Em 26.11.87, a Rádio Gaúcha, veículo da Rede Brasil Sul, recebeu da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, a medalha Irmão Afonso, pelos 60 anos de serviços prestados. A premiação destina-se a professores, funcionários, ex-funcionários com 25 anos ou mais de serviços prestados à Universidade; empresas vinculadas ao comércio, indústria e área de comunicação com destacada atuação no Estado. A cerimônia teve lugar no salão social do Colégio Champagnat (Zero Hora, 27.11.87, p. 7).

No dia 27.11.87, a Federação da Agricultura do Estado (FARSUL) prestou uma homenagem à RBS, pela passagem dos seus 30 anos, e dos 60 anos da Rádio Gaúcha, através de uma placa, com a seguinte inscrição:

"A informação séria e honesta é condição indispensável para uma sociedade solidária e democrática" (Zero Hora, 28.11.87, p. 23).

Os profissionais da Zero Hora e da Televisão Gaúcha foram agraciados na categoria reportagem e fotografia e na categoria televisão, com o Prêmio de Direitos Humanos para Jornalismo, instituído pelo Movimento de Justiça e Direitos Humanos (Zero Hora, 03.12.87, p. 49).

Uma jornalista do jornal Zero Hora recebeu, no Rio de Janeiro, o Prêmio Esso de Informação Institucional, conquistado pela equipe da Zero hora que fez uma edição especial do Caderno D, que circulou em 1º.02.87, quando foi instalada a Assembléia Nacional Constituinte.

O Prêmio Esso Regional também ficou com o jornal Zero Hora, pela cobertura denominada "O Homem Errado".

Quanto ao Diário Catarinense de Florianópolis, outro veículo da RBS, coube o título de "Melhor Contribuição à Imprensa", face à evolução tecnológica deste jornal, uma vez que os processos de produção editorial e industrial do mesmo, são computadorizados (Zero Hora, 11.12.87, p. 38).

No que tange ao Prêmio ARI de Jornalismo, dos treze prêmios oferecidos, oito ficaram com profissionais da Rede Brasil Sul (Zero Hora, 29.12.87, p. 7).

As trocas que acontecem, ao nível do simbólico,

parecem ter ficado bem visíveis com esta amostra levantada, pois na mesma medida em que a RBS homenageia, ela recebe a contraprestação, ou seja, o dar implica retribuir. Todavia, cumpre salientar que, as trocas se deram entre poderosos. Mas, apesar de tudo, eventos tais como: a homenagem pelo "Dia das Crianças/87", a "Chegada do Papai Noel" e os "Melhores do Carnaval/88", foram formas de corroborar com a pretensa neutralidade e com a preocupação para com a comunidade, constantemente, propaladas pela empresa.

4.6 - Celebrações; Quando a Rotina se Veste a Rigor

O tecido social é permeado por atitudes, cuja leitura das mesmas dá-se de forma ambígua. Veja-se o seguinte. Quando a RBS se propõe a oferecer um local específico para o atendimento dos jornaleiros e entregadores de jornal, ela está oportunizando um atendimento personalizado para um tipo de público com necessidades específicas, permitindo-lhe assim, uma atenção e um acompanhamento maiores. Por outro lado, de certa maneira, a empresa está evitando que os seus funcionários de melhor nível sócio-econômico e cultural tenham de conviver com um estrato de colegas, portadores de comportamentos, hábitos de higiene e linguajar muito aquém dos tidos como corretos dentro do contexto societário global.

Todavia, esta ambigüidade não é um privilégio da empresa; os próprios jornaleiros, ao fazerem a leitura da sua relação de trabalho, entendem os símbolos, atrelados a esta relação, de maneira contraditória. A carteira de trabalho é entendida por alguns como uma "coisa má", por lhes imputar responsabilidades, porém, o crachá resultante do mesmo vínculo empregatício é entendido como

algo bom, que confere "status" e possibilita a obtenção de algumas prerrogativas.

No que tange aos demais funcionários é preciso se ressaltar, que apesar dos reclamos contra determinados aspectos da organização, principalmente quanto à questão salarial, o entusiasmo das pessoas, face ao seu trabalho, é visível, tanto que, todos os funcionários, do seguro ao diretor, se mostraram satisfeitos em poder relatar um pouco daquilo que executam, no seu dia-a-dia, para a pesquisadora. A figura mítica do fundador da empresa parece contribuir no sentido de reforçar esta postura.

Mas a questão salarial, por ser uma das causas do "turnover", não deve ser negligenciada. No ano de 1987, a conjuntura macro-econômica brasileira não favorecia as mudanças de emprego; mesmo assim, não impediu a saída de alguns funcionários qualificados que buscaram novas oportunidades em outras organizações.

A RBS possui como proposta ser uma empresa-escola, ou seja, os indivíduos recém formados, sem experiência profissional, formam o grande contingente de pessoal da empresa, que se utiliza de treinamentos, para torná-los aptos à execução das suas atribuições. Porém, quando o funcionário atinge um certo nível de competência, ele é absorvido pelo mercado, porque a RBS não lhe oferece perspectivas em termos de melhores salários e de ascensão funcional. Se a curto prazo, esta mão-de-obra, barata e qualificada, representa maiores lucros, a médio e longo prazo, pode se constituir em prejuízo, em face dos altos custos de treinamento, da rotatividade excessiva deste pessoal e da insatisfação generalizada, podendo inclusive comprometer a própria cultura da organização.

A área de Recursos Humanos, consciente desta problemática, tem se empenhado na formação de um "Banco de Talentos" e em criar uma estrutura de cargos e salários que contemple a possibilidade de retenção da mão-de-obra qualificada, atentando, inclusive, para as desigualdades salariais existentes entre as empresas do Grupo.

As dificuldades do cotidiano, tanto na empresa como fora dela, aparecem de maneira explícita ou implícita nas celebrações.

Ao analisar-se a festa dos jornaleiros, percebe-se, dentre outros aspectos, que o comportamento destes profissionais, ao levarem alimentos para casa, é reflexo do nível de necessidade a que estas pessoas estão sujeitas na maior parte do tempo.

Os chefes de equipe, por sua vez, no ritual do "Amigo Secreto", externaram a sua mágoa referente à maneira como eram tratados no passado, e a sua alegria, frente à nova postura adotada por parte da empresa e dos colegas, em relação a eles.

Já as pessoas que compareceram à festa departamental demonstraram claramente a sua insatisfação frente ao controle a que são submetidos, na medida em que o "ir" ou "não ir" à festa estava condicionado ao entendimento que os superiores hierárquicos iriam fazer desta atitude. Quando um informante, neste ritual, disse que a RBS poderia ter patrocinado a festa, complementando o seu discurso com as palavras, "pelo menos isto", ele estava, implicitamente, se queixando do salário.

Concluindo-se, os rituais permitem a dramatização daquilo que acontece no cotidiano, chamando a atenção para alguma coisa que poderia estar passando despercebida dos demais.

C O N C L U S Ã O

A análise e a interpretação dos rituais da Administração de Recursos Humanos, sob a ótica da Antropologia, permite que se compreenda melhor o espaço organizacional, bem como a sociedade global.

Dizer que os ritos apresentam este ou aquele viés, sem aprofundar o conhecimento numa visão multifacetada, é tornar simplista a questão. Na verdade, a leitura a ser realizada necessita ter uma abrangência tal que possibilite a verificação das variáveis comprometidas com o processo ritual, sob diferentes prismas.

É na empresa que a fragmentação individual e a totalização social se sobressaem, pois é onde a busca da individualidade contrasta de maneira flagrante com a necessidade de um comprometimento a nível de grupo e de organização. Em sendo competitiva, a sociedade capitalista impede que os mitos e ritos sejam introjetados e entendidos de maneira uniforme por todos os indivíduos.

A não aceitação do mito enquanto uma narrativa de fé por alguns funcionários, configura a inexistência de um juramento entre os membros da empresa (Lapassade, 1983), em torno do qual todos os indivíduos, não de forma seriada, mas como grupo se organizariam para alcançar determinados objetivos.

Embora exista um patrimônio cultural partilhado pelos membros da sociedade, cada indivíduo faz a sua leitura acerca do espaço simbólico, dentro da sua concepção e visão de mundo, podendo aceitar ou não a existência do mito.

No caso específico da RBS, enquanto algumas pessoas crêem na narrativa do mito do fundador, outras rebelam-se, arrogando a necessidade de se dar um basta à utilização da figura do Herói Civilizador como forma de contornar possíveis desvios de percurso.

Dizer que o mito foi construído e está sendo mantido, unicamente, pela Direção da empresa, é omitir o fato de que o mito só permanecerá vivo enquanto a maioria das pessoas sentirem necessidade de terem este arquétipo, como paradigma, a guiar os seus atos. No dizer de Jung (1987, p. 89):

"O homem realmente necessita de idéias gerais e convicções que lhe dêem um sentido à vida e lhe permitam encontrar seu próprio lugar no mundo".

Quando o mito deixar de ser um instrumento eficaz para explicar e nortear determinados comportamentos, estar-se-á diante da sua demitificação, o que fará com que surja um novo arquétipo.

A idéia defendida por alguns teóricos da Administração (Pettigrew (1979); Cohen, apud Hardy, s.d.), que entendem ser o mito ora como uma forma de atrelar os trabalhadores ao passado da empresa, de maneira a manter o "status quo", ora como manifestação capaz de processar mudanças, transformações, pode ser rebatida. Na realidade, as duas manifestações acontecem, simultaneamente, isto é,

no mesmo tempo e espaço geográfico, existem empregados que acreditam e pactuam na preservação da figura lendária, por exemplo, do fundador, mantendo o "status quo", e existem aqueles que, ao reinterpretarem a narrativa mítica, criticam e contestam a presença do Herói Civilizador, nos discursos que lhes são proferidos buscando a transformação. Simplificando, o espaço simbólico não gera um sentimento único, pelo contrário, leva a uma fragmentação.

No ritual, esta situação apresenta-se de forma ainda mais evidente, na medida em que gestos e palavras compõem o quadro da dramatização.

Pensar que, através do ritual, o empresário pode inculcar nos funcionários os seus pressupostos é um aspecto que não pode e nem deve ser negligenciado. Porém, ao observador compete captar a totalidade que se desenrola à sua volta. E é olhando o todo e não uma parcela do espaço simbólico, que se vê as manifestações contestatórias dos empregados emergirem no palco onde o ritual se realiza. A problemática do dia-a-dia, ao vestir uma roupagem estereotipada, destaca-se da uniformidade imposta pela rotina.

O objetivo da pesquisa que era o de conhecer os ritos de passagem e as celebrações da Administração de Recursos Humanos foi alcançado.

A admissão de um funcionário ao ser considerada como um rito, em face da existência de formalismo, de normas que devem ser cumpridas e que acabam compondo um cerimonial, abrangem a dimensão de rito de passagem. Porém, numa visão multifacetada, este ritual pode ser analisado ainda, como uma barreira ritualizada e como um espaço fragmentado.

Enquanto rito de passagem da Administração de

Recursos Humanos, a admissão de um funcionário apresenta os três momentos do ritual, ou seja, a separação (recrutamento e seleção), a margem (período probatório que inclui o treinamento) e a agregação (efetivação), bem delimitados. Embora hajam diferenciações nos rituais de admissão, levados a efeito na Rede Brasil Sul de Comunicações, em observância ao público a que se destinam, estas distinções se dão na forma e não no conteúdo.

O rito de passagem representa a morte simbólica do candidato, que possui a sua identidade temporariamente destruída, para renascer novamente como membro da organização na qual ele irá trabalhar.

O ritual de admissão, sob a perspectiva de barreira ritualizada, deslinda a impossibilidade da empresa, de absorver toda a mão-de-obra que se candidata a uma vaga na organização. Contudo, esta incapacidade de contratação, ao se constituir em uma negativa para o candidato, é emoldurada por uma série de atitudes que visam a não magoar e nem contristar o aspirante à vaga. Tais procedimentos, além de mascararem esta impossibilidade que a empresa possui, de admitir todos os indivíduos que a ela recorrem, transfere a responsabilidade da negativa para o candidato, ou seja, a pessoa não galgou o posto almejado porque não preencheu os requisitos necessários à ocupação do cargo. Esta situação é percebida como normal pelo indivíduo, que raramente protesta, até porque ele teria de criar alianças éticas horizontais, o que acaba sendo inviabilizado pelo medo da competição.

Na representação dos papéis, a empresa e o candidato mascaram os seus pontos fracos, enaltecendo as suas positivities. Somente no período de agregação é que as falhas de ambos irão se desnudar de maneira clara.

Diz-se que o espaço é fragmentado, porque nele coexistem a luta pela transformação social e a luta pela manutenção do "status quo". Todavia, mais que um foco revolucionário, o ritual é um "locus" de rebelião, dado que as reclamações se dão de maneira isolada, inexistindo grupos organizados de desempregados que protestem contra a sua exclusão do mercado de trabalho.

Mas há que se ter em mente que os rituais realizados em uma empresa estão inseridos no contexto da sociedade global, razão pela qual a delimitação da desordem é imposta pela classe dominante, que se articula de modo a evitar uma inversão nas relações de poder.

A administração do ritual de admissão de funcionários, na RBS, é de competência do Gerente Executivo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que se reporta, hierarquicamente, ao Diretor de Recursos Humanos.

As celebrações incluem uma série de festividades organizadas com o fito de agregar, de fazer com que haja interação entre os membros da empresa.

No ano de 1987, a festa do Dia do Jornaleiro, as festas departamentais, os jubileados, os vinte e cinco anos da RBS TV, foram alguns eventos realizados com o fim precípua de unir os funcionários da RBS em torno dos mesmos objetivos, isto é, obter a coesão necessária para que sejam alcançadas a eficiência e eficácia organizacional.

Cumprido destacar que estas celebrações se não forem concomitantemente acompanhadas por uma política justa e coerente de cargos e salários, com o tempo tenderão a não ter uma correspondência em termos de produtividade pois, como colocou uma informante, as pessoas estão mais interessadas em salários altos e na possibilidade de as -

censão funcional, do que em festas e brindes no final do ano.

Todavia, através da pesquisa de campo a pesquisadora pôde detectar um nível muito alto dos fatores motivacionais estima e auto-realização, por parte dos funcionários que trabalham nos departamentos afetos à Gerência Executiva de Desenvolvimento de Recursos Humanos e na Central de Atendimento ao Funcionário - setor jornalheiros. Como de resto, em todos os setores da casa, por onde a pesquisadora passou, em busca de uma explicação ou de algum material, o entusiasmo com as tarefas que executam, transpareceram nos discursos e nas atitudes das pessoas. Isto pode ser atribuído, em grande parte, à faixa etária dos funcionários, pois a maioria do pessoal contatado, pela pesquisadora, encontra-se entre os 25-30 anos de idade, ou seja, são pessoas que estão buscando a sua maturidade profissional.

Mas, quando se toma uma festa como parâmetro para testar o nível de agregação que ela permite, percebe-se uma certa relatividade na concretização deste aspecto. Ao analisar-se a festa departamental das áreas afetas à Diretoria de Recursos Humanos, percebe-se que o distanciamento geográfico, e ao nível de tarefas, existente entre a Gerência Executiva de Desenvolvimento de Recursos Humanos e a Gerência Executiva Administrativa de Recursos Humanos, se reproduz no espaço ritual. É certo que a atuação dos dois setores, na consecução dos objetivos organizacionais, se dá de forma sistêmica; todavia, os laços de amizade, de companheirismo, parecem não percorrerem os mesmos caminhos.

Aqueles que convivem diariamente, no mesmo espaço geográfico, possuem vínculos muito mais fortes sob o ponto de vista afetivo, até porque a rivalidade e a compe-

tição, entre departamentos, correspondem a uma situação comum dentro da empresa. Novamente, tem-se o conflito entre o individual, o grupo e a organização como um todo, e a tentativa de homogeneizar a heterogeneidade. No ritual esta separação se evidencia, quando os grupos informais se formam a partir da convivência diária e os seus integrantes ficam atentos e comentam as possíveis falhas cometidas pelos seus colegas da outra área, ou então o grupo se fecha neutralizando toda e qualquer tentativa de aproximação de alguém que a ele não pertença.

A valorização imputada, pelos membros da cúpula diretiva e pelas chefias, à presença dos funcionários nestas celebrações, decodificando-a como demonstração de sociabilidade, de apreço pela empresa e pela chefia, tende a castrar do ritual, a sua dimensão de espontaneidade e de criatividade, na medida em que o transforma em um mecanismo de controle. Com isto, a atividade profissional perpassa o espaço simbólico, que acaba sendo percebido como tal por alguns empregados.

Os subordinados, para escaparem destes controles, comparecem às festas, e aproveitam algumas "brechas" para externalizarem o seu descontentamento, porém não de forma direta, mas sim, utilizando-se de discursos em tom de blague para tornar pública a sua insatisfação ou, como é dito na RBS, o seu ângulo alfa.

A hierarquia existente na organização reproduz-se no espaço ritual. A liminaridade se faz presente em alguns momentos do ritual, porém, não de forma continuada, pois o espaço e o tempo dos detentores do poder permanece muito bem delimitado. Na festa dos jornalheiros da RBS, a posição da mesa da Direção, a diferenciação da alimentação, a utilização de uma das portas da churrascaria exclusiva -

mente pelos membros da Direção, mostraram a distância mantida entre superiores e subordinados.

Na festa departamental, a hora de início do jantar, foi determinada pela observância da presença dos níveis hierárquicos superiores.

Em todas as celebrações da RBS valores tais como preocupação com o trabalho, com as inovações tecnológicas e em servir a comunidade são inculcados nos empregados.

No que tange, especificamente, aos jornaleiros, pensa-se que, mais do que celebrações, eles carecem da tríade básica -- saúde, educação e alimentação -- sem a qual fica totalmente inviabilizada a sua capacidade de fantasiar. A Casa do Jornaleiro, em seu projeto-piloto está atendo para dois pontos básicos, isto é, saúde e educação, porém, a alimentação continua se constituindo em um "gap" a ser preenchido. Mesmo a nível de educação, algumas palestras sobre hábitos de higiene, orientação acerca de como gastar o salário, enfim, conhecimentos práticos necessitam ser repassados para este público-alvo, de tal sorte que ao alcançarem um maior bem estar pessoal, eles possam apresentar um melhor rendimento enquanto profissionais.

Os cartões de aniversário, as flores para as esposas dos executivos no dia do seu aniversário, os cestos de Natal, os brinquedos para os filhos dos funcionários no Natal, o relógio e a placa entregues aos jubilados, são símbolos instrumentais utilizados para valorizarem o funcionário e inculcarem nele e nos seus familiares um sentimento de "pertencimento" à família organizacional.

Por símbolo instrumental, também, pode ser entendido o jornal "Rabisco". Veiculado internamente, ele assume a representação simbólica de elemento integrador, de

divulgador dos propósitos organizacionais.

O organograma é outro símbolo instrumental que visa a alertar os membros da organização para a observância das linhas hierárquicas existentes, e para as relações de poder daí decorrentes, embora, na prática, o organograma não reflita a realidade organizacional em termos de mando e subordinação. A nível formal, entretanto, ele atinge o seu objetivo, simbolizando a organização ideal que deve ser perseguida.

O jornal interno e o organograma podem ser considerados como símbolos instrumentais, pois não têm um fim em si mesmos, eles são elementos que propiciam, respectivamente, a integração e a demonstração visual (corporificação) da estrutura existente, elementos meios que permitirão o atingimento da eficiência e eficácia organizacionais.

O crachá, o cartão ponto, a carteira profissional, a altura do espaldar das cadeiras, o carpete nas salas dos executivos, são alguns símbolos tangíveis, que servem de instrumental, no sentido de que determinados valores e normas sejam atentamente observados e internalizados pelos membros da organização.

Assim como o nome da empresa, o logotipo da RBS e os lemas "RBS presente no futuro" e "RBS a Rede da Comunidade" constituem-se em símbolos dominantes.

Cumprido destacar que grande parte destes ritos e símbolos são utilizados pela empresa, seguindo uma visão de marketing, ou seja, ao propiciar eventos para o público interno e divulgá-los através dos seus próprios veículos de comunicação, a RBS acaba vendendo a sua imagem de empresa humana e preocupada com o social para o público externo.

Por intermédio dos rituais organizacionais, os aspectos negativos da empresa são mascarados, enquanto, ao contrário, as positivities são exaltadas. A responsabilidade social na geração de empregos resultante da expansão dos investimentos é constantemente divulgada, ao passo que a extração da mais-valia, a submissão do trabalhador aos ditames organizacionais, a sua ingerência na vida pessoal dos seus empregados são fenômenos ausentes no discurso dos empresários. Reiterando-se o que afirmou Da Matta (1983), os ritos "revelam coisas" e "escondem coisas".

Diante do que foi exposto, presume-se ter a pesquisa alcançado os objetivos propostos. Contudo, este trabalho não teve a pretensão de ser exaustivo, mas sim, de representar mais uma tentativa do ser humano no sentido de chegar à verdade e ao conhecimento, fundamentos básicos da pesquisa. Longo é o caminho a ser percorrido, porém a curiosidade científica, combustível que leva o homem a avançar no seu crescimento, impulsiona o pesquisador na sua tarefa, por mais árdua que esta seja. O fim de uma etapa marca o início de outra, daí acreditar-se ser este trabalho, apenas uma pequena contribuição no meio de tantas que surgirão. Como sugestão para futuras pesquisas, seria interessante a realização de um estudo de caso em uma organização do setor público, de tal sorte que fosse possível proceder-se a uma comparação entre os ritos organizacionais que ocorrem no setor privado e aqueles do setor público.

B I B L I O G R A F I A

Livros e Artigos Científicos

1. AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de recursos humanos; uma introdução. São Paulo, Atlas, 1980.
2. ARANTES, Antonio Augusto. O que é cultura popular. São Paulo, Brasiliense, 1987.
3. BARTHES, Roland. Mitologias. São Paulo, Difel, 1985.
4. BASTANI, Roshangela Freitas. O trabalhador-criança no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, PUC, 1986. 162 p. Dissert. (mestrado sociologia).
5. BUNGE, Mário. Ciência e desenvolvimento. Belo Horizonte, Itatiaia; São Paulo, USP, 1980.
6. CHANLAT, Alain et alii. Gestion et culture d'entreprise; le cheminement d'Hydro Québec. Montreal, Québec/Amérique, 1984.
7. CHANLAT, A. & DUFOUR, M. comp. La rupture entre l'entreprise et les hommes; le point de vue des sciences de la vie. Montreal, Québec/Amérique, 1985.

8. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos; ed. compacta. São Paulo, Atlas, 1985.
9. COX, Harvey. A festa dos foliões. Petrópolis, Vozes, 1974.
10. DA MATTA, Roberto. Apresentação. In: VAN GENNEP, Arnold. Os ritos de passagem. Petrópolis, Vozes, 1978.
11. _____. Carnavais, malandros e heróis; para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.
12. _____. Relativizando; uma introdução à Antropologia Social. Rio de Janeiro, Rocco, 1987.
13. DANDRIDGE, Thomas C. et alii. Organizational symbolism; a topic to expand organizational analysis. Academy of Management Review, Mississippi, Mississippi State University, 5 (1), 1980.
14. DOUGLAS, Mary. Pureza e perigo. São Paulo, Perspectiva, 1976.
15. DURHAM, Eunice R. A pesquisa antropológica com populações urbanas; problemas e perspectivas. In: CARDOSO, Ruth, org. A aventura antropológica. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.
16. ELIADE, Mircea. O sagrado e o profano; a essência das religiões. Lisboa, Livros do Brasil, s. d.
17. _____. Mito e realidade. São Paulo, Perspectiva, 1986.

18. FELDMANN, Martha S. e MARCH, James G. Information in Organizations as Signal and Symbol. Administrative Science Quarterly, Cornell, Cornell University, 26: 171 - 86, jun. 1981.
19. FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985.
20. GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
21. HARDY, Cynthia. The nature of unobtrusive power. Montreal, Faculty of Management McGill University, s. d. 30 p. mimeo.
22. HENDERSON, Joseph L. Os mitos antigos e o homem moderno. In: O homem e seus símbolos. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1987.
23. JUNG, Carl G. Chegando ao inconsciente. In: O homem e seus símbolos. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1987.
24. LABRA, Maria Eliana. O ritual da desburocratização: seus contextos dramáticos e representações. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 16 (4), 1982.
25. LAPASSADE, Georges. Grupos, organizações e instituições. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1983.
26. LARAIA, Roque de Barros. O sol e a lua na mitologia zinguana. In: LEVI-STRAUSS, Claude. Mito e linguagem social. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1970.

27. _____. Cultura; um conceito antropológico. Rio de Janeiro, Zahar, 1986.
28. LATOUCHE, Daniel. The organizational culture of government; myths, symbols and rituals in a micro political setting. Rio de Janeiro, 1982. 35 p. mimeo.
29. LOBOS, Júlio A. Administração de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1979.
30. MACHADO, José Antonio Pinheiro. Meio século de Correio do Povo. Porto Alegre, L & PM, 1987.
31. MALINOWSKI, Bronislaw Kasper. Os pensadores. São Paulo, Abril Cultural, 1978.
32. MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. São Paulo, Atlas, 1982.
33. MAUSS, Marcel. Sociologia e antropologia. São Paulo, EPU, 1974. 2 v.
34. MELATTI, Júlio Cezar. Ritos de uma tribo timbira. São Paulo, Ática, 1978.
35. ORTIZ, Renato. Carnaval, reflexões II. Cadernos do CERU, n. 11, 1978.
36. _____. A consciência fragmentada. Cadernos do CERU, n. 17, 1982.
37. MOORE, Sally F. e MYERHOFF, Barbara G. Secular ritual. Amsterdam, Van Gorcum, 1977.
38. PATAI, Raphael. O caso de Che, ou; ele precisa morrer primeiro. In: Mito e o homem moderno. São Paulo, Cultrix, 1974.

39. PETERS, Thomas J. e WATERMAN JR, Robert H. Hands-on, value-driven. In: In Search of Excellence. New York, Warner Books, 1983.
40. PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, Cornell, Cornell University, 24 (3): 570 - 81, dec. 1979.
41. QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. Escolas de samba do Rio de Janeiro ou a domesticação da massa urbana. Cadernos do CERU, 2ª série, n. 1, 1985.
42. RAMOS, Alberto Guerreiro. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 7 (3), jul./set. 1973.
43. ROCHA, Everardo P. Guimarães. Magia e Capitalismo: um estudo antropológico da publicidade. São Paulo, Brasiliense, 1985.
44. RUDIO, Franz Victor. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis, Vozes, 1978.
45. SILVA, Maria Ozanira da Silva e. Refletindo a pesquisa participante. São Paulo, Cortez, 1986.
46. SIMSON, Olga Rodrigues Von. Os poderes públicos e a imprensa na transformação do carnaval paulistano do século XIX. Cadernos do CERU, 2ª série, n. 1, 1985.
47. TEIXEIRA, Sérgio Alves. Vestibular; ritual de passagem ou barreira ritualizada. Ciência e Cultura, 33 (12): 1574 - 80, 1981.

48. _____. Acusação de desvio no varejo. Porto Alegre, Cadernos de estudo do curso de Pós-Graduação em Antropologia, UFRGS, 1985.
49. _____. Rinhas de galos, legitimação e identificação. Porto Alegre, Cadernos de estudo do curso de Pós-Graduação em Antropologia, UFRGS, 1987. 43 p. mimeo.
50. _____. Os recados das festas; representações e poder no Brasil. Porto Alegre, 1987. 114 p. mimeo.
51. TRICE, Harrison M. e BEYER, Janice. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy of Management Review, Mississippi, Mississippi State University, n. 4, 1984.
52. TRIPODI, Tony et alii. Análise da pesquisa social. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1975.
53. TURNER, Victor W. O processo ritual; estrutura e anti-estrutura. Petrópolis, Vozes, 1974.
54. _____. La selva de los símbolos. Madrid, Siglo Veintiuno de España, 1980.
55. ULLMANN, Reinholdo Aloysio. Antropologia cultural. Porto Alegre, Escola Superior de Teologia São Lourenço de Brindes, 1983.
56. VIANNA, Lourival. Imprensa Gaúcha (1827 - 1852). Porto Alegre, Museu das Comunicações Sociais Hipólito José da Costa, 1977.

57. _____. Trabalho original sem título, maio 1985. 30 p.
58. WERTHER, William B. e DAVIS, Keith. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo, McGraw Hill, 1983.
59. ZALUAR, Alba. Carnaval e clientelismo político. cadernos do CERU, 2ª série, n. 1, 1985.

Jornais

1. A NOVA estrutura da direção da RBS. Zero Hora, 3 abr. 1986. p. 5.
2. A VOVÓ que vende jornal. Zero Hora, Porto Alegre, 25 set. 1987. p. 16.
3. AL HOMENAGEIA 30 anos da RBS e 60 anos da Rádio Gaúcha. Zero Hora, Porto Alegre, 12 nov. 1987. p. 16 - - 7.
4. AS VÁRIAS fases do processo de integração. Zero Hora, Porto Alegre, 1º de out. 1987, p. 56.
5. BANCA homenageia Maurício Sirotsky. Zero Hora, Porto Alegre, 13 ago. 1986.
6. CAIXA Estadual entrega os prêmios ARI de 1987. Zero Hora, Porto Alegre, 29 dez. 1987. p. 7.
7. CÂMARA Municipal criou prêmio com o seu nome. Zero Hora, Porto Alegre, 25 mar. 1988. p. 16.
8. CASE-history de Zero Hora. Top de Marketing 76, Porto Alegre, 1976. p. 2.

9. COMUNICADO Diário do Sul. Zero Hora, Porto Alegre, 1º out. 1988. p. 7.
10. CULTO ecumênico celebra 25 anos da RBS TV. Zero Hora, Porto Alegre, 30 dez. 1987. p. 5.
11. DIRETORIA da ARP visita a RBS. Zero Hora, Porto Alegre, 7 dez. 1987.
12. ECONOMIA. Zero Hora, Porto Alegre, 1º set. 1987. p. 30.
13. EM PELOTAS, homenagem a Maurício Sirotsky. Zero Hora, Porto Alegre, 2 jul. 1987. p. 5.
14. EM SANTA Catarina, a novidade; o jornal mais moderno. O Globo, 26 mar. 1986.
15. ENTRE os 20 maiores de duas décadas. Zero Hora, Porto Alegre, 24 mar. 1988. p. 5.
16. ERNESTO, Fernando. Mensagem. Rabisquinho, Porto Alegre, out. 1986. p. 2.
17. FARSUL homenageia os 30 anos da RBS. Zero Hora, Porto Alegre, 28 nov. 1987. p. 23.
18. FUNDAÇÃO Maurício Sirotsky Sobrinho. Zero Hora, Porto Alegre, 24 mar. 1986. p. 17.
19. GROEX notícias. Zero Hora, Porto Alegre, 25 mar. 1987. p. 39.
20. GIGANTE, Roberto. Maurício Sirotsky; o triste momento do adeus. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 27 mar. 1986.

21. GRANDES campeões recebem o troféu campo e lavoura. Zero Hora, Porto Alegre, 4 set. 1987. p. 32 - 3.
22. HISTÓRIAS e lembranças no dia do jornalista. O Estado de São Paulo, São Paulo, 30 set. 1987.
23. HOMENAGEM do Congresso a Maurício Sirotsky. Zero Hora, Porto Alegre, 18 dez. 1987. p. 13.
24. HONESTO e capaz; autor de uma obra identificada com o Rio Grande. Zero Hora, Porto Alegre, 25 mar. 1986. p. 4 - 5.
25. INAUGURADA a escola Maurício Sirotsky. Zero Hora, Porto Alegre, 31 out. 1987, p. 28.
26. INFORME especial. Zero Hora, Porto Alegre, 1º abr. 1986. p. 3.
27. INFORME especial. Zero Hora, Porto Alegre, 5 jun. 1988. p. 3.
28. JACQUES, Eunice. O estarecimento como um sentimento coletivo. Zero Hora, Porto Alegre, 26 mar. 1986. p.6.
29. JUNIOR, Saul. Zero Hora, Porto Alegre, 26 mar. 1986. p. 6, 2. cad.
30. LEDUR, Clarice. Mais do que nunca, estamos unidos. Rabisco, Porto Alegre, abr. 1986, p. 2.
31. LUTO nas comunicações. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 26 mar. 1986.
32. MAGALHÃES, J. Prado. O Maurício que perdemos. Zero Hora, Porto Alegre, 26 mar. 1986, p. 10.

33. MATZENBACHER, Luiz Oscar. Monumento homenageia Maurício em Gramado. Zero Hora, Porto Alegre, 11 jun. 1987. p. 32.
34. MILHARES de pessoas no velório e no cemitério. Zero Hora, Porto Alegre, 26 mar. 1986. p. 6.
35. MOMENTO de emoção. Jornal da Convenção Gente coração da RBS, Itapema, 8 a 10 out. 1986. p. 12.
36. MORREU Maurício Sirotsky. Zero Hora, Porto Alegre, 25 mar. 1986. p. 3.
37. NA RBS, convênios para quatro obras sociais. Zero Hora, Porto Alegre, 22 dez. 1987. p. 44.
38. O RECONHECIMENTO da cidade a Maurício Sirotsky. Zero Hora, Porto Alegre, 27 mar. 1987. p. 7.
39. PAPA saúda 25 anos da RBS TV. Zero Hora, Porto Alegre, 20 jan. 1988. p. 7.
40. PAULA, Margareth de e FLECK, Roberto Antunes. Momento de grande alegria e emoção no Beira-Rio. Zero Hora, Porto Alegre, 14 dez. 1987, p. 18-9.
41. PESAR e emoção na missa em memória de Maurício Sirotsky. Zero Hora, Porto Alegre, 1º abr. 1986. p. 5.
42. PRESIDENTE Sarney destacou serviços prestados ao país. Zero Hora, Porto Alegre, 26 mar. 1986, p. 18-9.
43. PROFISSIONAIS da RBS receberam medalhões. Zero Hora, Porto Alegre, 19 nov. 1987. p. 59.
44. PROFISSIONAIS de ZH são premiados. Zero Hora, Porto Alegre, 3 dez. 1987.

45. PROJETO muda nome da Av. Ipiranga para Maurício Sirotsky Sob. Zero Hora, Porto Alegre, 13 maio 1986. p. 15.
46. RÁDIO Gaúcha homenageada com a medalha Irmão Afonso. Zero Hora, Porto Alegre, 27 nov. 1987. p. 7.
47. RBS em seu ano 30 homenageia os gaúchos honorários de 1987. Zero Hora, Porto Alegre, 1º set. 1987. p. 18-9.
48. RBS homenageia funcionários com mais tempo de empresa. Zero Hora, Porto Alegre, 8 dez. 1987. p. 30.
49. RBS homenageia Ipiranga. Zero Hora, Porto Alegre, 8 nov. 1987. p. 7.
50. RBS homenageia o arcebispo metropolitano. Zero Hora, Porto Alegre, 20 ago. 1987. p. 5.
51. RBS homenageia os 60 anos da FEDERASUL. Zero Hora, Porto Alegre, 2 dez. 1987. p. 23.
52. RBS presta homenagem à ADVB. Zero Hora, Porto Alegre, 11 dez. 1987. p. 30.
53. RBS recebe prêmio IBM no Rio. Zero Hora, Porto Alegre, 31 ago. 1987, p. 16.
54. RIBEIRO, Célia. Maurício; até sempre. Zero Hora, Porto Alegre, 26 mar. 1986. p. 3, 2. cad.
55. RIBEIRO, Mendes. Um beijo em tua alma. Zero Hora, Porto Alegre, 26 mar. 1986. p. 38.
56. ROXO, Carlos Alberto Barcellos. Festa na entrega dos troféus aos melhores do carnaval - 88. Zero Hora, Porto Alegre, 27 fev. 1988. p. 38.

57. SIMON, Maurício continua vivo pelas suas obras e exemplos. Zero Hora, Porto Alegre, 25 mar. 1987. p. 15.
58. UMA ESCOLA para a vida. Correio da Noite, Porto Alegre, 19 jul. 1945.
59. UMA HOMENAGEM aos jornaleiros de ZH. Zero Hora, Porto Alegre, 2 out. 1987. p. 7.
60. UMA HOMENAGEM da Rádio Passo Fundo a Maurício Sirotsky. Zero Hora, Porto Alegre, 25 ago. 1986. p. 5.
61. UMA HOMENAGEM especial ao fundador da RBS. Zero Hora, Porto Alegre, 11 maio 1988. p. 35.
62. UMA HOMENAGEM nacional a Maurício Sirotsky. Zero Hora, Porto Alegre, 12 jul. 1987. p. 5.
63. ZH ENTREGA os prêmios às crianças. Zero Hora, Porto Alegre, 8 nov. 1987. p. 43.
64. ZH RECEBE o mérito lojista. Zero Hora, Porto Alegre, 4 out. 1987. p. 13.
65. ZH recebeu prêmios Esso de Jornalismo. Zero Hora, Porto Alegre, 11 dez. 1987. p. 38.
66. ZERO Hora ganha o prêmio Vladimir Herzog. Zero Hora, Porto Alegre, 20 out. 1987. p. 7.

Revistas

1. A RBS em busca de um novo estilo. Exame, São Paulo, 16 set. 1987. p. 52.

2. COMUNICAÇÃO perde Sirotsky no sul. Revista Fatos, 7 abr. 1986.
3. LUTO no sul. Veja, São Paulo, 2 abr. 1986. p. 67.
4. MOTTA, Edgar. Aqui os anjos lavaram a cara. Revista do Globo, Porto Alegre, 20 out. 1956. p. 33 - 8.
5. PRIOLLI, Gabriel. Network de bombacha. Imprensa, out. 1987. p. 56 - 60.
6. UM IMPÉRIO órfão. Isto É, São Paulo, 2 abr. 1986. p. 24 - 6.

Programas de Televisão e de Rádio

1. BUSTO no parque Maurício Sirotsky Sobrinho, homenagem por ocasião do segundo ano de falecimento. Transmissão Rádio Gaúcha, Porto Alegre, 24 mar. 1988.
2. OS VINTE e cinco anos da RBS TV. Jornal da RBS, RBS TV, Porto Alegre, 29 dez. 1987.
3. OS VINTE e cinco anos da RBS TV. RBS Notícias, RBS TV, Porto Alegre, 29 dez. 1987.
4. TRICOT, Lígia e CASTRO, Nelci. Vídeo Maurício. RBS TV, Porto Alegre, 24 mar. 1987.
5. VÍDEO de Integração.

Entrevista

1. SIROTSKY, Ione Pacheco. Maurício; pai e esposo. Porto Alegre, 7 mar. 1988.

Seminário

1. RIBEIRO, Darcy. Mitologias indígenas. Tema apresentado no Seminário Internacional Atualidade do Mito. Porto Alegre, de 1º a 5 jun. 1987.