

Caso 01

O CASO DO FRIGORÍFICO GRÃO-MESTRE

Era janeiro. A empresa de construção civil MM Engenharia Ltda, com sede em Brasília, foi contratada para construir um frigorífico na fazenda Europa, na cidade de Baliza, no sul de Goiás. O projeto era cópia fiel de um frigorífico que o proprietário da fazenda, Arnaldo Custódio, conhecera no Uruguai, onde estivera a negócios meses antes, participando de vários eventos sobre gado de corte e abate bovino. Ao retornar à sua cidade, não perdeu tempo, fez contatos com o banco do Estado de Goiás, expôs seu projeto, e logo conseguiu financiamento para dar andamento ao seu sonho: o Frigorífico Grão-Mestre.

O Sr. Arnaldo procurou, então, contratar uma construtora com experiência no ramo. Um amigo de Uberaba, MG, indicou a MM Engenharia Ltda, conhecida por sua perícia em obras do gênero. No contrato com a construtora, ficou acertado o prazo de 12 meses para a conclusão da obra, com tudo montado e pronto para funcionar, estabelecendo-se uma cláusula de multa de 5% sobre o valor do contrato por cada mês de atraso na entrega. Cento e vinte empregados foram contratados na própria cidade de Baliza, com elogios do prefeito local, que vivia às voltas com o drama do desemprego. Outros profissionais, mais especializados, vieram de Brasília. Eram pedreiros, eletricistas, encanadores, mestres-de-obra, um engenheiro civil para acompanhar os trabalhos de campo e um engenheiro-chefe, Dr. Luiz Carlos, que responderia por toda a empreitada da construção. Dr. Luiz Carlos era pessoa de fácil acesso, assim como seu engenheiro de campo, que faziam questão de conversar com os peões, saber de suas estórias, de suas vidas, falando a linguagem deles.

Certo da capacitação técnica da MM Engenharia, o fazendeiro Arnaldo Custódio deu andamento às fases posteriores de seu projeto. Iniciou a compra de gado na região, procurando assegurar o fornecimento de matéria-prima para o seu negócio, a partir do 14º mês à frente (março do ano seguinte), considerando uma margem de segurança de 60 dias para um possível atraso na entrega da construção. Para garantir esse fornecimento, assinou contratos com fazendeiros da região, propondo pagamento de 20% antecipados sobre os lotes que seriam entregues nos seis meses seguintes.

De posse desses contratos, que lhe o tranqüilizavam quanto ao fornecimento de gado para o abate, o Sr. Arnaldo Custódio iniciou contatos com firmas de exportação, visando colocar sua produção no mercado externo. Em trinta dias, uma resposta da exportadora informava que uma rede espanhola de supermercados e outra holandesa tinham interesse em comprar quase toda a sua produção de 3,5 mil toneladas, mensais, de carne de primeira. A carne de segunda e miúdos seriam comercializados no mercado local.

O fazendeiro Arnaldo estava exultante. Mal iria abrir seu negócio e sua produção já estava toda vendida no mercado externo. Isto significava preços melhores e pontos positivos para sua divulgação e marketing. Tratou logo de fechar os contratos de fornecimento. Foi uma negociação meticulosa. Os europeus exigiram datas precisas de entrega e qualquer atraso significaria 10% de multa sobre os valores contratados. No cronograma, a partir do 15º mês do início da obra (abril), portanto com o frigorífico já funcionando há três meses, se daria o início das remessas de entrega, que deveriam sair pelo Porto de Santos todos os dias primeiros e dezesseis, de cada um dos seguintes 24 meses do contrato.

Na obra, tudo ia de vento em popa. Os empregados novatos aprenderam rápido o serviço e a MM Engenharia já até admitia a entrega antecipada do serviço. Já corria o quinto mês da construção, quando o Sr. Arnaldo voltou ao Uruguai e visitou outro frigorífico que acabara de ser inaugurado. Possuía algumas diferenciações do seu projeto. Ficou encantado com a funcionalidade que essas alterações deram à produção, permitindo mais velocidade no fluxo de desossa das carcaças, melhorando a produtividade. Quis conversar com o projetista uruguaio, que idealizou as mudanças, e este prontamente o atendeu. Era Julio Espinoza, um senhor bonachão, simpático, conversa fácil, que deixou o Sr. Arnaldo fascinado com as explanações técnicas e sua competência.

De volta ao Brasil, o Sr. Arnaldo trouxe uma cópia do projeto de Julio Espinoza, e foi ter uma conversa com o engenheiro-chefe da sua obra, o Dr. Luiz Carlos. Explicou que desejava alterar algumas coisas no projeto, pois ele ficaria muito mais funcional. O engenheiro disse que alterar o projeto naquela altura seria uma loucura. Toda a estrutura da obra já estava levantada. Demolir para reconstruir exigiria novos cálculos, mais material, talvez mais gente, o que só poderia ser feito com a assinatura de um aditivo ao contrato, com o que ele, apesar de não ter autoridade para interferir,

seria contrário. O Sr. Arnaldo ficou furioso com o engenheiro. "Afinal, quem é o dono disso aqui? Ou faz do jeito que eu quero, ou não faz coisa nenhuma! Pare a obra, pois vou a Brasília conversar com seus superiores. Passe bem Dr. Luiz Carlos!"

Em Brasília, a MM Engenharia concordou com a mudança proposta. Calculando as alterações, aceitou manter seu preço pelos serviços, embora a adaptação do projeto, novos cálculos, demolição, retirada de entulhos e retomada dos trabalhos na parte afetada, que representava cerca de 25% da área total (6.000 m²), fosse tomar uns quinze dias. Mas Arnaldo Custódio era um homem vivido, calculara 60 dias a mais e estava despreocupado. Sentindo-se vitorioso, ainda na mesa de negociação, ele fez valer sua autoridade.

- Bom, há apenas mais uma coisinha que gostaria de tratar para fecharmos nosso acerto - disse o proprietário estufando o peito.
- Pois não, Sr. Arnaldo, esteja à vontade!" - disse o presidente da MM Engenharia.
- Bem, de agora em diante eu indico o engenheiro-chefe e quero o afastamento do Dr. Luiz Carlos imediatamente da obra!"
- Mas "Seu" Arnaldo, o Dr. Luiz Carlos é o nosso melhor engenheiro para esse tipo de trabalho, não tem sentido um pedido desses. O senhor está exagerando... - posicionou-se o presidente da MM, sendo cortado em sua fala.
- Não estou exagerando, não! Isto é questão fechada. Vou trazer do Uruguai um dos maiores projetistas de frigoríficos do mundo, o Dr. Julio Espinoza, com quem vocês vão se dar muito bem.

A conversa se alongou, tentaram dissuadir o fazendeiro, mas nada. Do próprio escritório, telefonaram para o Dr. Julio Espinoza e este disse que aceitaria o trabalho, mas que precisaria de, ao menos, uma semana antes de viajar para o Brasil. "Não há problema Dr. Julio, há tempo... há tempo" - replicou o Sr. Arnaldo, com os prazos na cabeça.

O Dr. Júlio Espinoza chega e assume a obra uma semana depois. Os trabalhos recomeçam. Sem falar quase nada de português, as reuniões técnicas passaram a ser demoradas e sempre o engenheiro de campo e os mestres-de-obras saíam com dúvidas sobre o que efetivamente o novo engenheiro-chefe dissera. Para demolir, retirar entulhos e reerguer a estrutura

da parte nova foram despendidos 32 dias e não 15 como se esperava. O Dr. Julio criticava a qualidade da mão-de-obra brasileira e sempre encerrava sua conversa com uma frase-chave: "Calidad, calidad es esencial. Ahora pueden irse". Inseguros, os mestres-de-obras já não sabiam como se esmerar mais nos seus serviços e tornaram-se mais lentos. Os dias corriam e os empregados mais humildes, sabendo das críticas e, vendo o nervosismo dos que estavam no comando, começaram a se impacientar. Surgiram problemas de saúde, especialmente estômago, com vários faltando ao trabalho e apresentando atestados médicos ao retornarem. A construção perdeu ainda mais ritmo.

O engenheiro de campo preocupado, mesmo sendo subordinado direto ao Dr. Julio Espinoza, acabou telefonando para o Presidente da MM Engenharia e narrando a situação. O Presidente ligou para o Sr. Arnaldo, dizendo que as coisas não iam bem. O proprietário procurou o Dr. Julio e expôs o problema. O engenheiro-chefe ficou furioso com a delação do engenheiro de campo e o afastou, solicitando que se trouxesse do Uruguai o substituto. O novo contratado levaria ainda uma semana para chegar, mas o Sr. Arnaldo, cuja amizade com o Dr. Julio cresceria, em noitadas de serestas e bom vinho, concordou e apoiou seu engenheiro-chefe. A MM Engenharia já não sabia o que fazer. Se deixasse a obra, teria de pagar multa rescisória, se ficasse, correria o risco de sofrer multas por atrasos na entrega.

Os empregados estavam impacientes. Sem liderança e sem entender direito a situação e não sendo ouvidos por seus superiores diretos, resolveram eleger um representante para falar com o engenheiro-chefe. Elegeram, então, José da Gaita, um pedreiro músico, educado, com fala articulada e doce, e certo um jeito afeminado que, vez por outra, o tornava motivo de piadinhas maldosas. Decidiram que José iria ao engenheiro-chefe, em comissão com mais três empregados, para pedir mais clareza no tratamento com eles e na solicitação dos serviços.

Dr. Julio os recebeu em uma conversa de meia hora. Calmo, ele acertou novo encontro com todos os empregados para a manhã seguinte. A idéia era tranqüilizá-los e aproveitar para apresentar o novo engenheiro de campo, que chegaria pela manhã. O Sr. Arnaldo, que já se impacientava com o ritmo das obras, também estaria presente.

O engenheiro-chefe passou a noite com um dicionário à mão, redigindo um pequeno pronunciamento em português, para evitar mal-entendidos de linguagem.

No dia seguinte, todos reunidos, o novo engenheiro de campo é apresentado. Em seguida, a palavra é passada a José da Gaita que expõe, cheio de frases feitas e trejeitos, as preocupações dos empregados. O engenheiro, surpreso com a inteligência do pedreiro, comenta ao ouvido do Sr. Arnaldo: "Este muchacho es mui instruido, Sr. Arnaldo!". Arnaldo ri e retruca: "eu não sabia que tinha um bicha nesta obra, é só o que me faltava!". "Ah, bicha? Bicha es lo mismo que inteligente en Brasil, no? - pergunta o engenheiro-chefe. O fazendeiro, que se virara para o outro lado, apenas responde irônico: "Si, si, mi caro amigo!"

A palavra é passada ao Dr. Júlio, que, mesmo com acentuado sotaque, procura expressar-se calmamente em português, para evitar mal-entendidos.

- **"Meus companheiros. É com muito prazer que estou aqui reunido com vocês. Especialmente, quero congratular-me com todos pela escolha de um líder como o Sr. José da Gaita, um homem ...** - fez uma pausa para lembrar-se do termo **bicha** usado pelo Sr. Arnaldo, que ele julgava significar pessoa inteligente, e continuou - **um bicha de alto valor, aliás como todos vocês!**

O uruguaio não teve tempo para continuar seu discurso. De imediato, revoltados, os trabalhadores foram em sua direção e o espancaram, até que empregados da fazenda que ali estavam, sob ordem do Sr. Arnaldo, conseguiram retirar o gringo da confusão, levando-o para a casa do proprietário. Depois, aos gritos, todos abandonaram o emprego.

Na cidade, o prefeito indignado aprovou uma moção na Câmara Legislativa tornando o Dr. Julio Espinoza *persona non grata* ao município. Em seu discurso aos vereadores, emocionado, disse que todos os cidadãos de Baliza haviam sido chamados de "gays". A revolta foi geral e o que menos a população gostaria de ouvir falar era de uruguaios. Assim, o engenheiro-chefe e seu engenheiro de campo retornaram ao seu país..

A MM se retirou do projeto e salvaguardou na Justiça seus direitos contra multas pela rescisão, já que a outra parte é quem descumprira o contrato com abuso de poder. Outra firma, se dispõe a assumir a obra, mas sem experiência no ramo. Na cidade, ninguém mais quer trabalhar na construção do Grão-Mestre e todos querem indenizações por danos morais. Assim, novos empregados terão de ser contratados em Barra do Garça, Aragarças e cidades vizinhas, onde não há mão-de-obra disponível suficiente, necessitando-se treinar ao menos 70% de futuros contratados.

Os contratos de exportação, se não fossem cumpridos nos prazos, gerariam multas altíssimas. Os contratos antecipados de compra de gado com fazendeiros da região, com previsão de 20% de antecipação, também eram outro problema. Tanto os fazendeiros poderiam ir para a justiça alegando perdas e danos como, simplesmente, irritados, deixarem de fornecer seu gado ao Grão-Mestre, o que o deixaria em condições terríveis para cumprir os compromissos já assinados.

O Sr. Arnaldo, que já não dormia há dias. Aconselhado por amigos, contratou urgentemente um consultor tentando evitar que suas vacas, bois e frigorífico fossem literalmente para o brejo. Tudo, segundo ele, por um erro de comunicação bobo: **"O gringo só queria elogiar o homem e acabou me colocando nessa situação"**.

Questões

1. O Dr. Luiz Carlos e seu engenheiro de campo tinham facilidade em lidar com os peões. Em termos de comunicação, por que isso ocorria?

2. Quando elegeram o seu representante, os empregados mais humildes reclamavam que não conseguiam entender a situação e não conseguiam se fazerem ouvir. Por que, em termos do processo de comunicação, tinham dificuldade de se fazerem ouvir pelos seus superiores?

3. A persuasão pressupõe o convencimento de uma parte à outra. Quando o Sr. Arnaldo exige o afastamento do Dr. Luiz Carlos, ele usou a persuasão como forma de conseguir seu intento?

4. A relação hierárquica entre pessoas ou grupos interfere na fluidez do processo de comunicação humana ?

5. A mudança do clima na obra foi gerada pelo quê, em termos de comunicação?

6. Quando o Dr. Júlio procura confirmar com o Sr. Arnaldo se o termo “bicha” significava pessoa inteligente, este não estava prestando atenção e deu qualquer resposta, originando todo o mal entendido. O que se pode detectar de defeito no processo de comunicação nesse diálogo, considerando os elementos: **emissor, canal emissor, canal receptor, receptor, e feedback?**

7. A gota d’água para a desestruturação da obra foi o uso de termos inadequados em um processo de comunicação. O que faltou ao *comunicador* para se fazer entender pelos *receptores*?

8. Você crê que ordens mal-compreendidas são fator para mal-entendidos no trabalho?

9. Você acha esse caso fantasioso ou crê que um erro de comunicação possa levar a desastres empresariais dessa ordem?

10. Provavelmente, o Sr. Arnaldo não conseguirá concluir a obra a tempo de cumprir seus compromissos, pois os novos empregados teriam de aprender o serviço e uma nova empresa, especialmente sem experiência no setor, levaria algum tempo para compreender o projeto, já que não há nenhum trabalhador ou técnico antigo como referência. A melhor solução, segundo o consultor contratado, é trazer de volta a MM e os antigos empregados, que já estão aptos ao trabalho e não perderiam tempo. Isso exigirá explicar às pessoas ofendidas o que efetivamente ocorreu para que mudem de posição. Tecnicamente, houve um ruído na comunicação. Esse ruído foi motivado pelo quê? Que alertas, dentro do processo de comunicação, você faria para que erros desse gênero fossem evitados no futuro?

O CASO DO FRIGORÍFICO GRÃO-MESTRE. Autor: Sérgio Augusto Corrêa de Faria. Direitos de uso concedidos à União Pioneira de Integração Social – UPIS, desde que citada a autoria. 1999.
