

Vidas simples: relação entre gestão de RH e sociabilidade dos trabalhadores varejistas paraenses

GT 18 - Reestructuración productiva, trabajo y dominación social

Ida Lenir Gonçalves (UFPA)

Edma Silva Moreira (UFPA)

Resumo

Este trabalho analisa a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as formas de sociabilidade dos trabalhadores varejistas. Apresenta o ponto de vista desses trabalhadores sobre a capacidade de tecer e de manter laços sociais diversos quando submetidos a formas gerenciais que buscam a cooptação da mão de obra para alcançar os objetivos organizacionais. A pesquisa foi desenvolvida, no período de 2007-2009, em quatro redes de supermercados na Região Metropolitana de Belém, Pará. O setor é grande empregador local e, nas duas últimas décadas, tem se modernizado expressivamente, tanto as áreas de gestão de pessoas e de organização do trabalho, quanto a estrutura física das lojas. Uma característica interessante desses grupos é seu domínio do mercado regional, mantendo-se ainda hoje ao abrigo da forte concorrência de grupos nacionais e internacionais que se observa em outras capitais do país. A metodologia utilizada incluiu observações sistemáticas, análise documental e entrevistas estruturadas com 380 trabalhadores, dentre os quais foram selecionados 14 para realizar as entrevistas semiestruturadas. Ambas versaram sobre atributos sociais e demográficos, trajetória ocupacional e padrões de relacionamento pessoal e profissional. Abrangeram, também, as percepções sobre regras e atitudes no trabalho, com base nas normas constantes dos manuais de serviço das empresas. Dentre os resultados obtidos, sobressaiu-se a relação entre sociabilidade e o regime de trabalho, aspecto que é objeto deste artigo. Jornadas extensas, escalas variáveis, longos intervalos diários e a política de qualificação em serviço (on the job) absorvem quase integralmente o tempo do empregado e dificultam manter relações pessoais ou mesmo estender aquelas formadas no ambiente de trabalho para além deste espaço. Outras questões também foram observadas, como, por exemplo a dificuldade dos trabalhadores investirem nos estudos, outra esfera de sociabilidade, fato que surpreende em uma amostra cuja faixa etária predominante não ultrapassa trinta anos e cuja ocupação tem poucas possibilidades de carreira.

Introdução

Este artigo apresenta resultados da pesquisa realizada com trabalhadores varejistas do segmento de supermercados da Região Metropolitana de Belém (Gonçalves, 2009). Aborda as inter-relações entre trabalho e sociabilidade dos trabalhadores no presente contexto de capitalismo global, em suas manifestações na Amazônia brasileira.

Os grupos varejistas paraenses estão bem posicionados no *ranking* nacional de supermercados, resistindo às pressões aquisitivas de grupos multinacionais. Apresentam-se como um dos principais absorvedores formais de mão-de-obra urbana e, para parte significativa dos empregados, foi a porta de entrada para o trabalho “com carteira assinada”. As maiores empresas ampliam e modernizam a estrutura física e tecnológica de suas lojas e, também, incorporam elementos das mais recentes técnicas de gestão de recursos humanos, inclusive, contando com profissionais especializados no corpo diretivo. Diante dessas características, considerou-se um campo apropriado para investigar como se fazem presentes as pressões da competição global nas empresas, realizadas pelos padrões de gestão empresarial, repercutem sobre os trabalhadores de uma região metropolitana amazônica.

Essa questão de pesquisa foi influenciada por uma linha de interpretação sobre as consequências da organização laboral sobre a sociabilidade dos trabalhadores em sociedades de capitalismo avançado. Nela se destacam autores como Castel (1998), Alves (2001), Antunes (2000) e Sennett (2003), dentre outros, que enfocam como os movimentos de reestruturação produtiva, de mobilidade ampliada do capital e desregulamentação de relações trabalhistas impuseram quadros de pessoal enxutos e flexibilidades nos contratos com consequências para além das instâncias econômicas da sociedade.

Tais práticas tendem a fragilizar os vínculos relativamente estáveis entre trabalhadores e organizações empregadoras que haviam sido alcançados no padrão fordista de acumulação, sobretudo durante os “trinta gloriosos” (1945-1975), mesmo sabendo-se que este padrão tenha sido sabidamente restrito a determinados setores, países, categorias sócio-profissionais e mesmo étnicas e de gênero. Sua evolução, como se sabe, engendrou não apenas políticas e instituições, como as políticas de formação profissional especializada e os regimes de previdência social, como também moldou representações sociais duráveis sobre trabalho, poupança, carreira, futuro, que se difundiram para além dos contextos originais. A “crise” do padrão fordista e a nova investida em busca de racionalidade “a qualquer preço” por parte das empresas na competição global questionam os fundamentos ideológicos anteriores.

Um dos aspectos destacados na literatura sobre o mundo do trabalho contemporâneo diz respeito a como os trabalhadores vivenciam cotidianamente as pressões econômicas. As formas de gestão de pessoal nas empresas incidem sobre a relação entre tempo de trabalho e tempo extra-trabalho de maneira que suas fronteiras parecem crescentemente se atenuar no presente. Assim, a necessidade que os trabalhadores têm de se manter “empregáveis” requer qualificações e aptidões diversificadas e, portanto, tempo gasto em sua aquisição.

Por outro lado, relações sociais podem ser cruciais à sobrevivência no mercado, como é o caso quando propiciam acesso à informações sobre vagas ou na indicação a vagas existentes, notadamente em tempos de flutuação do emprego, reforçando o que demonstrara Granovetter (1973) em seu estudo pioneiro sobre o papel das redes sociais no mercado de trabalho. Relações precisam ser alimentadas, o que tem seu “preço” em termos de tempo e disponibilidade.

As discussões sobre as mudanças atuais nas relações de trabalho também levantam o tema do imediatismo e de um novo individualismo (Baumann, 2004), que levaria cada um a buscar por si o lugar ao sol, o que se traduz, por exemplo, em quedas nas taxas de adesão sindical e associativa e na desestruturação de pertencimentos profissionais e identitários. Assim, as racionalizações instrumentais do capitalismo contemporâneo pressionam para o “desenraizamento” (Granovetter, 2007), a facilidade de as pessoas se desligarem das redes e das comunidades locais – ocupacionais, familiares, locais ou de outro tipo – para se moldar à maior elasticidade que as empresas procuram ter no acesso aos recursos humanos e vice-versa. Portanto, a literatura que considera as imbricações entre gestão de pessoas e sociabilidade no contexto do capitalismo global, tem destacado que se trata de movimentos contraditórios, que ora sublinham a importância das conexões sociais, ora pressionam no sentido de dificultar a manutenção de laços sociais significativos.

No âmbito das organizações, as atividades laborais são claramente planejadas de modo a absorver física, psíquica e emocionalmente os empregados. Na maior parte delas, ao lado de técnicas atuais de envolvimento do empregado com a empresa, que se tornou agora um “colaborador” na linguagem da gestão de pessoas, pratica-se a alternância de horários de trabalho e as velhas longas jornadas com limitados dias de descanso semanal, o que evidentemente tem repercussão nos espaços, horários e mobilidade dos trabalhadores para além dos limites da organização. Nas cidades da região amazônica somam-se a precariedade do transporte coletivo urbano e os problemas de trânsito.

Assim, o que se pretende enfatizar é que momentos aparentemente afastados das exigências do trabalho são influenciados pelas formas de gestão do trabalho e devem ser, portanto, organizados de forma a mantê-lo ou a lhe assegurar o acesso, o que inclui também adesão a determinados padrões de

consumo. Esses aspectos condicionam as relações sociais dentro e fora da empresa e contribuem para a interposição entre tempos de trabalho e de vida pessoal e familiar.

Se as práticas de gestão produzem efeitos sobre os vínculos sociais, obrigando as pessoas a construí-los de maneira a priorizar os objetivos organizacionais, os vínculos sociais, por sua vez, incidem na aplicação dos modelos de gestão, dado o ambiente societal e cultural no qual as empresas atuam e no qual procuram aplicar seus princípios, exigindo, de alguma forma, a adequação desses modelos ao contexto cultural. Porém, sugere-se que as práticas de gestão específicas do capitalismo flexível, para além de influenciar a sociabilidade, minam o seu conteúdo associativo, comprometendo a coesão social.

Diante dessas questões, escolheu-se focalizar a relação entre a sociabilidade dos trabalhadores e a gestão de recursos humanos, por se entender que traria elementos substantivos para compreender como os trabalhadores vivenciam, no cotidiano de suas vidas pessoais e laborais, as imposições da economia global. Isso, em um contexto particular de “periferia” no sistema capitalista nacional e mundial.

Este texto discute um aspecto dessa problemática, que concerne à capacidade de tecer e manter laços sociais dentro, considerando as limitações de tempo e as coerções próprias do ambiente empresarial. O texto está estruturado em três partes. A primeira apresenta os aspectos metodológicos e conceituais da pesquisa. A segunda trata das relações estabelecidas para o desenvolvimento das tarefas e que são propiciadas pela divisão do trabalho e também obre a imbricação entre vida pessoal e vida profissional, abordando assuntos particulares trazidos pelos respondentes para o local de trabalho. Na terceira e última parte, são tecidas as considerações finais sobre as análises apresentadas.

Metodologia do estudo e características da amostra

Os dados foram analisados a partir de conceitos específicos construídos a partir da revisão teórica atualizada. Para definir sociabilidade, recorreu-se aos estudos de Simmel (2006), Baechler (1995), Breiger (1974), Bozon & Héran (1987) e Degenne & Forsé (1999). Para gestão de RH, utilizou-se Fayol (1974), Maximiniano (1997), Motta (2001), Mintzberg et al.(2001) e Sainsaulieu e Kirschner (2006).

Portanto, sociabilidade é aqui tratada como a forma de interação que não tem definidos e pré-estabelecidos motivos ou interesse final, sejam esses propósitos materiais ou não, mas é motivada apenas pela satisfação proporcionada pela interação em si. Abrange a forma como as pessoas se relacionam, como escolhem seu círculo social, os comportamentos, as premissas, o sentimento de pertencer, as interações individuais e coletivas colocadas em prática nos diferentes espaços de convivência, como redes de ajuda mútua e de reforço dos laços sociais, cujo sentido é, não só minimizar as dificuldades de reprodução social, mas também viver o sentimento da satisfação que essas interações propiciam.

A gestão de RH é compreendida como as ações empresariais de comando e controle dos sistemas e procedimentos que se referem à seleção, formação e desenvolvimento dos empregados de organizações privadas e públicas; ações essas que devem ser pautadas no senso ético, no reconhecimento dos interesses coletivos, na autonomia e na responsabilidade nas decisões. Para a análise da gestão, decidiu-se contemplar os procedimentos que incidem diretamente sobre as pessoas vinculadas à organização e que envolvem aspectos externos, como as técnicas de recrutamento e seleção, e aspectos internos, como as técnicas de integração, de avaliação do desempenho, de treinamento e desenvolvimento dos empregados.

Foram entrevistadas 380 pessoas em todas as lojas das quatro redes de supermercados, no decorrer de 2007 e 2008, o que equivale a 6,7% dos 5507 empregados (posição em dezembro de 2006) que desempenhavam funções em atividades-fim nas empresas. A amostra contemplou os cargos de

gerência, supervisão e execução do segmento, não incluindo dentre estes os postos da diretoria e as funções administrativas.

Dos entrevistados, 192 eram homens (50,5%) e 188 mulheres (49,5%), com idades entre 17 e 63 anos de idade. Metade dos respondentes (50%) estava na faixa etária dos 24 a 32 anos, não havendo variações significativas entre os sexos na distribuição por idade. Os solteiros predominavam, perfazendo 54,7% dos entrevistados. Em seguida, apareciam os casos de “união estável” com 25,5 % e os casados 17,4%; ambos representavam 42,9% da amostra. Separados, divorciados e viúvos eram 2,4% dos entrevistados. A maioria era paraense e de origem urbana, pois 64,2% nasceram na região metropolitana de Belém e 29,2% nas demais cidades do Estado. Apenas 6,6% vinham de outros estados. Um aspecto a destacar é que para 55,4% (210) dos casos, o trabalho no supermercado foi o primeiro emprego com carteira assinada: dentre os homens, o percentual era de 51,6%, e, dentre as mulheres, 59,4%.

Foram utilizados dois formulários para a coleta de dados, um completo e um simplificado, sendo esta distinção necessária, pois as entrevistas eram feitas nos supermercados e não foi autorizado ocupar todos os informantes pelo tempo médio de uma hora para a aplicação do roteiro completo. As análises apresentadas neste trabalho se referem às 230 pessoas que responderam ao completo, que contemplou 142 perguntas abertas e 32 perguntas fechadas referentes à trajetória profissional, gestão de recursos humanos e sociabilidade, assim como para a qualificação do empregado e do seu posto de trabalho. Os demais (150 pessoas) responderam ao formulário simplificado que não contemplava as questões sobre trajetória ocupacional/sociabilidade. As questões abertas foram devidamente condensadas em categorias e integradas em um banco de dados [BD] no *software Statistical Package for the Social Sciences* [SPSS].

Também foram feitas quatorze entrevistas (em profundidade), para melhor apreender deles as percepções, vivências e estratégias utilizadas no cotidiano da amostra. Os encontros ocorreram no local de trabalho, nos intervalos entre os expedientes ou ao final da jornada, após autorização da administração da rede, do Setor de Recursos Humanos, da gerência da loja e, finalmente, da chefia do setor. Em algumas lojas, foi permitido o uso da sala de treinamento ou de reunião. Em outras, o encontro ocorreu nos restaurantes e lanchonetes das lojas de supermercado. Na escolha do respondente foi considerada sua disponibilidade de tempo e receptividade à pesquisa. Procurou-se contemplar empregados de todos os turnos (inclusive da madrugada, nas lojas “24 horas”), setores, cargos, sexo, tempo de serviço, etc.

Trabalho e sociabilidade no cotidiano da empresa

A primeira constatação sobre sociabilidade propiciada pelos dados da pesquisa foi que, para desenvolver suas tarefas, os trabalhadores procuravam com maior frequência pessoas do mesmo setor, do mesmo nível hierárquico e do mesmo sexo. Foram apontadas pessoas do mesmo setor por 82% (45% de homens + 37% de mulheres), 69% (37%+32%) e 55% (30%+25%) dos respondentes, referentes às primeira, segunda e terceira indicações.

Quando se desagrega o resultado por setor, na Frente de Loja (FL; local onde estão a bateria de caixas, porta-volumes e atendimento de cartões de crédito e *tickets* e troco), que detinha 53% dos respondentes, 93% (sobre os 53% da FL) dos empregados citaram pessoas deste mesmo setor como primeira opção; apenas 3,5% se relacionavam com pessoas de outro setor; e 3,5% afirmaram não estabelecer relações frequentes com ninguém. Na desagregação dos dados por função pode-se observar que o contato do operador de caixa ocorria, predominantemente, com o embalador (a), e deste (a) com o arriador, funções que se realizam em espaços contíguos. A divisão do trabalho, portanto, privilegiava relações frequentes entre essas funções.

No Salão, que corresponde ao espaço no qual ficam as prateleiras com produtos no sistema *self service*, e nos setores especializados (setores no quais há produção de alguma mercadoria, com atendimento no sistema de balcão, tais como restaurante, lanchonete, padaria, açougue, sucos e açaí, peixaria, etc.), o quadro é semelhante para a primeira indicação, com 66% e 81% de maioria de relações entre os empregados do mesmo setor. Somente a categoria “outros”, que inclui o cargo de gerente de loja, apresentou situação diferente para a primeira indicação, com 64% das relações com outros setores. Isto ocorre porque o contato do gerente acontece, principalmente, com os encarregados dos setores da loja ou com a Diretoria da empresa, em níveis hierárquicos diferentes dos seus. Como segunda indicação nesse quesito encontrou-se percentuais similares com predominância das relações mais frequentes se darem entre pessoas do mesmo setor.

Entende-se que a divisão do trabalho favorece relações mais frequentes com pessoas do mesmo setor. Quanto ao nível hierárquico, também se observa que ela favorece relações entre pares do mesmo nível hierárquico do que com as chefias ou entre estas e subalternos. Quando os dados sobre nível hierárquico foram desagregados por setor, constatou-se que na Frente de Loja, predominaram as relações horizontais em 64% (79 pessoas), 59% (73 pessoas) e 56% (69 pessoas) dos casos, na ordem crescente de opções (1ª; 2ª; 3ª). Nos demais setores, houve equilíbrio entre relações horizontais e verticais, sendo que, com referência a essas últimas, a maioria dos respondentes se referiu a pessoas hierarquicamente superiores a eles. Entretanto, quando se faz o corte por sexo, para a categoria nível hierárquico superior, há equilíbrio entre as indicações de homens e mulheres, ao passo que os homens são aqueles que mais indicaram pessoas de nível hierárquico inferior, o que reflete a predominância dos homens nos cargos de chefia.

Também foi encontrada maior frequência de relações entre pessoas do mesmo sexo do que com pessoas do sexo oposto. Para os homens, as relações de trabalho ocorreram geralmente com outros homens, tanto que 48% das pessoas indicadas por eles, como primeira opção, eram do sexo masculino e apenas 9% do sexo feminino; por seu turno, as mulheres indicaram outras mulheres em 32% das vezes e 10% delas mencionaram o sexo oposto (os percentuais se referem às 230 pessoas da amostra parcial).

Foi interessante verificar que, mesmo com a expressiva quantidade de mulheres na Frente de Loja, quase 2/3 dos homens que trabalhavam neste setor informou tratar com maior frequência diretamente com outros homens, e do mesmo nível hierárquico, no dia-a-dia do trabalho. Esse cenário é singular, pois tanto nos cargos operacionais, como nos cargos de chefia, a maioria dos empregados lotadas na Frente de Loja era do sexo feminino (36% das mulheres e 18% dos homens da amostra parcial).

Em geral, os homens que trabalhavam na Frente de Loja exerciam as funções de embaladores (em algumas lojas), arriadores e de encarregados; poucos foram os casos de operadores de caixa do sexo masculino. Observou-se, entretanto, que essa distribuição tem se modificado ultimamente, com forte presença masculina como operadores de caixa no horário noturno. Nos outros setores, nos quais era bem maior a presença dos homens, as três indicações se dirigiram, predominantemente, para homens, e as citações das empregadas incluíram homens, mas também com ligeira predominância de mulheres entre seus contatos frequentes.

Outro achado a destacar ocorreu quanto ao conteúdo das relações. Ao lado da predominância de relações com colegas de trabalho, em 32%, 30% e 24% da primeira, segunda e terceira indicações, as pessoas com as quais os respondentes se relacionavam foram consideradas amigas, demonstrando que o ambiente de trabalho permitiu desenvolver relações que ultrapassaram os conteúdos profissionais. Surgiu apenas uma situação que a pessoa indicada pelo respondente era seu parente e trabalhava no mesmo setor. Foram inexpressivas as diferenças percentuais resultantes do cruzamento entre conteúdo da relação, sexo e tempo na função e tempo de serviço nas três situações.

Ajuda no desenvolvimento das tarefas

O segundo tema que aborda sociabilidade refere à solicitação de ajuda prática ou orientação para resolver problema relativo às tarefas sob responsabilidade do respondente. A maioria dos entrevistados pedia ajuda dentro do setor e, preferencialmente, para um superior hierárquico. Em seguida, vinham os pedidos de ajuda para pessoas de outros setores, no percentual de 19% (14+5), 18% (14+4) e 12% (9+3) dos casos, nos quais também a maior parte das solicitações era feita para superiores hierárquicos.

Quando se faz o cruzamento desses aspectos – sexo do respondente, sexo da pessoa para quem pede ajuda, conteúdo (tipo) do vínculo, setor e nível hierárquico, segue-se que os homens pediam ajuda, preferentemente, para pessoas do mesmo sexo, seja para as chefias (34+17) ou para aquelas com o mesmo nível hierárquico do setor (15+6), seja para as chefias dos outros setores (17+5).

As mulheres apresentaram um quadro similar, preferindo pedir ajuda para chefias femininas do seu setor (33+4) ou outros setores (2+2) ou ainda para outras mulheres do mesmo nível hierárquico do seu setor (7+4). Nota-se que, para resolver problema de trabalho, o cenário apresentou alguma diferença daquele das relações mais freqüentes, pois lá predominaram relações entre empregados do mesmo nível hierárquico e aqui prevaleceram relações com o nível hierárquico superior, o que transparece uma divisão técnica do trabalho eficaz.

Nas situações em que os homens pediam ajuda ao chefe do mesmo sexo, 20% das vezes (22 pessoas) se dirigiam a amigos em cargos de chefia, e 63% das solicitações eram feitas para homens considerados colegas de trabalho (51 pessoas); os demais, 17%, se dividiam entre mulheres em cargos de chefia (19 pessoas) e do mesmo nível hierárquico (5 pessoas). Para as mulheres, 10% dos pedidos eram feitos para amigas em cargos de chefia (6 pessoas) e 5 % para amigos de nível hierárquico superior (2 pessoas do sexo masculino), enquanto 58% das solicitações eram feitas para mulheres em nível de chefia e colegas de trabalho (35 pessoas). Foram encontrados percentuais aproximados na segunda e terceira indicações. Dentre os entrevistados, houve ainda aqueles que afirmaram (3%; cinco homens e duas mulheres) não pedir ajuda a ninguém para desenvolver seu trabalho, e o percentual aumentou quanto à ausência de indicação de uma segunda (32%) ou terceira (61%) pessoa.

Assim, aqui se inverteu a relação encontrada no primeiro item, sobre a posição daqueles com quem se relacionavam com mais freqüência, que era predominantemente simétrica, no mesmo nível hierárquico (57% com pessoas de mesmo nível e 22% de nível superior, independentemente do sexo). Agora, recorreu-se bem mais a pessoas em posição superior para ajuda em situação de trabalho (74% a superiores hierárquicos e 21 % de mesmo nível). Na qualificação do tipo de vínculo com essa pessoa a quem solicitavam ajuda, predominaram colegas de trabalho, como no primeiro caso, seguidos de amigos (75% e 21% respectivamente). Mas, o percentual de amigos entre aqueles a quem recorriam para ajuda é menor neste caso, em comparação ao percentual de amigos dentre os que se relacionavam no trabalho, na primeira indicação, quando 67% classificaram como entre colegas os relacionamentos de maior freqüência, e 32% os consideraram amigos.

Verifica-se, dessa forma que, quando se trata do conteúdo da relação (tipo de vínculo), tanto os homens quanto as mulheres pediam ajuda para resolver questões de trabalho, na maioria das vezes, para pessoas com as quais tinham apenas vínculos profissionais, consideradas como colegas de trabalho. Prevaleceu aí também o intercâmbio preferencial entre pessoas de mesmo sexo. Vale notar que entre os que indicaram recorrer a amigos para ajuda no trabalho, notou-se proporção maior de homens do que mulheres, como expressam as figuras 24, 26 e 28 acima.

Este cenário, também encontrado nas relações mais freqüentes do trabalho, sugere que os homens tendiam a modificar o conteúdo dos laços na empresa, transformando-os de normativos para relacionais, ou de uniplex – um só conteúdo de relação – para multiplex – com vários conteúdos de relação – de acordo com a classificação de Breiger ou de Degenne e Forsé, respectivamente. Assim,

tanto no caso das relações mais freqüentes, quanto naquelas de pedido de ajuda, vê-se que a proporção de amigos apontados era maior entre os homens do que entre as mulheres. Eles construíam, assim, mais relações de amizade na empresa, inclusive com as chefias, enquanto as mulheres tendiam a restringir suas relações ao conteúdo profissional. Contudo, como se verá a seguir embora tenham indicado menos amigos dentre as relações freqüentes e de pedido de ajuda, elas indicaram partilhar problemas pessoais com pessoas do ambiente de trabalho em maior proporção que os homens.

Os assuntos pessoais têm espaço nas relações laborais?

Até o momento, a análise dos dados tem mostrado que os empregados podiam desenvolver, no espaço do trabalho, relações cujo teor transcende as interações funcionais exigidas pela rotina das tarefas. Era preciso, porém, verificar se essas relações propiciavam um grau de intimidade tal que comportassem partilhar questões pessoais. Em assim sendo, o ambiente de trabalho não exigiria um corte absoluto entre vida pessoal e profissional, permitindo vivenciar afetividade e espontaneidade nas relações próximas.

No caso em tela, 40% dos entrevistados indicaram pelo menos uma pessoa do trabalho com a qual tinham liberdade para tratar de assuntos pessoais, com igual percentual de 20% para homens e mulheres. Essa percentagem cai para 19% e 12% quando se trata da segunda e terceira indicações. Esses resultados são superiores àqueles encontrados quando se comentou o tipo de relação existente do respondente com as pessoas com as quais se relacionava com mais freqüência no trabalho, quando os amigos corresponderam a 32%, 30% e 24% para a primeira, segunda e terceira indicações, respectivamente. O mesmo se pode dizer quanto aos percentuais referentes aos amigos para as relações com pessoas a quem pede ajuda (21%, 13% e 10%, para a primeira, segunda e terceiras indicações).

Dentre aqueles que não tratavam de assuntos pessoais no trabalho (60%: 22%+38%), com prevalência de homens entre estes, a discricção foi o fator mais citado. O segundo motivo mais citado, em bem menor proporção, foi “falta de confiança”, que apareceu sob duas formas de resposta: uma explícita, quando 6% dos entrevistados alegaram não confiar nos colegas de trabalho; e outra, implícita, quando 14% deles justificaram que não gostam de se expor ou evitam falar de questões pessoais para evitar fofocas. Outros motivos alegados pelos empregados foram o como o pouco tempo de serviço e a falta de identificação com o grupo por questões religiosas. Esta inferência é pertinente porque a amostra contemplou empregados recém contratados, para os quais não houve tempo suficiente para consolidarem relações de confiança; houve outros casos em que a falta de afinidade por visões de mundo divergentes pareceu ser o motivo do recolhimento voluntário.

Vê-se ainda que homens e mulheres preferiam pessoas do mesmo sexo para partilhar problemas pessoais. Na ordem crescente das opções, os respondentes do sexo masculino indicaram outros homens em 16%, 7% e 5% dos casos em que eles recorrem a alguém para conversar sobre questões pessoais, e 4% e 3% de mulheres com o mesmo objetivo. Com as mulheres o quadro se mostra ainda mais restrito, pois elas recorrem ao sexo oposto somente 1% das vezes, enquanto tratam com colegas do sexo feminino em 23%, 11% e 6% das situações.

Isto demonstra, de um lado, a tendência das relações de confiança se dar entre pessoas do mesmo sexo. De outro, que, proporcionalmente, as mulheres expunham mais seus problemas pessoais no trabalho do que os homens, haja vista que os homens foram maioria em negar partilharem problemas pessoais no trabalho. E, ademais as mulheres partilhavam problemas pessoais com pessoas classificadas como colegas em maior proporção que os homens uma vez que a proporção de mulheres que indicou tratar de assuntos pessoais no trabalho foi superior à que apontou se relacionar com amigos nesse ambiente.

De início, crê-se que este resultado contradiz o comentário anterior de que as mulheres tendiam a estabelecer mais relações profissionais que afetivas no espaço laboral. No entanto, a informação

seguinte vai elucidar a questão. Os conteúdos pessoais eram conversados de preferência com os amigos, mas os dados expõem uma característica interessante: um quarto dos homens e um terço das mulheres que afirmaram partilhar problemas pessoais no trabalho, isto é, 5% e 7% respectivamente, faziam-no com pessoas que eles reconheciam apenas como colegas de trabalho. Viu-se, também, que os respondentes consideraram como amigos, na primeira indicação, apenas 24% das pessoas com as quais tinham relações mais frequentes e 21% das pessoas a quem pediam ajuda em situação de trabalho, percentuais esses mais baixos que os 40% de pessoas com que conversavam sobre problemas pessoais.

Portanto, parece não ser necessário existir vínculo mais profundo para que haja interseção entre a vida pessoal e a vida profissional. Esse resultado também pode expressar, simplesmente, as características relacionais do contexto cultural em que a empresa e empregados estão imersos, isto é, prescrições sociais mais permissivas em tratar assuntos pessoais com pessoas não íntimas. Nos demais quesitos, as relações que permitem assuntos pessoais seguiram o mesmo padrão apresentado nas relações meramente funcionais, primeiro tópico comentado: predominância de interações com pessoas do mesmo setor, nível hierárquico e sexo em todas as três indicações possíveis.

Além dos aspectos contemplados nas perguntas anteriores, esta questão acrescenta ainda a origem da relação, como forma de verificar se a intimidade existente resultava de uma relação anterior à convivência na empresa atual. De acordo com os respondentes, 92% das relações que permitiam conversas pessoais (que equivale a 37% da amostra) tiveram início no atual ambiente de trabalho; 3% delas no emprego anterior e apenas 5% em outras circunstâncias (1% e 2% da amostra, respectivamente). Quando se cruzam as variáveis “Conteúdo” e “Origem da relação”, aquelas originárias de outros locais diziam respeito exclusivamente a amigos, enquanto as relações construídas no ambiente de trabalho atual se distribuíam entre pessoas tidas como colegas de trabalho e como amigos. A relação que apontou um parente se referia ao encarregado de padaria do supermercado S-4 que conheceu a esposa no emprego atual.

Considerações finais

Diante de tudo o que foi apresentado até o momento, percebe-se que a empresa propicia alguns estímulos à sociabilidade dos empregados pesquisados, ao reunir pessoas de várias origens num mesmo espaço, e, conseqüentemente, abrir-lhes oportunidades de interação cotidiana e de longo prazo, as quais seriam pouco prováveis de ocorrer em outras circunstâncias. Ao mesmo tempo, a gestão atua para conformá-los à divisão técnica do trabalho, aos tempos e às regras necessárias à produtividade e ao bom funcionamento do supermercado. Ao abordar a sociabilidade em suas várias dimensões, este estudo mostrou, contudo, que as imbricações entre as práticas de gestão e a sociabilidade são múltiplas e complexas. Ficou evidente que as características do trabalho dificultam tecer e manter laços sociais fora do contexto laboral, ao restringirem as oportunidades de lazer, de participar em atividades coletivas e de formação profissional. Assim, a experiência dos entrevistados revelou uma absoluta ausência de filiação em associações, partidos ou sindicatos, e uma modesta atuação em trabalhos voluntários, frequentemente ligados a igrejas; entre os homens, verificou-se também alguma adesão a grupos esportivos. Atividades de lazer foram mais frequentes, notando-se diferenças sensíveis no modo como homens e mulheres se divertiam e com quem o faziam; diferiram também conforme o estado civil e a presença ou não de filhos no lar. Uma pequena parcela estudava no momento da pesquisa.

O estudo caracterizou as relações de sociabilidade no espaço de trabalho. Percebeu-se claramente que, no espaço de trabalho, não emerge apenas a sociabilidade normativa pautada na divisão do trabalho e funcional para os objetivos empresariais. Emergem interações lúdicas, conversas sobre assuntos do cotidiano, as quais minimizam a “coisificação” do empregado, e reduzem a aridez da instrumentalidade do seu papel no processo de trabalho. A sociabilidade se manifesta aí como um jogo

social que dá leveza ao ambiente e melhora o clima organizacional, e, sob o controle dos seus excessos pela gestão, contribui para o aumento da produtividade. A vivência da sociabilidade permite que as relações construídas no trabalho cheguem até a se revestir de afetividade mais profunda, mesmo quando não se expande para além da porta da loja.

Percebe-se, desse ponto de vista, que as relações sociais não são recursos democraticamente distribuídos, mas condicionadas pelo papel social do indivíduo, o qual marca ainda funções como tipicamente femininas ou masculinas. Por outro lado, a gestão de RH destina às mulheres funções de atendimento ao cliente e aos homens os trabalhos especializados e aqueles que exigem força física, além dos cargos de chefia, com forte presença masculina nos supermercados. Essa divisão sexual do trabalho habituou os empregados a conviverem principalmente com pessoas do mesmo sexo, o que, de alguma forma, induziu a uniformidade de gênero nas relações de amizade e funcionais.

Enfim, o cotidiano do trabalhador e da trabalhadora nada tem de especial, é uma vida simples, como afirmou uma das entrevistadas. E na simplicidade da vida dessas pessoas transborda toda a complexidade da vida em sociedade, dos entremeios das redes de relações, de trabalho e de sociabilidade. E isso é fascinante.

Referências

Baechler, J. (1995) A sociabilidade. In: *Tratado de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.

Baumann, Z. (2004) *Amor Líquido*. São Paulo, Zahar.

_____ (2005). *Identidade*. São Paulo: Zahar.

Bozon, M.; Héran, F. (1997) La decouverte du conjoint: evolution et morphologie des scenes de recontre. In. *Population* (French Edition), 43e Année, no. 6 (Nov. – Dec., 1987), pp. 943-985. Disponível em: < [http://links.jstor.org/sici?sici=0032-4663\(198711%2F12\)42%3A6%3C943%3ALDDCIE%3E2.0.CO%3B2-D](http://links.jstor.org/sici?sici=0032-4663(198711%2F12)42%3A6%3C943%3ALDDCIE%3E2.0.CO%3B2-D) >. Acesso em: 10 mar. 2007.

Breiger, R. (1974) The duality of persons and groups. In: *Social Forces*, [SI] Vol. 53, Special, Dez., p. 181-190.

Castel, R. (1998) *As metamorfoses da questão social*. Petrópolis, RJ.

Degenne, A.; Forsé, M. (1999) *Introducing Social Networks*. London: Sage.

Fayol, H. (1994) *Administração industrial e geral*. São Paulo, Atlas.

Gonçalves, I. (2009) *Tese*. “A gente tem uma vida lá fora...” Relações entre gestão de Recursos Humanos e sociabilidade das pessoas empregadas nos supermercados da Região Metropolitana de Belém, Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, UFPA.

Granovetter, M. (1973) The strength of weak ties. In: *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, n. 6, Mai., p. 1360-1380. Disponível em: <www.stanford.edu/dept/soc/people/faculty/granovetter/gonovet.html>. Acesso em: 9 mar. 2007.

_____ (2007). Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 5, jan./jun. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction> >

=Artigo&ID=4838&Secao=F%C3%93RUM&Volume=6&Numero=1&Ano=2007 >. Acesso em: 9 maio 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2007.

_____. PNAD. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio. In. Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA). Disponível em: < [http://www.sidra.ibge.gov.br/cd/cd2000md.asp?o=8&i= P](http://www.sidra.ibge.gov.br/cd/cd2000md.asp?o=8&i=P)>. Acesso em 13 abr. 2006.

_____. Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Pesquisa Básica (**PNAD**) - 2001 a 2007. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/pnad/pnadpb.asp>>. Acesso em 10 out. 2008.

Maximiano, A. (1997) *Teoria geral de administração*. São Paulo, Atlas.

Mitzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000) *Safari da estratégia*. Porto Alegre, Bookman.

Motta, F. (2001) *Teoria geral da administração*. São Paulo, Pioneira.

Sainsaulieu, R.; Kirschner, A. (2006) *Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro, DP&A.

Sennett, R. (2003) *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record.

Simmel, G. (2006) *fundamentais de sociologia*. São Paulo, Zahar.