

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

Ida Lenir Maria Pena Gonçalves

**“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.

Belém – PA  
2009

**Ida Lenir Maria Pena Gonçalves**

**“A gente tem uma vida lá fora...”**

Relações entre gestão de Recursos Humanos e sociabilidade das pessoas empregadas nos supermercados na Região Metropolitana de Belém.

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para obtenção do grau de doutor em Ciências Sociais. Área de concentração: Sociologia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Cristina Alves Maneschy

Belém – PA  
2009

GONÇALVES, Ida Lenir Maria Pena

“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/ Ida Lenir Maria Pena Gonçalves; orientada por Maria Cristina Alves Maneschky, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Belém: UFPA, 2009.

...f.il.;29,7cm

Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal do Pará.

Inclui referências bibliográficas

1. Sociabilidade – Análise sociológica. 2. Gestão; Trabalho; Amazônia Oriental. I. Maneschky, Maria Cristina Alves, Orient. II. Universidade Federal do Pará. Programa de Pós- Graduação em Ciências Sociais. III. Título.

Ida Lenir Maria Pena Gonçalves

**“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.

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação de Ciências Sociais, do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para obtenção do grau de doutor em Ciências Sociais.  
Área de concentração Sociologia.

Data da defesa: Belém, Pará, 4 de maio de 2009.

Resultado: \_\_\_\_\_

Maria Cristina Alves Maneschy, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_  
Universidade Federal do Pará – Orientadora

Banca Examinadora:

Ana Célia Calapez Gomes, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_  
Instituto Socius, Universidade Técnica de Lisboa – Examinadora Externa

Giovanni Antonio Pinto Alves, Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Examinador Externo

Hilma Tereza Tôrres Khoury, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_  
Universidade Federal do Pará – Examinadora Externa

Heribert Schmitz, Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
Universidade Federal do Pará – Examinador

Samuel Maria de Amorim e Sá, Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
Universidade Federal do Pará – Examinador

Luís Fernando Cardoso e Cardoso, Prof. Dr. \_\_\_\_\_  
Universidade Federal do Pará – Examinador suplente

Para mim, pela obstinação.

Aos meus filhos, Jacqueline, Erelyn, Ivna e Susy,  
e netos, Letícia, Nicole, Lígia, Gabriel e Ana Clara,  
como exemplo de superação e humildade.

## Agradecimentos

Para mim, o processo de construção desta tese se assemelhou à gestação do filho primogênito. Revestiu-se de vários matizes de sentimentos, dois deles especialmente significativos porque ambivalentes: 1) a alegria da aprovação e 2) a conclusão do texto, comparáveis ao lúdico prazer da concepção e às atrozidades do parto. Digo que os vejo como momentos ambivalentes porque a plenitude do gozo está associada *pari passu* às responsabilidades e apreensões de estar gerando um novo ser, assim como a aprovação no doutorado me trouxe reconhecimento e insegurança: passei, mas será que eu vou dar conta?

Da mesma forma, o sofrimento físico do parir se mescla à intensa alegria e ternura de ver o filho nascendo para o mundo, tal qual a redação da tese me confrontou com minhas fragilidades teóricas e emocionais, mas que também esteve aliada ao “enfim, eu sou capaz, eu consegui!”. Ambos – filho e tese – são parte de mim, exigiram um longo investimento de afeto e de cuidado; ambos tiveram muito da carga genética recebida dos ancestrais (ou dos “clássicos”) e que foi ativada ou não pelas experiências que ele/ela usufruiu ou irá usufruir na vida em sociedade. O filho não sou eu, fez e continuará fazendo sua própria trajetória; esta tese não é minha, é de todos que contribuíram para sua elaboração e de todos aqueles que irão dela se servir, criticando-a ou consagrando-a.

A TESE (assim grafadas com letras maiúsculas, como as pessoas próximas de mim a ela se referiam), tal como o primogênito, tomou conta do meu cotidiano, provocou outras vivências, novas emoções, muitas renúncias, algumas omissões. Abriu portas e fechou outras tantas. Mudou meu corpo e meu espírito, fez-me assumir uma atitude de doação, de abnegação, até. Trouxe-me a consciência da minha força e dos meus limites, daqueles particulares e outros que todos temos, ainda que em diferentes graus, tipos ou áreas. Mostrou-me que o tempo não para quando nos propomos a cumprir as metas estabelecidas racionalmente; que a vida flui, continua fluindo, felizmente. Que é preciso a constante vigilância para que a vaidade e a arrogância não tomem o lugar da humildade que o conhecimento deveria sempre trazer. Enfim, que esta é uma obra coletiva, mesmo que esteja inscrita por mim.

Assim, tenho muitos a quem agradecer. Inicialmente à Cristina Maneschy que, ao me aceitar como orientanda já se passado dois anos de curso, assumiu um tema tão diverso daquele com que sempre trabalhou; realmente foi uma parceria gratificante, que me proporcionou grande aprendizado. Não é à toa que ela e eu nascemos quase no mesmo dia, com diferença de horas apenas. Como boa capricorniana, Cristina alia o brilhantismo e segurança do conhecimento à generosidade de valorizar os menores esforços, as pequenas conquistas. Somos as mães desse trabalho; a TESE tem os nossos DNA. Muito, muito obrigada a você.

Agradeço a todos que fazem o PPGCS, da UFPA. Aos docentes, pelo entusiasmo com que abraçaram a oportunidade de partilhar seu conhecimento e o esmero com que conduziram suas aulas; ao Paulo e Rosângela, da Secretaria, pela gentileza que sempre atenderam a todos; aos professores Jean Hébette e Maria José Jackson, pela leitura do projeto e contribuições fornecidas no exame de qualificação. E aos professores que compõem a banca examinadora, por disporem de seu precioso tempo para analisar minha pesquisa. Não poderia deixar de citar a ajuda dos professores Carvalho Ferreira e Ana Gomes, do Instituto Socius, da Universidade Técnica de Lisboa, que referendaram um ainda projeto de tese e nos ajudaram, à Cristina e a mim, concretizar uma hoje bem sucedida cooperação internacional entre instituições de ensino superior portuguesa, angolana, moçambicana e brasileira. E o empenho e profissionalismo de João Ulisses e Raquel, meus assessores em Estatística.

Agradeço aos amigos de todos os tempos e que se fizeram presentes no decorrer desses anos, pelas palavras de incentivo nos momentos em que fraquejei e não me senti capaz, e por partilhar as alegrias de cada passo dado e cada obstáculo vencido. À Junia e Dayane, amigas de infância, quando eu era criança pequena lá em Goiânia, e à Rossana, colega do Gentil Bitencourt, que, mesmo à distância e pela Internet, voltaram a fazer parte da minha vida, e, com muito carinho, resgataram a menina Ida que ainda mora em mim e que foi muito importante para trazer um pouco de poesia ao trabalho acadêmico. À Ducilene e Geraldo, colegas do Curso de Ciências Sociais da UFPA, pelos aplausos nas vitórias e aconchego nos fracassos. Ao Nilson, amigo virtual, que com seu encanto estimulou minha auto-estima. À Pat, que chegou agora ao meu convívio e já me presenteou com um belíssimo mapa e um cativante sorriso. À Edma, grande amiga, no *latu e strictu sensu*, e mais, grande pessoa, por ter me amparado, me carregado no colo e ficado ao meu lado em situações de grande fragilidade; cuja força, bom humor e determinação contagiaram e elevaram meu ânimo. Sou e serei eternamente grata.

À minha grande família, a família estendida, pela compreensão e incentivo, assim como por me retirarem da obsessão que se tornou a TESE. À tia Maria Alvina, misto de tia, amiga e mãe, por relatar o cotidiano dos anos 50, à prima Olny, pela leitura das inúmeras versões e pertinentes comentários, à sobrinha Patrícia, pela tradução dos textos franceses, e aos meus enteados Dreyfus e Giles, pelo tratamento das fotografias digitais e formatação do texto. Aos meus irmãos, Alvina, Luiz Eduardo, Kátia, Maria Clara, Ana Lúcia e Inez, pelo orgulho que têm das minhas realizações e, por isso, me transformaram em exemplo de determinação para seus filhos, meus sobrinhos, motivos que não me permitem desistir. À minha mãe, cuja disciplina e firmeza de caráter servem de parâmetro para minhas ações. Aos meus filhos, Jacqueline, Erellyn, Ivna, e agora Susy, e aos meus netos Letícia, Nicole, Lígia, Gabriel e Ana Clara, pela compreensão por tanta ausência de minha parte e de tanta generosidade por parte deles, que me confirmam diuturnamente que tudo valeu à pena. À Lediane, minha fiel escudeira, que assumiu a casa que chamamos de lar e o cuidado dos meus filhotes – Preta, Inu, Yuki e Tigresa –, propiciando o tempo necessário para eu viver a TESE.

Ao Antonio Soler Neto, companheiro de longa jornada, de muitas alegrias e algumas tormentas, e que mesmo abandonando o barco quando o navio estava chegando ao porto, foi, nessa trajetória, realmente um amigo dedicado e incansável. Nada apagará de minha memória o que você fez por mim e a lembrança do brilho no meu olhar que sua admiração pelos meus feitos me proporciona. Minha gratidão e amor genuínos vão perdurar através dos tempos.

Por fim, agradeço à Auxiliadora, da ASPAS, que me abriu às portas das redes locais de supermercados, e, principalmente, às competentes gerentes e assessoras de RH, empregados e dirigentes entrevistados, que me permitiram conhecer um pouco da sua vida e de sua empresa. Sei que esta pesquisa é o registro de um momento, sob um determinado prisma, com as limitações impostas pelo recorte da realidade. Assim, a análise que aqui faço, e que partilho com vocês, não traduz a riqueza, a complexidade e a contingência que reveste o cotidiano dessas pessoas e de todos nós.

A todos, que direta ou indiretamente contribuíram na conquista desse título, professo, de coração, o meu mais profundo agradecimento: muito obrigada!





## Resumo

A gestão de recursos humanos (RH) representa teoricamente uma abordagem da gestão empresarial voltada à organização do trabalho visando seu melhor aproveitamento e, em particular, o envolvimento dos trabalhadores nos objetivos da empresa. As práticas de gestão incidem não somente sobre o trabalho em si, mas também de maneira complexa nas interações sociais ocorridas no ambiente de trabalho, bem como na vida pessoal dos trabalhadores, de acordo com as premissas e práticas do estilo de gestão predominante.

O presente estudo procura conhecer a natureza das correlações entre gestão de recursos humanos e sociabilidade dos trabalhadores, isto é, sua capacidade de tecer e de manter laços sociais diversos, a partir dos pontos de vista dos trabalhadores. Tomou-se como referência empírica quatro redes de supermercados na Região Metropolitana de Belém, Pará. O setor é grande empregador, vem se modernizando expressivamente nas duas últimas décadas, implementando alguns procedimentos de gestão de RH e se mantém ao abrigo da forte concorrência de grupos nacionais e internacionais que se observa em outras capitais do país.

A metodologia incluiu observações sistemáticas, análise documental e entrevistas estruturadas e semi-estruturadas em profundidade, respectivamente com trezentos e oitenta e quatorze trabalhadores, estes últimos selecionados dentre os constantes da amostra maior. As entrevistas 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. Inclui-se trinta e quatro itens em uma escala de Lickert. Esses itens foram dispostos em fatores, sendo dois sobre gestão – qualidade do trabalho (QT) e introjeção das normas organizacionais (IN) – e três sobre sociabilidade – confiança (CF), manutenção (MR) e utilidade das relações (UT) no trabalho. Os entrevistados respondiam aos itens, ajustando o grau de sua percepção sobre cada um deles. Tais dados foram submetidos à técnica estatística exploratória Análise de Correspondência (AC) de maneira a verificar a correlação entre os fatores da escala e as características dos entrevistados.

Sobre as correlações entre gestão e sociabilidade, sobressaiu em primeiro lugar o regime de trabalho. 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. Dificultam também investir nos estudos, outra esfera de sociabilidade, o que surpreende em uma amostra cuja faixa etária predominante não ultrapassava trinta anos e cuja ocupação tem poucas possibilidades de carreira.

Nesse quadro geral de restrições, a condição de gênero e de família também foram relevantes, pois as mulheres, em particular as mães, indicaram menos atividades de lazer, em grupos menores e com mínima presença de colegas de trabalho, em comparação aos homens. Por outro lado, encontrou-se alguns casos de pessoas que construíram relações de conteúdo afetivo no ambiente de trabalho, mesmo a convivência se restringindo à empresa. Outra característica marcante foi a dependência do apoio familiar para o exercício da atividade laboral e para o enfrentamento das vicissitudes do mercado de trabalho. A importância dos laços familiares foi reforçada pelo longo tempo de moradia no mesmo bairro e, em proporção significativa, na mesma residência, em muitos casos a moradia era próxima ou no mesmo domicílio dos pais ou sogros, o que facilitava a ajuda mútua.

Outro aspecto que se destacou da gestão de RH foi a imprecisão percebida nos critérios de ascensão profissional e de aplicação das normas, contribuindo para a existência de conflitos velados. Ao estabelecer laços sociais, os empregados depositam uma confiança seletiva, expressa no pequeno número de pessoas em quem se confiava no trabalho. Vale notar aqui também uma pequena variação entre homens e mulheres, pois eles confiavam mais que elas nos colegas.

A AC mostrou sensíveis diferenças de percepção sobre qualidade do trabalho e introjeção de normas entre os trabalhadores com primeiro registro em carteira e aqueles com experiência anterior de trabalho formal. Os primeiros notaram um controle (vigilância) mais incisivo da gestão e expressaram menor anuência às regras organizacionais, enquanto que os demais não percebiam o controle da mesma forma e se viam como cumpridores dessas regras. Esses resultados foram interpretados como decorrentes das diferentes trajetórias anteriores, em ocupações formais ou informais, ou por se tratar do primeiro emprego.

Não se pode afirmar que as restrições à sociabilidade se devam exclusivamente às características da gestão nesse setor, tendo em vista a incidência de outros fatores, tais como a condição sócio-econômica da família ou o tempo do vínculo empregatício, em média de dois anos entre os entrevistados, que podem ter contribuído para esses resultados.

**Palavras-chave:** sociabilidade, gestão de recursos humanos, supermercados, trabalho, Amazônia.

## Abstract

The management of human resources (HR) represents a theoretical approach of business management focused on organization of work to its best advantages and, in particular, the involvement of employees in the aims of the company. The management practices focus not only on the work itself, but also in complex way in social interactions occurred in the workplace, as well in the personal life of workers, in accordance with the assumptions and practices of the prevailing style of management.

This work demand to know the nature of the correlations between management of human resources and sociability of workers, videlicet, their ability to make and keep various social ties, form the point of view of workers. To reach these aims, was taken as empirical reference four networks supermarkets from the urban region of Belém, Pará. This sector is a great employer, and has been modernized significantly in the last two decades, implementing some procedures in managements of humans resources and remains under strong competition from national and international groups that found in other capitals of the country.

The methodology includes systematic observations, document analysis, general interview guide approach and deep-standardized open-ended interview, respectively with three hundred and eighty and fourteen workers, this last ones selected among those in the larger sample. The interviews versed about social and demographic attributes, occupational and career patterns of professional and personal relationship. Covered, too, the perceptions about rules and attitudes into workplace, based on the standards of the service manuals of business.

This includes thirty-four items on a scale of Lickert. These items were arranged in factors, two on the management—quality of work (QW) and introjections of organizational standards (OS)—and three on sociability—trust, maintenance and usefulness of relations (UR) at work. The interviewed answered to items, adjusting the degree of their perception of each. These data were submitted to exploratory statistical technique Correspondence Analyses (CA) in order to verify the correlation between the factors of scale and characteristics of respondents.

About the correlations between management and sociability, excel in first the work scheme. Long days of work, variables scale. Long daily breaks and the policy of in-service qualification (*on the job*) absorb nearly the entire time the employee to maintain personal relations and hinder or even extend those trained in the work environment beyond this space. Also hinder invest in studies, another area of sociability, what surprises in a sample whose predominant age range did not exceed thirty years and whose occupation has little chance of career.

In this framework of restrictions, the condition of gender and family were relevant, because women, in particular mothers, reported less leisure activities, in little groups and with minimal presence of workmates, compared to men. Furthermore, we found some cases of people which made affective relationships into the workplace, even the coexistence is restricted to the company. Another striking feature was the dependence on family support for the exercise of labor activity and to face the vicissitudes of the labor market. The importance of family ties was reinforced by the long time of residence in the same neighborhood and, in significant proportion, in the same home, in several cases the housing was close or in the same house of parents or parents-in-law, facilitating the mutual aid.

Another aspect that stood out the management of human resources was the perceived vagueness in the criteria for professional growth and application of standards, contributing to the existence of conflicts veil. To establish social ties, the employees place a selective trust,

expressed in a few people who are confident in the work. It is worth noting here also a small variation between men and women, because men trust more than women in their workmates.

The Correspondence Analysis showed sensitive differences of perception on quality of work and introjections of rules among workers with the first record in the labor book and those with previous experience in a formal work. The first notice a more effective control (surveillance) of management and express less agreement with organizational rules, while the others (the second) do not realize the control as the same way and is seen as complying with these rules. These results were interpreted as arising from different previous trajectories, in formal or informal labors, or because it is the first job.

Cannot be said that the restrictions on sociability are due exclusively to characteristics of management in this sector, in view the incidence of another factors, as the social-economic condition of the family or the time of employment, on average two years among the respondents, which may have contributed to these results.

**Keywords:** sociability, management of human resources, supermarkets, labor, Amazon.

## **Lista de Ilustrações**

### Capítulo 1

Figura 1. Distribuição da amostra por sexo (380 pessoas)

Figura 2. Distribuição dos respondentes por faixas de idade (amostra 380 pessoas)

Figura 3. Distribuição dos respondentes por faixas de idade e sexo (amostra 380 pessoas)

Figura 4. Distribuição dos respondentes por sexo e estado civil (amostra 380 pessoas)

Figura 5. Distribuição dos respondentes por sexo e por condição de ter ou não filhos (Amostra 380 pessoas)

Figura 6. Distribuição dos respondentes por naturalidade (amostra 380 pessoas)

Figura 7. Distribuição dos respondentes por bairro de moradia na RMB (amostra 380 pessoas)

Figura 8. Distribuição dos respondentes por bairro onde moram (amostra 380 pessoas)

Figura 9. Distribuição dos respondentes por sexo e escolaridade (amostra 380 pessoas)

Figura 10. Distribuição dos respondentes por sexo e condição atual de estar estudando (amostra 380 pessoas)

Figura 11. Distribuição dos respondentes por tempo de empresa (amostra 380 pessoas)

Figura 12. Distribuição dos respondentes por sexo e setor atual de trabalho (amostra 380 pessoas)

Figura 13. Distribuição dos respondentes por sexo e por função atual (amostra 380 pessoas)

Figura 14. Distribuição dos respondentes por tempo na função atual (amostra 380 pessoas)

Figura 15. Regime de trabalho (amostra 380 pessoas)

Figura 16. Redes sociais: Laços fortes e fracos segundo Granovetter

### Capítulo 3

Figura 17. Processos culturais: articulação Sociedade-Empresa

## Capítulo 4

Figura 18. Percentual de empresas criadas e extintas em 2005

Figura 19. Percentual de empresas extintas por ramo de atividades (Brasil – Regiões)

Figura 20. Aspectos do sistema self-service em supermercado com menos de 250 m<sup>2</sup> de área, em Benevides, Pará

Figura 21. Primeira loja do Supermercado Pão de Açúcar (SP)

Figura 22. Participação das Regiões sobre Total do Faturamento Bruto no Brasil, posição em 31.12.1996 e 31.12.2008

Figura 23. Participação dos Estados da Região Norte sobre o Total do Faturamento Bruto e Número de Lojas de Auto-serviços - posição 31.12.2007

Figura 24. Remuneração média, em salários mínimos, dos empregados em hiper e supermercados

Figura 25. Setores do supermercado nos quais há relação direta com o cliente: sucos naturais e secos e molhados

Figura 26. Embaladores e Arriadores do setor Frente de Loja dos supermercados

Figura 27. Protótipo de organograma para loja de supermercado de porte médio, em Belém

Figura 28. Planta baixa de uma loja de supermercado

Figura 29. Fluxograma do processo de comercialização do pescado

Figura 30. Loja matriz Y. Yamada, sito à rua Manuel Barata, Belém (PA)

Figura 31. Barco Niterói da família Rodrigues

Figura 32. Estrutura por unidade de negócio do Grupo Formosa, em 2006

## Capítulo 5

Figura 33. Recrutamento externo através mídia impressa

Figura 34. Percentual de trabalhadores que estudam ou não e motivos para não estudar

Figura 35. Empregadas do supermercado S1 em horário de intervalo, na loja

Figura 36. Emprego atual é o primeiro trabalho com registro na CTPS (amostra de 380 pessoas)

Figura 37. Quantidade de ocupações anteriores ao emprego atual (amostra de 230 pessoas)

Figura 38. Tipos de ocupações anteriores ao emprego no supermercado (amostra de 230 pessoas)

Figura 39. Tipos de vínculos das ocupações anteriores ao emprego atual (amostra de 230 pessoas)

Figura 40. Tipo de atividade do último emprego com ou sem registro CTPS (amostra de 230 pessoas)

Figura 41. Tipo de atividade do penúltimo emprego com ou sem registro CTPS (amostra de 230 pessoas)

Figura 42. Tipo de atividade do antepenúltimo emprego com ou sem registro CTPS (amostra de 230 pessoas)

Figura 43. Motivo da empresa ou do trabalhador pela demissão do último emprego (amostra: 230 pessoas)

Figura 44. Tempo de desemprego entre a última ocupação e a atual (amostra: 230 pessoas)

Figura 45. Fonte de informação sobre a vaga de emprego no supermercado (amostra: 230 pessoas)

Figura 46. Motivos da contratação com as características de quem indicou ao emprego (amostra: 230 pessoas)

Figura 47. Tipo de relação entre o respondente e a pessoa que ele indicou ao emprego (amostra 230 pessoas)

Figura 48. Distribuição dos respondentes por setor condição atual de estudo (amostra 380 pessoas)

Figura 49. Distribuição dos respondentes por sexo e quantidade de funções exercidas na empresa (amostra 230 pessoas)

Figura 50. Distribuição dos respondentes por quantidade de setores que trabalharam na empresa (amostra 230 pessoas)

Figura 51: Distribuição dos respondentes por quantidade de lojas que trabalharam na empresa (amostra 230 pessoas)

Figura 52. Distribuição dos respondentes por sexo e quantidade de promoções na empresa (amostra 230 pessoas)

Figura 53. AC entre item 150-A gerência vigia meu trabalho versus sexo (amostra 380 pessoas)

Figura 54. AC entre item 152-Meu emprego é estável versus estado civil (amostra 380 pessoas)



Figura 55. AC entre item 146-O ritmo de trabalho é intenso versus estado civil (amostra 380 pessoas)

Figura 56. AC entre item 151-Direitos de empregado são respeitados pela empresa versus idade do participante (amostra 380 pessoas)

Figura 57. AC entre item 144-Participo do processo decisório das promoções de cargo versus setor atual de trabalho

Figura 58. AC entre item 151-Direitos de empregado são respeitados pela empresa versus setor atual de trabalho

Figura 59. AC entre item 150-A gerência vigia meu trabalho versus setor atual de trabalho

Figura 60. AC entre item 144-Participação no processo decisório versus função atual

Figura 61. AC entre item 150-Gerência vigia trabalho versus função atual

Figura 62. AC entre 153-A empresa investe treinamento versus função atual

Figura 63. AC entre item 151-Direitos respeitados pela empresa versus função atual

Figura 64. AC entre item 145-A empresa impõe as normas e devo obedecer versus 1º. emprego com carteira assinada

Figura 65. AC entre item 153-A empresa investe no meu treinamento versus 1º. emprego com carteira assinada

Figura 66. AC entre item 143-Meu horário de trabalho é mudado versus 1º. emprego com carteira assinada

Figura 67. AC entre item 144-Participo do processo das promoções versus 1º. emprego com carteira assinada

Figura 68. AC entre item 146-O ritmo de trabalho da minha função é intenso versus 1º. emprego com carteira assinada

Figura 69. AC entre item 150-A gerência vigia meu trabalho versus 1º. emprego com carteira assinada

Figura 70. AC entre item 151-Direitos de empregado são respeitados pela empresa versus 1º. emprego com carteira assinada

Figura 71. AC entre item 163-Acato com presteza as ordens superiores versus sexo

Figura 72. AC entre item 165-Invisto na minha qualificação profissional versus idade

Figura 73. AC entre item 165-Invisto na minha qualificação profissional versus estuda atualmente

Figura 74. AC entre item 160-Sou pontual versus estudar atualmente.

Figura 75. AC entre item 172-Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado versus setor atual

Figura 76. AC entre item 166-Estou disponível para ficar na empresa além do horário versus setor atual

Figura 77. AC entre item 166-Estou disponível para ficar na empresa além do horário versus função atual

Figura 78. AC entre item 166-Estou disponível para ficar na empresa além do horário versus tem filhos

Figura 79. AC entre item 162- Sou cuidadoso com minha aparência... versus 1º. registro carteira

Figura 80. AC entre item 163-Acato com presteza ordens superiores versus 1º. registro carteira

Figura 81. AC entre item 170-Ritmo de trabalho corresponde ao exigido pela empresa versus 1º. registro carteira

Figura 82: AC entre item 160-Sou pontual versus 1º. registro carteira

Figura 83: AC entre item 174-Sou cuidadoso com os materiaisde trabalho versus 1º. registro carteira

Figura 84. AC entre item 148-Meu ritmo de trabalho depende da presença física do chefe versus 1º. registro carteira

Figura 85: AC entre item 149-Sou cobrado para respeitar a hierarquia versus 1º. registro carteira

Figura 86. AC entre item 164-Comprometo-me com os resultados da empresa versus 1º. registro carteira

Figura 87. AC entre item 165-Invisto na minha qualificação profissional versus 1º. registro carteira

Figura 88. AC entre item 166-Estou disponível para ficar além do horário versus 1º. registro carteira

Figura 89. AC entre item 172-Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado versus 1º. registro carteira

Figura 90. AC entre item 171- Cumpro os prazos...sem ser cobrado versus 1º. registro carteira

## Capítulo 6

Figura 91. Setor da pessoa (1) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 92. Setor da pessoa (2) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 93. Setor da pessoa (3) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 94. Operadores de caixa, embaladores e arriadores do Setor Frente de Loja

Figura 95. Repositores do Setor Salão – Mercaria e Hortifrutigranjeiros

Figura 96. Nível hierárquico da pessoa (1) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 97. Nível hierárquico da pessoa (2) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 98. Nível hierárquico da pessoa (3) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 99. Sexo da pessoa (1) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 100. Sexo da pessoa (2) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 101. Sexo da pessoa (3) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 102. Qualificação do tipo de vínculo com quem (1) se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 103. Qualificação do tipo de vínculo com quem (2) se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 104. Qualificação do tipo de vínculo com quem (3) o respondente se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 105. Setor da pessoa 1 a quem pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 106. Nível hierárquico da pessoa 1 a quem pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 107. Setor da pessoa 2 a quem pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 108. Nível hierárquico da pessoa 2 a quem pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 109. Setor da pessoa 3 a pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 110. Nível hierárquico da pessoa 3 a pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 111. Sexo da pessoa 1 a quem pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 112. Conteúdo da relação com a pessoa 1 a quem pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 113. Sexo da pessoa 2 a quem pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 114. Conteúdo da relação com a pessoa 2 a quem pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 115. Sexo da pessoa 3 a quem pede ajuda a em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 116. Conteúdo da relação com a pessoa 3 a pede ajuda em situação de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 117. Respondentes que conversam sobre problemas pessoais (amostra 230 pessoas)

Figura 118. Respondentes que não conversam sobre problemas pessoais (amostra 230 pessoas)

Figura 119. Distribuição dos respondentes por motivos para não conversar sobre problemas pessoais no trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 120. Distribuição por sexo dos respondentes que fazem ou não outras atividades com colegas de trabalho  
Figura 121. Tipos de atividades que os respondentes desenvolvem com colegas de trabalho após o expediente (amostra 230 pessoas)

Figura 122. Frequência das atividades que o respondente faz com colegas de trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 123. Local de trabalho dos colegas de trabalho com quem o respondente desenvolve atividades após o expediente (amostra 230 pessoas)

Figura 124. Quantidade de colegas de trabalho com quem o respondente desenvolve atividades após o expediente (amostra 230 pessoas)

Figura 125. Sexo dos colegas de trabalho com quem o respondente desenvolve atividades após o expediente (amostra 230 pessoas)

Figura 126. Distribuição dos respondentes por resposta afirmativa para sair com colegas, idade e sexo (amostra 230 pessoas)

Figura 127. Distribuição dos respondentes por resposta negativa para sair com colegas, idade e sexo (amostra 230 pessoas)

Figura 128. Tipos de atividades que os respondentes desenvolvem extra trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 129. Tipos de atividades que as respondentes desenvolvem extra trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 130. Distribuição dos respondentes por motivos de não desenvolver atividade extra trabalho (amostra 230 pessoas)

Figura 131. Distribuição por sexo dos respondentes que fazem ou não atividades de lazer (amostra: 230 pessoas)

Figura 132. Distribuição por tipos de atividades que os respondentes desenvolvem como lazer (amostra: 230 pessoas)

Figura 133. Distribuição por tipo de vínculo com quem os respondentes desenvolvem atividades de lazer (amostra: 230 pessoas)

Figura 134. Distribuição por frequência das atividades que os respondentes desenvolvem como lazer (amostra: 230 pessoas)

Figura 135. Distribuição dos respondentes por quantidade de pessoas em que confia, até o máximo de três indicações (amostra: 230 pessoas)

Figura 136. Distribuição dos respondentes por tipo de vínculo (conteúdo) das relações com as pessoas em que confiam (máximo de três indicações) (amostra: 230 pessoas)

Figura 137. Distribuição dos respondentes por frequência do contato referente à relação com a pessoa (P1) em que confia (máximo de três indicações) (amostra: 230 pessoas)

Figura 138. Distribuição dos respondentes por frequência do contato referente à relação com a pessoa (P2) em que confia (máximo de três indicações) (amostra: 230 pessoas)

Figura 139. Distribuição dos respondentes por frequência do contato referente à relação com a pessoa (P3) em que confia (máximo de três indicações) (amostra: 230 pessoas)

Figura 140. Distribuição dos respondentes por sexo e tempo da relação com a pessoa que confia, em três indicações (amostra: 230 pessoas)

Figura 141. Distribuição das respostas ao item 157 da escala GESOC por sexo do respondente (amostra: 230 pessoas)

Figura 142. AC entre 157-Confiar nos colegas de trabalho versus sexo do participante (amostra 380 pessoas)

Figura 143. AC entre 157-Confiar nos colegas de trabalho versus é 1º. emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 144. Distribuição dos empregados em proporção ao tempo no trabalho atual e o nível de confiança nos colegas de trabalho (amostra 380 pessoas)

Figura 145. Distribuição das empregadas em proporção ao tempo no trabalho atual e o nível de confiança nos colegas de trabalho (amostra 380 pessoas)

Figura 146. AC entre 142-Participar dos eventos sociais da empresa versus sexo do empregado (amostra 380 pessoas)

Figura 147. AC entre 147- A empresa proíbe minhas conversas no trabalho versus sexo do empregado (amostra 380 pessoas)

Figura 148. AC entre 142-Participar dos eventos sociais da empresa versus setor atual (amostra 380 pessoas)

Figura 149. AC entre 147-A empresa proíbe conversas no trabalho versus setor atual (amostra 380 pessoas)

Figura 150. AC entre 161-Participa dos eventos organizados por colegas de trabalho versus setor atual de trabalho (amostra 380 pessoas)

Figura 151. AC entre 169-Meus parentes vêm me ver no local de trabalho versus setor atual de trabalho (amostra 380 pessoas)

Figura 152. AC entre 142-Participar dos eventos sociais da empresa versus função atual trabalho (amostra 380 pessoas)

Figura 153. AC entre 14-A empresa proíbe conversas no trabalho versus função atual trabalho (amostra 380 pessoas)

Figura 154. AC entre 159-Sou cortês com os colegas de trabalho versus ter filhos (amostra 380 pessoas)

Figura 155. AC entre 142-Participar dos eventos sociais da empresa versus 1º emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 156. AC entre 147-A empresa proíbe a conversa no trabalho por 1º emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 157. AC entre 156-Encontro com colegas de trabalho para outras atividades não profissionais versus 1º emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 158. AC entre 159-Sou cortês com os colegas de trabalho versus 1º. emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 160. AC entre 167-Procuo puxar conversa com clientes no atendimento versus 1º. emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 161. AC entre 168-Meus amigos vêm me ver no local de trabalho versus primeiro emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 162. AC entre 169-Meus parentes vêm me ver no local de trabalho versus primeiro emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 163. AC entre 154-Aproximar dos colegas visando carreira versus sexo do empregado (amostra 380 pessoas)

Figura 164. AC entre 175-Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro versus sexo (amostra 380 pessoas)

Figura 165. AC entre 155-Mantenho relações na empresa porque podem ter serventia versus estudar atualmente (amostra 380 pessoas)

Figura 166. AC entre 175-Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro versus setor atual (amostra 380 pessoas)

Figura 167. AC entre 175-Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro versus função atual (amostra 380 pessoas)

Figura 168. AC entre 154-Aproximar-se dos colegas de trabalho visando carreira versus primeiro emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 169. AC entre 155-Mantenho relações na empresa porque elas podem ter serventia versus primeiro emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 170. AC entre 158-Posso contar com colegas de trabalho para apoio emocional versus primeiro emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

Figura 171. AC entre 175-Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro versus primeiro emprego com carteira assinada (amostra 380 pessoas)

## Lista de Quadros

### Capítulo 1

Quadro 1: Distribuição dos respondentes por sexo, estado civil e por condição de ter ou não filhos (Amostra 380 pessoas)

Quadro 2: Distribuição dos respondentes por escolaridade e motivo para estudar atualmente (amostra 380 pessoas)

Quadro 3: Distribuição dos respondentes por escolaridade e motivo para não estudar atualmente (amostra 380 pessoas)

Quadro 4: Distribuição dos respondentes por sexo e faixa salarial (Amostra 380 pessoas)

### Capítulo 2

Quadro 5: Modalidades e formas do Social, segundo Baechler

### Capítulo 3

Quadro 6: Avanços no Pensamento e na ação gerencial. Período do Taylorismo e Fordismo

Quadro 7: Avanços no pensamento e na ação gerencial. Período da Produção Flexível (Toytismo)

Quadro 8: Modelo de Valores Contrastantes de Robert Quinn

Quadro 9: Comparação entre o conteúdo do Modelo original de Quinn e adaptado por Gomes

### Capítulo 4

Quadro 10: Quadro 10: Flutuações de Postos de Trabalhos no Pará, por setor econômico – década de 1996 a 2005 –

Quadro 11: Quadro 11: Evolução do Emprego por Setor de Atividade Econômica, ano 2007, na RMB

Quadro 12: Quadro 12: Empregados\* de 10 anos ou mais de idade, no trabalho principal da semana de referência, em 2007 (Percentual)

Quadro 13: Divisão do Comércio Varejista não Especializado, segundo CNAE 2.0



Quadro 14: Classificação de Comércio Varejista, por porte

Quadro 15: Maiores empresas no Brasil e no Pará, segundo Ranking ABRAS 2008

Quadro 16: Breve relato sobre as palestras da SuperNorte 2006

Quadro 17: Maiores redes de supermercados na Região Metropolitana de Belém, Pará, posição 31/12/2007

## Capítulo 5

Quadro 18: Descrição resumida das ocupações gerenciais de Recursos Humanos e de relações do trabalho

Quadro 19: Descrição do cargo “Encarregado de Pessoal” do supermercado S1

Quadro 20: Instrumentos de padronização da Gestão de RH

Quadro 21: Relato de Encontro de Integração do Supermercado S1, em 18 de setembro de 2006

Quadro 22: Estatísticas descritivas – duração do vínculo nas três últimas ocupações

Quadro 23: Resultado da AC entre os itens da Gestão de RH da escala GESOC e características dos empregados

## Capítulo 6

Quadro 24. Distribuição por setor do respondente e por local da pessoa com a qual se relaciona com maior frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Quadro 25. Distribuição por setor do respondente e por nível hierárquico da pessoa com que se relaciona com frequência no trabalho (amostra 230 pessoas)

Quadro 26. Distribuição por sexo do respondente e sexo da pessoa 1 com quem se relaciona com frequência (amostra 230 pessoas)

Quadro 27. Distribuição dos respondentes (R) do sexo masculino por sexo, conteúdo da relação, setor e cargo da pessoa (P1) a quem pede ajuda no trabalho (amostra 230 pessoas)

Quadro 28. Distribuição das respondentes (R) do sexo feminino, por sexo, conteúdo da relação, setor e cargo da pessoa (P1) a quem pede ajuda no trabalho (amostra 230 pessoas)

Quadro 29. Distribuição por sexo das pessoas com quem o respondente conversa seus problemas pessoais (amostra 230 pessoas)

Quadro 30. Características das relações em que o respondente estabelece conversas sobre questões pessoais no trabalho (amostra 230 pessoas)

Quadro 31. Distribuição dos respondentes por estado civil e por condição de fazer outras atividades com colegas de trabalho fora do expediente (amostra 230 pessoas)

Quadro 32. Distribuição dos respondentes por sexo, por condição de ter filhos e de fazer outras atividades com colegas de trabalho fora do expediente (amostra 230 pessoas)

Quadro 33. Distribuição dos respondentes por estado civil, sexo, por condição de ter filhos e de desenvolver atividades com colegas de trabalho após expediente (amostra: 230 pessoas)

Quadro 34. Distribuição dos respondentes por motivos para não fazer atividades com colegas de trabalho após o expediente (amostra: 230 pessoas)

Quadro 35. Distribuição por sexo dos respondentes e por condição de desenvolver outras atividades além do trabalho (amostra: 230 pessoas)

Quadro 36. Distribuição por sexo dos respondentes quanto ao tipo, frequência e com quem desenvolve atividade de lazer

Quadro 37. Distribuição por motivo e sexo dos respondentes que não desenvolvem atividades de lazer (amostra: 230 pessoas)

Quadro 38. Distribuição dos respondentes do sexo masculino por sexo, frequência do contato, tempo da relação e conteúdo da relação referentes à primeira pessoa indicada (amostra: 230 pessoas)

Quadro 39. Distribuição dos respondentes do sexo feminino por sexo, frequência do contato, tempo da relação e conteúdo da relação referentes à primeira pessoa indicada (amostra: 230 pessoas)

Quadro 40. Distribuição dos respondentes por frequência do contato com a pessoa em que confia e com quem mora o respondente (amostra 230 pessoas)

Quadro 41. Distribuição dos respondentes por frequência do contato com a pessoa em que confia e tempo de moradia no bairro e no domicílio (amostra 230 pessoas)

Quadro 42. Resultado da AC entre os quesitos da Sociabilidade da escala GESOC e características dos empregados (amostra 380 pessoas)

Quadro 43. Distribuição dos respondentes por sexo, tempo no atual emprego, setor de trabalho e frequência da confiança nos colegas de trabalho (item 157 da escala GESOC) (amostra 380 pessoas)

Quadro 44. Distribuição dos respondentes por sexo, renda mensal familiar e salário atual (amostra 230 pessoas)

Quadro 45. Estatísticas descritivas referente à renda média por pessoa, renda familiar e quantidade de pessoas que moram no domicílio do respondente (amostra 230 pessoas)

Quadro 46. Distribuição por sexo, renda familiar mensal, condição familiar do respondente e se contribui ou não nas despesas familiares (amostra 230 pessoas)

Quadro 47. Distribuição dos respondentes por sexo, com quem mora, condição do domicílio e quantidade de pessoas que moram no mesmo domicílio (amostra 230 pessoas)

Quadro 48. Distribuição dos respondentes por naturalidade e tempo de moradia no bairro (amostra 230 pessoas)

## Capítulo 7

Quadro 49. Relato de um dia de trabalho de dois empregados do supermercado S4

## Lista de Tabelas

### Capítulo 5

Tabela 1. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a gerência vigia o trabalho por sexo

Tabela 2. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo meu emprego é estável por estado civil

Tabela 3. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo ritmo de trabalho da função é intenso por estado civil

Tabela 4. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo meus direitos de empregados são respeitados pela empresa por idade

Tabela 5. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a participação do processo decisório das promoções de cargo por setor atual de trabalho

Tabela 6. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo direitos de empregado são respeitados pela empresa por setor atual de trabalho

Tabela 7. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a gerência vigiar o trabalho por setor atual de trabalho

Tabela 8. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a participação do processo decisório das promoções de cargo por função ocupada atualmente

Tabela 9. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a gerência vigiar meu trabalho por função atual

Tabela 10. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a empresa investir no meu treinamento por função atual

Tabela 11. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo direitos de empregado respeitados pela empresa por função atual

Tabela 12. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a empresa impõem as normas e eu devo obedecer, sem argumentar por é seu primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 13. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a empresa investir no meu treinamento por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 14. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo o horário de trabalho é mudado quando é conveniente para a empresa por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 15. Freqüências observadas em 380 pessoas segundo participação no processo decisório das promoções de cargo por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 16. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo o ritmo de trabalho da é intenso por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 17. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a gerência vigiar o meu trabalho e primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 18. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo direitos de empregado são respeitados pela empresa por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 19. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo acatar com presteza as ordens superiores por sexo

Tabela 20. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo investir na qualificação profissional por idade do trabalhador

Tabela 21. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo investir na qualificação profissional por condição de estudar atualmente

Tabela 22. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a pontualidade por estudar atualmente

Tabela 23. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo colaborar com os demais colegas sem ser solicitado por setor atual de trabalho

Tabela 24. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo estar disponível para ficar na empresa além do horário por setor atual de trabalho

Tabela 25. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo estar disponível para ficar na empresa além do horário por função ocupada atualmente

Tabela 26. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo estar disponível para ficar na empresa além do horário por filhos

Tabela 27. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo cuidados com a aparência pessoal por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 28. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo acatar com presteza as ordens superiores por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 29. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo o ritmo de trabalho corresponder ao ritmo exigido pela empresa por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 30. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a pontualidade por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 31. Frequências observadas de 380 pessoas segundo sou cuidadoso com materiais de trabalho por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 32. Frequências observadas de 380 pessoas segundo meu ritmo de trabalho depender da presença física do chefe por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 33. Frequências observadas de 380 pessoas segundo ser cobrado para respeitar a hierarquia por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 34. Frequências observadas de 380 pessoas segundo sentir-se comprometido com os resultados da empresa por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 35. Frequências observadas de 380 pessoas segundo investir na qualificação profissional por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 36. Frequências observadas de 380 pessoas segundo estar disponível para ficar na empresa além do horário por seu primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 37. Frequências observadas de 380 pessoas segundo colaborar com os demais colegas sem ser solicitado por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 38. Frequências observadas de 380 pessoas segundo cumprir os prazos estabelecidos para as tarefas sem precisar ser cobrado por primeiro emprego com carteira assinada

## Capítulo 6

Tabela 39. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a confiança entre colegas de trabalho e sexo do trabalhador

Tabela 40. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a confiança entre colegas de trabalho e primeiro trabalho de carteira assinada

Tabela 41. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a participação dos eventos sociais da empresa por sexo

Tabela 42. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a empresa proibir a conversa no trabalho por sexo

Tabela 43. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a participação dos eventos sociais da empresa por setor atual de trabalho

Tabela 44. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a empresa proibir a conversa no trabalho por setor

Tabela 45. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a participação de eventos sociais organizados por colegas de trabalho por setor atual de trabalho

Tabela 46. Frequências observadas de 380 pessoas segundo meus parentes vêm me ver no local de trabalho por setor atual de trabalho

Tabela 47. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a participação dos eventos sociais da empresa por função ocupada atualmente

Tabela 48. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a empresa proíbe a conversa no trabalho por função ocupada atualmente

Tabela 49. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a cortesia com colegas de trabalho por filhos

Tabela 50. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a participação dos eventos sociais da empresa por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 51. Frequências observadas de 380 pessoas segundo encontro com colegas de trabalho para atividades não profissionais por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 52. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a cortesia com colegas de trabalho por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 53. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a participação de eventos sociais organizados por colegas de trabalho por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 54. Frequências observadas de 380 pessoas segundo procuro puxar conversa com clientes no atendimento por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 55. Frequências observadas de 380 pessoas segundo meus amigos vêm me ver no local de trabalho por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 56: Meus parentes vêm me ver no local de trabalho por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 57. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a aproximação dos colegas visando carreira por sexo

Tabela 58. Frequências observadas de 380 pessoas segundo poder contar com os colegas de trabalho para apoio financeiro por sexo

Tabela 59. Frequências observadas de 380 pessoas segundo manter relações na empresa porque podem ter serventia por estudar atualmente

Tabela 60. Frequências observadas de 380 pessoas segundo poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro por setor atual de trabalho

Tabela 61. Frequências observadas de 380 pessoas segundo poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro por função ocupada atualmente

Tabela 62. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a aproximação dos colegas de trabalho visando carreira por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 63. Frequências observadas de 380 pessoas segundo manter relações na empresa porque elas podem ter serventia por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 64. Frequências observadas de 380 pessoas segundo posso contar com colegas de trabalho para apoio emocional por primeiro emprego com carteira assinada

Tabela 65: Frequências observadas de 380 pessoas segundo poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro por primeiro emprego com carteira assinada



## Lista de Siglas

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados  
AC – Análise de Correspondência  
ASPAS – Associação Paraense de Supermercados  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados  
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CEMPRE – Central de Empresas  
CF – Confiança nos Colegas de Trabalho  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas  
CRVD – Companhia Vale do Rio Doce  
CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social  
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos  
FAO – *Food and Agriculture Organization*  
FAP – Faculdade do Pará  
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
FL – Frente de Loja  
GESOC – Gestão e Sociabilidade  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IN – Introeção de Normas Organizacionais  
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
MR – Manutenção das Relações  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PED – Pesquisa do Emprego e Desemprego  
PME – Pesquisa Mensal de Emprego  
PNAD – Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílio  
PPGCS – Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais

QT – Qualidade do Posto de Trabalho

RH – Recursos Humanos

RJU – Regime Jurídico Único

RMB – Região metropolitana de Belém

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SGT – Sistema Gerenciador de Base de Dados

SIDRA – Sistema IBGE de Recuperação Automática

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

UFPA – Universidade Federal do Pará

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UT – Utilidade das Relações Profissionais

## SUMÁRIO

Introdução.....	36
1 – Procedimentos metodológicos: a condução da pesquisa.....	44
1.1 Demarcando o objeto de estudo.....	44
1.1.1 Gestão de Recursos Humanos.....	45
1.1.2 Sociabilidade.....	46
1.1.3 População e amostra.....	47
1.2 Objetivos do estudo e hipótese de trabalho.....	48
1.3 Estratégias de pesquisa.....	50
1.4 Questões éticas.....	51
1.5 Pesquisa bibliográfica e análise documental de fontes estatísticas e dos supermercados.....	52
1.6 Entrevistas exploratórias.....	52
1.7 A pesquisa propriamente dita.....	53
1.8 A observação direta.....	55
1.9 A entrada no campo: da associação de supermercados à feira regional.....	56
1.10 Visitando os supermercados.....	57
1.10.1 Explorando o campo em Benevides, Pará.....	58
1.10.2 Primeiras entrevistas no Supermercado S1a.....	59
1.11 Sobre o teste estatístico Análise de Correspondência.....	60
1.12 Características sócio-demográficas da amostra.....	60
1.12.1 Distribuição por sexo.....	60
1.12.2 Distribuição por idade.....	61
1.12.3 Distribuição por estado civil e pela condição de ter filhos.....	62
1.12.4 Distribuição por naturalidade.....	64
1.12.5 Distribuição por escolaridade do respondente e outros aspectos de formação profissional.....	66
1.12.6 Distribuição das características do posto de trabalho.....	68
1.12.6.1 Tempo de serviço.....	68
1.12.6.2 Setor atual de trabalho.....	69
1.12.6.3 Tipo de função e tempo de exercício no cargo atual.....	70
1.12.6.4 Faixa salarial.....	72
1.12.6.5 Regime de trabalho.....	72
1.13 Iniciando a tese.....	74
2 – Sobre conteúdos e arranjos de sociabilidade.....	75
2.1 Preliminares conceituais.....	75
2.1.1 As capacidades humanas para a vida em sociedade.....	80
2.1.2 A dimensão moral dos vínculos sociais .....	87
2.1.3 Confiando nos laços sociais .....	94
2.2 Sociabilidade e pressões do mercado de trabalho.....	97
2.3 Sociabilidades no contexto econômico amazônico.....	102
	105

	105
3 – Do recurso à pessoa: o percurso da gestão.....	107
▪ A racionalidade organizacional e seus limites.....	111
▪ A gestão empresarial.....	116
▪ Gerindo pessoas como recursos.....	118
▪ As regras organizacionais.....	125
▪ A imersão cultural da empresa.....	129
▪ Movimentos recursivos entre gestão de pessoas e laços sociais.....	132
▪ A título de síntese teórica sobre sociabilidade e gestão de RH .....	132
4 – Da taberna ao hipermercado: comércio de varejo no Pará.....	136
4.1 Condicionantes sócio-históricos do desenvolvimento capitalista na Amazônia.....	143
4.2 As vicissitudes da atividade comercial no Pará.....	154
4.3 Um panorama nacional do setor supermercadista.....	156
4.4 As grandes redes supermercadistas da Região Metropolitana de Belém.....	160
4.4.1 Organização do trabalho nos supermercados paraenses.....	163
4.4.2 Representação de classes de empregados e patronais.....	164
4.4.3 A trajetória das maiores redes de supermercados do Pará.....	167
4.4.3.1 O nipônico Yamada: de excluídos à “gente boa”.....	169
4.4.3.2 De Igarapé Mirim : os caboclos, Líder e Nazaré.....	171
4.4.3.3 É uma casa portuguesa, com certeza: Formosa e Amazônia.....	173
4.5 Similaridades e diferenças entre as redes de supermercados.....	173
5 – O trabalho da gestão de RH nos supermercados.....	176
5.1 Atribuições do Setor de Recursos Humanos.....	178
5.2 As regras para recrutamento e seleção de mão-de-obra.....	183
5.3 Processo de integração do candidato à empresa: sedução e controle.....	189
5.3 Tempos e regime de trabalho.....	197
5.4 Sobre a trajetória ocupacional dos entrevistados.....	202
5.5 E foi assim que eu consegui este emprego.....	206
5.6 Características da ocupação atual dos empregados .....	206
5.7 Correlações entre gestão de RH e características pessoais e profissionais dos respondentes.....	207
5.7.1 AC do Fator Qualidade do Trabalho (QT) e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais.....	216
5.7.2 AC do Fator Introjeção das Normas Organizacionais (IN) e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais.....	223
5.8 Considerações gerais sobre a gestão de RH.....	225
5.8.1 Com a palavra, as gestoras de RH e seus colaboradores.....	230
	231
6 – Conteúdos e formas de sociabilidade dos trabalhadores de supermercados.....	239
6.1 Relações cotidianas e divisão do trabalho.....	243
6.1.1 Ajuda no desenvolvimento das tarefas.....	247
6.1.2 Imbricação da vida pessoal e vida laboral dos empregados.....	254
6.1.3 Para além do ambiente da loja.....	259
6.1.4 Outros espaços de sociabilidade.....	268
6.1.5 Laços de confiança.....	268

6.2 Correlações presentes entre sociabilidade e características pessoais e profissionais dos respondentes.....	270
6.2.1 AC do Fator Confiança (CF) e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais.....	274
▪ 6.2.2 AC do Fator Manutenção da Relação (MR) e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais.....	284
6.3 Aspectos sócio-econômicos da sociabilidade.....	292
7 – Percepções sobre o cotidiano e projetos de vida.....	295
7.1 <i>Vidas simples</i> , o dia a dia de dois empregados.....	299
7.2 Trabalho e estudo: como fechar essa equação?.....	302
7.3 A sociabilidade no ambiente de trabalho.....	309
7.4 Exercitando os laços de confiança no espaço laboral.....	316
8 - Considerações Finais.....	
Referências.....	

## Introdução

Cinco de maio de 2007, sábado, aproximadamente dez horas da manhã. Dia de intenso movimento na loja do supermercado S2, em Belém. Um empregado encarregado de repor mercadorias nas prateleiras, um *repositor* no jargão do ramo, anda velozmente empurrando um carrinho grande cheio de cachos de banana para suprir a bancada do setor de hortifrutigranjeiros. Enquanto anda, é seguido de perto por oito colegas, todos homens, uns de jaleco (repositores como ele) e outros de camisa polo (que poderiam ser embaladores mudando de turno). Conversam alto e animadamente sobre os times locais de futebol – o Paissandu havia perdido para o Remo –, “fazendo troça” uns dos outros. Todos falavam ao mesmo tempo, riam alto, e pareciam ignorar que ali fosse o ambiente e horário de trabalho.

Vinte e três de janeiro de 2008, quarta-feira, cinco horas da tarde. Frente de loja do supermercado S4, em Belém. Pouco movimento, com alguns clientes nos caixas, quase todos os guichês ocupados por operadores de caixa. No balcão de apoio ao atendimento para verificar cartão de crédito e *tickets* alimentação, em frente à bateria de caixas e ao lado do porta-volumes, uma fiscal de caixa conversa animadamente com a atendente sobre o capítulo do dia anterior da novela. A operadora de caixa, que está no guichê mais distante da porta de entrada, cochila, com a mão segurando o queixo e os cotovelos apoiados na máquina registradora. De longe não dá para perceber o que ela está fazendo. Embaladores (só homens) fazem uma “rodinha” no espaço livre entre o balcão de atendimento e a bateria de caixas. Eles conversam animadamente. Nos caixas alguns atendem clientes e conversam, outros observam a “rodinha”. O gerente de Frente de Loja (identificado pelo crachá com o cargo) passa por eles e fala com fisionomia séria: “Circulando!”.

Todos nós, uma vez ou outra nos deparamos com situações similares às descritas acima. Pelo menos, observou-se vários casos desse gênero ocorrendo nos supermercados da Região Metropolitana de Belém (RMB). Parece, à primeira vista, que a gestão se dá mais ou menos de uma forma *laisser-faire*, que permite abertura suficiente para que os empregados se sintam estimulados a cultivar relações de proximidade e, quiçá, dar prosseguimento a elas para além do ambiente de trabalho. Essa aparente leveza da gestão parece se contrapor às pressões concorrenciais que ocorrem em nível global e que a todo momento pressionam por eficiência e

produtividade ampliadas. No entanto, ao contrário do que esses cenários costumeiros possam sugerir à primeira vista, o segmento de supermercados nesta região metropolitana afigura-se muito bem posicionado no ranking nacional de supermercados, capaz de resistir a pressões aquisitivas de grupos de fora, mesmo multinacionais. Essa performance implica que as empresas estão buscando métodos mais racionais de se organizar e obter resultados, através da incorporação de elementos da gestão de recursos humanos conforme os cânones do momento. Nesse quadro emergiu o interesse deste estudo: como se fazem presentes as pressões da competição global nas empresas, realizadas pelos padrões de gestão empresarial, e como repercutem sobre os trabalhadores em uma região metropolitana da Amazônia?

Essa pergunta foi também influenciada em particular por uma linha de interpretação sobre as consequências da organização laboral sobre a sociabilidade dos trabalhadores em sociedades de capitalismo avançado, no contexto atual de globalização econômica. Nela se destacam autores como Castel (1998, Alves (2001) e Sennett (2003), dentre outros, que enfocam as repercussões negativas, se assim se pode dizer, no sentido de que movimentos como de reestruturação produtiva, mobilidade ampliada do capital, e desregulamentação impõem quadros de pessoal enxutos e flexibilidades nos contratos. Tais práticas fragilizam os vínculos relativamente estáveis entre trabalhadores e organizações empregadoras que haviam sido alcançados no padrão fordista de acumulação, ainda que sabidamente restrito a determinados setores, países, categorias sócio-profissionais e mesmo étnicas e de gênero. A evolução desse padrão, como se sabe, engendrou não apenas políticas e instituições, como também moldou representações sociais duráveis sobre trabalho, carreira, futuro, que se difundiram para além dos contextos originais. A “crise” do padrão e a nova investida em busca de racionalidade *tout court* na competição global questionam os fundamentos ideológicos anteriores.

Foi assim formulada, portanto, a pergunta de partida do estudo. Dessa questão mais geral e da pluralidade de reflexões que ela pode suscitar, escolheu-se focalizar a correlação entre a sociabilidade dos trabalhadores e 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. Outra motivação inicial foi constatar que, na região amazônica, não havia estudos sobre os possíveis condicionamentos culturais dos trabalhadores locais aos valores e práticas da sociedade urbano-industrial. E isso apesar de o

Pará, atualmente, contar com uma população predominantemente urbana. Segundo o censo demográfico de 2000 do Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE, 2000), a população urbana da região Norte é de 9.002.962 e a rural de 3.890.599 habitantes; no Pará, esses números são de 4.116.378 e 2.073.172, respectivamente.

Mesmo com a urbanização crescente da sociedade paraense, nos centros urbanos das áreas de ocupação antiga na região, a exemplo da capital Belém e seu entorno, verifica-se a presença de importantes contingentes de migrantes – ou da segunda ou terceira geração destes – oriundos das cidades do interior ou de áreas metropolitanas rurais, nas quais viviam como ribeirinhos, extrativistas, agricultores ou pescadores. Os dados da Pesquisa Nacional de Amstras por Domicílio (PNAD), do IBGE (base SIDRA/PNAD 2003), confirmam que 41% dos habitantes de Belém (1.915.604) não eram naturais do município. Dentre eles, 12 % (174.071) procediam de outros Estados da Federação ou eram estrangeiros e quase um terço da população (559.838 habitantes, que equivale a 29%) era natural de outras cidades paraenses. E, no Pará, apenas cinco cidades possuíam em 2000 mais de 100.000 habitantes. Portanto, supôs-se ser bastante provável que parte desses migrantes pertença a grupos sociais herdeiros de formas de sociabilidade construídas na adaptação aos recursos naturais e, também, de trabalhos exercidos como meio para responder às necessidades imediatas de si e da família. Por outro lado, vale sempre lembrar que, para grandes contingentes de sua população urbana, essa condição é dada mais pela localização do domicílio do que por participar dos estilos de vida urbana.

Acrescente-se ainda um contexto de prevalência de relações de trabalho contingentes e prescritas por uma tradição na qual as incertezas dos resultados são associadas, de certo modo, aos ritmos da natureza, dada a importância histórica de setores como o extrativismo, a pesca, a agricultura e a pecuária na Amazônia. Tem-se assim, por hipótese, uma capacidade de adaptação que torna os trabalhadores, *a priori*, flexíveis, aptos para se submeter de forma imediata às mudanças do contexto contemporâneo do trabalho. Aliado à heterogeneidade da vida social amazônica, cria-se um terreno fértil para novos arranjos da ação gerencial.

As discussões sobre as mudanças atuais nas relações de trabalho envolvem o tema do imediatismo e de um novo individualismo, que levaria cada um a buscar por si o lugar ao sol, o que se traduz em quedas nas taxas de adesão sindical e na desestruturação de pertencimentos profissionais e identitários. Não se está falando de imediatismo ou oportunismo para acumulação ou o sucesso, regra social presente no novo capitalismo, a qual Sennett destacou (2003, p. 100-



105), atualizando Weber em sua célebre consideração sobre a ética do trabalho na base do capitalismo. Hoje, a dinâmica das relações laborais é contrária a uma ética específica que atrele a realização pessoal à carreira profissional. As atuais relações flexíveis de trabalho não mais estimulam adiar as satisfações e vantagens imediatas em prol de planos de longo prazo, como era comum acontecer nos países centrais, até há pouco, como destaca a literatura sobre as mudanças do mundo do trabalho.

No quadro econômico regional, o imediatismo está vinculado ao aspecto contingente dos trabalhos disponíveis. Em princípio, pareceu plausível afirmar que, para os trabalhadores migrantes e de boa parte de seus descendentes, instalados nos bairros periféricos da região metropolitana de Belém, e mão-de-obra frequente dos supermercados, jamais havia sido possível pautarem integralmente suas vidas por essa ética do trabalho da autodisciplina e da autonegação com vistas ao futuro, visto que ela é fruto de outro contexto sócio-cultural. Como afirma Bauman (2004, p. 59-60), no modo de vida dessas pessoas ainda se encontrariam elementos de uma lógica não monetária das relações. Mas também nos levou a refletir que as especificidades da realidade sócio-cultural, na qual estavam inseridos, poderiam dotar os trabalhadores de um “perfil favorável” ao seu aproveitamento pela empresa.

Por um lado, o trabalho contingente, para suprir o aqui e agora, reforçaria os traços de imediatismo e de flexibilidade do seu modo de vida, tornando esses trabalhadores receptivos às recentes instâncias gerenciais, dentre elas, o exercício de várias funções e a alternância dos horários de trabalho. Por outro lado, usados fora dos laços de solidariedade nos quais foram forjados, ou às expensas desses laços, poderiam dificultar a manutenção e tornar ainda mais frágeis relações sociais que dão ao indivíduo o suporte necessário para obedecer à rotina de trabalho e às exigências empresariais.

Em suma, ainda que a contingência, a mobilidade e a informalidade dos contratos fossem comuns a muitos postos de trabalho no cenário regional, parecia levar à experiência de trabalhadores atomizados, livres das amarras familiares ou locais, a prática foi diferente, o que levou a supor que se coadunassem. Em parte, porque as empresas se beneficiam do suporte das redes de proteção próxima para o bom desempenho e disponibilidade do empregado, mas também para a própria renovação e ampliação do quadro funcional. Nessas redes se dá a divulgação de vagas e circulam informações que operam como garantia de idoneidade das

pessoas indicadas pelos empregados para ocupá-las, o que vai ao encontro das análises pioneiras sobre as redes sociais de trabalhadores de Durhan (1973) e Granovetter (1973). Além disso, no dia-a-dia das empresas, observou-se que pululam relações informais por entre a formalidade burocrática da estrutura organizacional e do conteúdo dos cargos. E mais, os supermercados obtêm ainda outros ganhos das redes sociais – familiares, de vizinhança, de amigos, de conhecidos etc. – dos trabalhadores para obter sua dedicação e produtividade, pois são elas que dão suporte afetivo e material no cotidiano.

Durante o levantamento bibliográfico, não se localizou literatura disponível que focalizasse, sociologicamente, a relação entre gestão de empresas e sociabilidade no Brasil. No Banco de Teses, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), não se encontrou essa temática específica. Encontrou-se, sim, pesquisas de fôlego sobre a dinâmica do mercado de trabalho brasileiro e os efeitos excludentes da reestruturação produtiva que se concentram nas regiões Sudeste e Sul. Decerto isso se deu porque sofreram os primeiros impactos desse processo e por apresentarem a mais elevada taxa de participação no Produto Interno Bruto (PIB) nacional, com 55,2% e 18,6 %, respectivamente, conforme o Cadastro Central de Empresas 2004 do IBGE (2006), além de também concentrarem os empregos formais, com 52,3% da população ocupada na Região Sudeste e 18,9% na Região Sul (CEMPRE, 2006).

Dentre os estudos consultados sobre reestruturação produtiva, destacam-se, por exemplo, a pesquisa coordenada por Leite (2003) sobre a interface trabalho–educação nas indústrias minero-metalúrgica e automobilística (MG), química (BA, SP) e sobre o processo de terceirização (SP, RS); ou as pesquisas de Araújo (2002; 2003), Ramalho e Santana (2006), sobre organização sindical dos trabalhadores da indústria de “linha branca” (SP) e da indústria automobilística (RJ); ou ainda os trabalhos de Liedke (1997; 2000) e Laranjeira (1997) sobre os setores bancário e de telecomunicações (RS). A maioria dessas pesquisas é de cunho qualitativo, contempla o trabalho urbano e analisa empreendimentos industriais ou de serviços, de grande porte.

No Pará, os estudos que têm o trabalho como tema principal seguem essa mesma linha: focalizam regionalmente as estratégias das cadeias produtivas globais e analisam, prioritariamente, empreendimentos industriais minero-metalúrgicos, como as pesquisas de Castro (1989), Gomes e Castro (2004), Monteiro (2005), dentre outros. Há carência de análises sociológicas específicas sobre as mudanças no trabalho e no trabalhador nos grandes centros

urbanos amazônicos, como a região metropolitana de Belém, nos quais a empresa capitalista, de setores econômicos diversificados, atua com maior intensidade. Em sua maioria, são estudos de caso, tais como os empreendidos por Chaves (2002), sobre a reestruturação de uma empresa de telefonia, e por Gonçalves (2002b), sobre re-inserção de ex-bancários no mercado de trabalho pós-demissão voluntária.

Constatou-se que, inclusive, há carência de dados relativos à atuação das empresas e sobre o mercado de trabalho paraense. Por exemplo, com relação às empresas, tem-se apenas os dados agregados do CEMPRE (IBGE), que contempla o segmento formal da economia. Sobre o mercado de trabalho estadual, as análises precisam se fundamentar no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), do Ministério do Trabalho e Emprego (trabalho formal), na PNAD (na Região Norte inclui somente trabalho urbano) ou no Censo Demográfico, do IBGE, visto que a Pesquisa Mensal do Emprego (PME), do IBGE, e a Pesquisa do Emprego e Desemprego (PED), do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) não abrangem os estados da Região Norte.

Não obstante, a categoria trabalho surge com muita frequência como tema transversal em estudos sobre a dinâmica das comunidades rurais, nas quais ainda prevalece uma economia extrativista e agrícola voltada para o consumo interno, com esparsas iniciativas de organização empresarial dessas atividades, como os acurados exames de Mello (1985), Loureiro (1985), Moreira (2004), Maneschy (2001), Costa (2001) e Conceição (2001), realizados em micro-regiões e atividades econômicas diferentes do Estado do Pará, dentre outros. Ainda que este não seja o aspecto central dos seus estudos, as análises micro-sociológicas desses pesquisadores fortaleceram a percepção da singularidade da experiência do trabalho regional, além de despertarem a atenção para as modificações que a atuação da empresa capitalista tem provocado nesses espaços, redefinindo necessidades e sociabilidades.

Este estudo volta-se a essa interface entre empresa e sociedade, problematizando as repercussões da gestão de pessoas – os recursos humanos – sobre a sociabilidade dos trabalhadores, tendo como recorte espacial os empregados da área operacional – lojas – do segmento dos supermercados. Propõe-se verificar os encontros e desencontros entre princípios e práticas da gestão de pessoas, sob o ponto de vista dos trabalhadores, e seus efeitos na sociabilidade em um simultâneo movimento de assimilar e resistir às exigências empresariais.

E por que a escolha do ramo supermercadista? Pode-se citar pelo menos quatro razões que motivaram o estudo, três de ordem prática e acadêmica e uma de foro íntimo desta pesquisadora. A primeira, mais geral, tem a ver com a importância do comércio na reprodução social da Amazônia. Historicamente, este setor concentrou os empregos formais e informais, o que, na análise de Pinheiro e Álvaro (2006), conferem à região um baixo dinamismo econômico, em função da reduzida capacidade de incorporação de tecnologia e agregação interna de valor, que marcam as atividades vinculadas a esse segmento econômico. Por conseguinte, o baixo dinamismo da economia regional reproduz sua condição de periferia em relação às bases do capital industrial e financeiro. A segunda, porque o setor supermercadista paraense ainda tem resistido à concorrência de empresas multinacionais do mesmo ramo, processo que está presente na maioria dos estados brasileiros, como dito ao início desta introdução. As grandes redes de supermercado locais conseguiram, até o presente momento, dominar o mercado regional, e seguem em franca expansão, modernizando as instalações e procurando profissionalizar a gestão. A terceira tem a ver com a peculiaridade de ainda serem, todas elas, empresas familiares e geridas dessa forma. Em duas delas, os fundadores eram comerciantes do interior do Estado, onde atuavam comercializando diversos produtos percorrendo os rios e igarapés de barcos, os famosos regatões. As outras três foram fundadas por imigrantes, sendo a maior rede de propriedade de imigrante japonês e seus descendentes, e as outras duas de imigrantes portugueses e filhos. Todas as empresas juntas respondem por aproximadamente quinze mil empregos diretos.

E, por fim, minha motivação particular. Uma antiga curiosidade de conhecer de perto o cotidiano daquela pessoa comum, proletária, que a gente encontra atrás do balcão das lojas, no interior dos ônibus superlotados, morando nas ocupações desordenadas da cidade. A partir de um pré conceito enraizado, e com intuito de demovê-lo, compreender como essas pessoas, meus conterrâneos, conseguiam conciliar o jeito acolhedor e expansivo de ser, a perceptível resistência de pensar e prover o amanhã, a dificuldade ou mesmo descaso com o tempo do relógio, a tendência de viver o aqui e agora e de não adiar o prazer, com a burocracia e formalidade da empresa contemporânea e sua imperativa necessidade de padronizar procedimentos. Como essas realidades aparentemente antagônicas se harmonizam? Ou isso não acontece?

Desse interesse individual, tem-se este trabalho, cujo texto está estruturado em sete capítulos. No primeiro, discute-se o problema e objetivo da pesquisa *pari passu* com a literatura que substanciou o processo de construção do objeto de estudo, discriminando a metodologia e as

técnicas escolhidas para atingir o objetivo proposto. O segundo e o terceiro capítulos dão precisão aos conceitos principais que sustentam a tese, respectivamente, sociabilidade e gestão de recursos humanos (RH). Em seguida, no capítulo 4, mostra-se um panorama do setor supermercadista nacional e local, situando-o no contexto sócio-econômico da Amazônia. Os 5, 6 e 7 comportam as análises dos achados da pesquisa de campo, confrontando-os com a hipótese inicialmente formulada. O capítulo 5 trata da atuação da Gestão de RH nos supermercados pesquisados, utilizando-se dos resultados da tabulação dos formulários e das entrevistas em profundidade; o capítulo 6 analisa a repercussão da gestão na sociabilidade dos empregados, a partir dos dados sistematizados; e o capítulo 7 dá prosseguimento a este exame também recorrendo ao conteúdo das entrevistas.

Boa leitura!

## Capítulo 1 – Procedimentos metodológicos: a condução da pesquisa

### 1.1 Demarcando o objeto de estudo

O presente estudo trata da correlação entre gestão de recursos humanos (RH) e sociabilidade, tomando como referência empírica os trabalhadores em supermercados na Região Metropolitana de Belém (RMB). De modo geral, por correlação se entende a relação mútua entre dois termos. Em estatística<sup>1</sup>, é a dependência entre as funções de distribuição de duas ou mais variáveis aleatórias<sup>2</sup>, em que a ocorrência de um valor de uma das variáveis favorece a ocorrência de um conjunto de valores das outras variáveis. As variáveis escolhidas foram analisadas através da percepção que os empregados têm sobre suas atitudes com relação ao trabalho, sua adesão aos objetivos organizacionais e a sociabilidade vivenciada nas relações pessoais e profissionais.

A gestão de recursos humanos, especificamente, foi apreendida a partir da apreciação que os trabalhadores fazem dos procedimentos gerenciais, do posto de trabalho e da sua atuação como empregado. Da mesma forma, a sociabilidade foi por eles avaliada, levando-se em conta o conteúdo das relações que mantêm dentro e fora empresa e a possibilidade ou não de haver a interseção das relações que ocorrem na realidade do trabalho e na vida pessoal. Para minimizar o efeito do *bias* desta pesquisadora, conjugou-se métodos quantitativos e qualitativos, que serão detalhados mais adiante. Na operação das categorias e das relações entre categorias, construiu-se um filtro analítico a partir dos dados coletados no levantamento bibliográfico e na pesquisa exploratória. A seleção contempla aspectos concernentes à sociabilidade e aos quesitos requeridos para que a gestão de pessoas tenha o resultado ótimo esperado, de acordo com o padrão estabelecido pelos supermercados e pelo perfil da sua mão-de-obra. Procurou-se também levantar a trajetória profissional dos entrevistados, com vistas a compreender possível vulnerabilidade em face das exigências empresarias.

---

<sup>1</sup> A correlação positiva ocorre quando as duas variáveis vão no mesmo sentido: ambas aumentam ou diminuem. Já na correlação negativa, as variáveis reagem em sentidos diferentes: enquanto uma aumenta, a outra diminui ou vice-versa.

<sup>2</sup> Toda variável a que está associada uma probabilidade a qualquer intervalo não nulo do seu domínio e que pode apresentar diversos valores distintos.

### 1.1.1 Gestão de Recursos Humanos

Com relação ao conceito de gestão de Recursos Humanos (RH), atualmente denominada Gestão de Pessoas, percorreu-se a vasta literatura disponível de diferentes abordagens do fator humano nas organizações, tais como: aos elementos intrínsecos à função da gerência – Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle – indicados pela teoria clássica da Administração (FAYOL, 1994); às compilações das teorias da administração feitas por Chiavenato (2000), Kwasnicka (1985), Motta (2001) e Maximiniano (1997); às variações do agente central em cada escola da Administração Estratégica (MINTZBERG; AHISTRAND; LAMPEL, 2000); e aos fatores que denotam adesão do empregado ao objetivo empresarial – respeito, autonomia e autodeterminação –, conforme indicado por Aktouf (2001).

Do referencial sociológico, utilizou-se essencialmente a análise de Braverman (1974) sobre os efeitos da gerência e da tecnologia na distribuição do trabalho, o estudo de Pagès et al. (1987) e Motta (1986) sobre as práticas de poder nas organizações e de Sainsaulieu e Kirschner (2006) sobre a empresa como organização social. No primeiro caso, as técnicas de adestramento da força de trabalho ao capital; no segundo, as instâncias de mediação – econômica, política, ideológica e psicológica – utilizadas pela empresa para a conformidade do empregado às normas e aos interesses organizacionais; e, por último, a dinâmica da formação de redes informais (pessoalidade) nas estruturas burocráticas das empresas e que não correspondem à rigidez proposta pelos organogramas instituídos.

A partir desse referencial teórico, aqui compreende-se a gestão de RH como as ações empresarias 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. Isto é, a gestão deve ser capaz de suscitar nos recursos humanos a “autogerência empreendedora disciplinada”, categoria que se elaborou para caracterizar o empregado que alia sua submissão às exigências do cargo, com a pseudo-autonomia de tomar decisões favoráveis à produtividade no trabalho.

Para tanto, dada a gestão de supermercados apresentar características tanto do tipo de “baixos salários” quanto “burocrático”, tipologia comentada por Marsden (2004) e detalhada no

capítulo 3, decidiu-se analisar 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. Dessa forma, a variável gestão de RH foi analisada no conteúdo deste trabalho através de dois fatores: “qualidade do posto de trabalho” e “interiorização de normas”.

Na composição dos fatores, foram selecionados os aspectos compreendidos como de repercussão imediata (direta) na conduta do empregado e que possibilitassem apreender as ações gerenciais de valorização (ou sua ausência), de busca de coesão, de compromisso e de mobilização do corpo funcional para atingir os objetivos organizacionais. No indicador “interiorização das normas,” busca-se perceber a adesão do trabalhador aos aspectos disciplinares exigidos pela empresa e servirá para indicar a eficácia da gestão de pessoas, no cumprimento do seu papel institucional. Foi construído a partir dos itens da avaliação do desempenho, contidos nos manuais de recursos humanos disponibilizados pelos supermercados. O indicador “qualidade do posto de trabalho” foi observado em termos do cumprimento das obrigações trabalhistas, estabilidade, intensidade, extensão e pressão do trabalho e o grau de participação dos empregados na construção das normas e na ascensão profissional.

### 1.1.2 Sociabilidade

A variável sociabilidade foi analisada a partir de três indicadores: manutenção, utilidade e nível de confiança dos laços sociais, que foram observados em função do ciclo da vida (juventude, maturidade e velhice), dos papéis sociais e da classe dos indivíduos, assim como do tipo de relação que a pessoa mantém com as outras, se afetiva ou institucional. Por laço social se entende os vínculos estabelecidos nas interações cotidianas ou esporádicas entre as pessoas, de maior ou menor intensidade, e que são mantidos atrelados às instituições e contextos sociais dos quais elas (as pessoas) fazem parte.

Assim, para análise dos laços, tomou-se como parâmetro os aspectos da proximidade e da intimidade (quanto maiores, mais forte o laço) sugerido por Baechler (1995), complementados pelo tipo de pertencimento apontado por Breiger (1974), caracterizando se o laço se refere apenas ao vínculo normativo – institucional – ou se está pautado em uma relação mais profunda –



relacional –. Essas tipologias se caracterizam por indicar tanto o conteúdo afetivo quanto estrutural dos laços. Complementou-se a análise focalizando a utilidade dos laços sociais, sugerida pelos estudos sócio-gráficos de Bozon e Héran (1987) sobre agregados familiares franceses, os quais sugerem ser a sociabilidade uma prática cultural; vinculou-se a utilidade dos laços ao teor de confiança apontado por Granovetter (1973). Recorreu-se ainda às análises feitas por Degenne e Forsé (1999) sobre o emprego do tempo nas atividades cotidianas, e por Herpin e Déchaux (2004), sobre as relações de ajuda mútua entre familiares.

A percepção da temporalidade – no caso da construção de laços sociais – foi avaliada a partir do período de pertencimento do indivíduo ao grupo e à sua manifestação sobre o conteúdo das relações que pôde estabelecer durante o período de trabalho. Então, foi possível apreender as modulações que estavam ocorrendo na sociabilidade dos sujeitos da pesquisa, relacionando-as com as exigências da gestão de Recursos Humanos das três categorias abaixo:

- manutenção – o investimento afetivo e de tempo despendido para manter o laço social;
- utilidade – o conteúdo prático, instrumental, que o laço social possui;
- confiança – a segurança íntima do procedimento depositado em outrem pela pessoa.

### 1.1.3 População e amostra

Dada a impossibilidade de proceder uma amostra aleatória, a qual produziria maior precisão estatística, estabeleceu-se a amostra procurando compatibilizar a conveniência da empresa à necessidade analítica da pesquisa. Os sujeitos – população acessível ou amostrada – foram contatados de acordo com a liberação de cada loja, em negociações entre a pesquisadora e o gerente local. Por esse motivo, a abrangência do estudo se limita à população efetivamente estudada. Procurou-se, dentro do possível, contemplar pessoas lotadas em todos os setores operacionais das lojas de supermercados, dos cargos e turnos ali existentes, além de observar as características sócio-demográficas, como idades, sexo, estado civil, etc. Não foram contemplados os empregados da área administrativa ou dos magazines, porque possuem regime de trabalho diferenciado daqueles que trabalham diretamente na atividade-fim das redes supermercadistas.

Em dezembro de 2006, a população, referente às quatro redes de supermercados, compreendia 9.408 (nove mil, quatrocentas e oito) pessoas, considerando-se os empregados lotados em todas essas empresas e funções (SUPERHIPER, 2007). O contingente vinculado diretamente à área operacional das lojas, espaço delimitado para atuação do estudo, foi estimado

em, aproximadamente, 5.500 (cinco mil e quinhentos empregados). A amostra de 380 (trezentos e oitenta empregados) corresponde, portanto, a 6,9% desta última e 4% da primeira população citada.

Não se aplicou o formulário completo em toda a amostra. Este formulário foi aplicado em 230 (duzentos e trinta empregados) e o formulário simplificado em 150 (cento e cinquenta empregados), por motivos operacionais que serão esclarecidos mais adiante. Portanto, convencionou-se denominar de amostra parcial, quando são tratados variáveis presentes somente no formulário completo (230 respondentes) e amostra total quando contempla as questões que foram comuns aos dois formulários (380 respondentes).

## **1.2 Objetivos do estudo e hipótese de trabalho**

Este estudo analisou como se verifica a sociabilidade dos trabalhadores em conexão com as características atuais da gestão de RH, tomando como referência empírica o setor de supermercados atuante na Região Metropolitana de Belém. Esse é um setor que se caracteriza por diferenciadas modalidades de contratação e de utilização de mão-de-obra e de flutuação do mercado de trabalho. Todos são empreendimentos familiares, geridos empiricamente pelos proprietários (de primeira, segunda ou terceira geração), que direcionam o investimento para a diversificação dos produtos e a estrutura física das lojas. Há iniciativas pontuais de profissionalização da gestão, como se observa pela contratação de psicólogas para gerenciar ou assessorar as ações direcionadas à força de trabalho.

Foram observados preceitos tayloristas de sistemática divisão do trabalho, da melhor forma (*the best way*) e tempo mínimo para elaborar uma tarefa. A implementação de novas tecnologias e de logística das atuais formas de gestão flexível também foram encontradas. Ambos foram ajustados à realidade local e assim vivenciados. No geral, entretanto, a gestão é centralizada, aplicada com “mão de ferro”; a qualificação das gerências-médias e dos operadores, quando existe, restringe-se ao treinamento *on the job* (no serviço) e as normas instituídas têm a finalidade principal de respaldar a organização em possíveis litígios trabalhistas.

Como hipótese inicial de trabalho, supôs-se haver correlação negativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e a sociabilidade. Sugeriu-se que, quanto maior a eficácia da gestão em adequar a mão-de-obra aos objetivos empresariais, menor a atenção dispensada pelos

trabalhadores às relações informais no trabalho ou pessoais. Ou seja, para além de influenciar a sociabilidade, a ação gerencial minaria o conteúdo associativo das relações, comprometendo a manutenção ou mesmo a construção de vínculos sociais significativos. Assim, a crescente instabilidade dos vínculos laborais, num contexto amazônico de relações de trabalho historicamente instáveis, permitiria que as técnicas de controle da produtividade e os ritmos de dedicação extensivos, tais como as jornadas de trabalho aos fins-de-semana e horas-extras, por exemplo, atuassem como forças contrárias às relações pessoais.

Outro forte argumento partiu dos constantes enxugamentos do quadro funcional, exigidos pelas pressões da concorrência, e do estímulo à competitividade interna, que poderiam não favorecer o surgimento de relações pessoais duradouras, como resultado da convivência no ambiente de trabalho, ou mesmo promover a ruptura das relações instituídas. Sugeriu-se que estas mesmas pressões causariam empecilhos para o investimento nas relações familiares, de vizinhança ou de amizade, reduzindo os momentos de convivência, seja pela exaustão do trabalhador, pelo demasiado envolvimento com as questões de trabalho, ou pela necessidade de aprimorar-se profissionalmente face às injunções empresariais. Idem para os investimentos em espaços comunitários.

Face às reflexões apresentadas, levantou-se as seguintes questões que nortearam a pesquisa de campo:

- Do ponto de vista da influência das relações dos trabalhadores no acesso ao emprego nos supermercados:
  - Como se caracteriza a gestão, na percepção dos trabalhadores?
  
- Do ponto de vista da repercussão da gestão na sociabilidade dos trabalhadores:
  - Qual o conteúdo dos vínculos construídos nesse contexto?
  - Como se dá a manutenção dos vínculos sociais de fora da empresa?
  - Como ocorre a interseção entre vida profissional e vida pessoal dos trabalhadores?
  - Qual o papel das redes sociais na produção e reprodução dos trabalhadores necessários à operação dos supermercados?

### 1.3 Estratégias de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa procuraram atender às condições sociais e teóricas da prática científica e, ao mesmo tempo, estar adequados para apreender as contínuas transformações pelas quais passam os fenômenos sociais. Pareceu oportuno, portanto, multiplicar as formas de abordagem do objeto de estudo e conjugar diversos procedimentos metodológicos, para analisá-lo a partir de perspectivas. Para tal, o estudo utilizou a triangulação<sup>3</sup> de metodologias (SPINK, MENEGON, 2004; GOLDENBERG, 2005), compondo-se de procedimentos quantitativos e qualitativos complementares e recorrentes. Como esclarece Spink (2004), “tanto sujeito como objeto são construções sócio-históricas que precisam ser problematizadas e desfamiliarizadas”, isto é, só apreendemos a realidade a partir de nossos processos de objetivação.

Primeiramente, fez-se a seleção e definição do que seria medido, e que posteriormente foi submetido à interpretação da pesquisadora, com base na bibliografia atualizada sobre o assunto; e, em seguida, houve a análise dos fenômenos observados e dos depoimentos coletados, à luz dos quadros teóricos selecionados, que foram sistematizados e contabilizados em sua frequência estatística mínima.

A apreensão do objeto de estudo contemplou dois níveis de análise. O primeiro compreendeu as concepções “oficiais” da gestão de RH, tanto nas proposições teóricas quanto nos manuais e discursos empresariais. No segundo nível, tomou-se a gestão de RH em processo, a partir da observação das práticas efetivas nos locais de trabalho – o uso do poder, o controle das tarefas (disciplina, pressão sobre o tempo, turnos) e investimento nos empregados – confrontadas com a percepção dos empregados sobre sua conduta no trabalho e no uso do tempo livre. O mesmo se deu quanto às formas de sociabilidade encontradas no ambiente de trabalho e na rotina pessoal diária do empregado.

Assim, o caráter relacional do objeto de estudo exigiu que fossem conciliadas várias técnicas, a saber:

- 1) observação direta;

---

<sup>3</sup> A triangulação é a combinação de metodologias diversas na pesquisa de um mesmo fenômeno, com o intuito de “abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo” (GOLDENBERG, 2005, p. 63).

- 2) entrevista estruturada de uma amostra representativa dos empregados das quatro redes de supermercados que autorizaram o estudo e que atuam na Região Metropolitana de Belém. E entrevistas em profundidade de empregados selecionados neste grupo;
- 3) análise documental de fontes estatísticas disponíveis e das empresas escolhidas;
- 4) análise de conteúdo de entrevistas em profundidade.

#### **1.4 Questões éticas**

Para a entrada no campo, procurou-se ter o cuidado de ser formalmente apresentada pelo Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais (PPGCS), através de ofício dirigido a cada uma das empresas (APÊNDICES A e B). Esse procedimento fez retardar algum tempo a coleta de dados, visto que os estabelecimentos encaminharam o pedido para os departamentos de recursos humanos, os quais não tinham alçada para autorizar a pesquisa. O fato de não se ter acesso direto aos diretores das empresas prejudicou o andamento dos trabalhos, principalmente no que se refere à permissão para entrevistar os empregados. Exceto em uma, nas demais redes não foi possível um encontro face a face da pesquisadora com a diretoria, no qual se pudesse sensibilizá-la da contribuição do estudo para as organizações. Em uma rede, houve a oportunidade de ser recebida pelo diretor-presidente, e ser por ele formalmente indicada para os gerentes de loja, fato que reforçou a aceitação da pesquisa nesses locais.

A receptividade ao trabalho variou bastante de um estabelecimento para outro. Dos oito estabelecimentos contatados, cinco grupos protocolaram a solicitação e três se negaram a fazê-lo, ficando, portanto, indisponíveis para a pesquisa. De início, conseguiu-se encontrar com as gerentes de dois estabelecimentos, dos quais apenas um autorizou o contato com os empregados durante o expediente. Outro grupo entregou todas as informações solicitadas, via balcão de recepção da loja; e dois não concederam autorização para a pesquisa. Para um deles, entretanto, contou-se com a intermediação de terceiros e, após um ano de “sedução”, obteve-se a permissão de aplicar os formulários em todas as lojas.

No pedido encaminhado aos supermercados (APÊNDICE C), firmou-se o compromisso de submeter os instrumentos de coleta de dados à análise prévia da empresa e de manter o sigilo quanto ao nome do estabelecimento e de todos os depoentes. Portanto, os supermercados serão aqui designados como S1, S2, S3, S4, S5, e os respondentes por pseudônimos.

### **1.5 Pesquisa bibliográfica e análise documental de fontes estatísticas e dos supermercados**

O primeiro exercício, anterior mesmo à fase exploratória de trabalho de campo, consistiu no levantamento e análise de estudos atuais sobre o tema, em periódicos nacionais e estrangeiros, e no Banco de Teses da CAPES, além de buscar os indicadores que fornecessem uma imagem de conjunto, ao mesmo tempo sincrônica e diacrônica, do mercado de trabalho e, especialmente, do segmento de supermercados, para compor um quadro relativamente consistente do contexto social.

Utilizou-se quer informações já recolhidas e construídas em “segundo grau” em trabalhos que versavam sobre o tema; quer os indicadores governamentais fornecidos *on line* pelas páginas eletrônicas do IBGE, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e do BNDES; quer de institutos de pesquisa de categorias profissionais e sindicais. Recorreu-se predominantemente à Internet, pela sua agilidade e atualização constante, além do fato de possibilitar o acesso a alguns sistemas que permitiram o cruzamento de dados de acordo com as necessidades da pesquisa, como o Sistema Gerenciador de Base de Dados (SGT), do Ministério do Trabalho e Emprego.

Igualmente se recorreu à análise de documentos fornecidos pelos supermercados, que compreenderam os manuais de trabalho, a descrição dos cargos e as avaliações de desempenho.

### **1.6 Entrevistas exploratórias**

No período de julho a setembro de 2006, as entrevistas exploratórias foram executadas, acompanhadas de uma observação ainda incipiente de alguns “quadros” da gestão e da sociabilidade. Este procedimento contribuiu para orientar o referencial teórico a certos aspectos locais da pesquisa, um processo que combinou procedimentos lógico-dedutivos, a partir dos modelos teóricos encontrados, e indutivos, a partir da exploração inicial do campo.

As entrevistas exploratórias foram realizadas em dois municípios da Região Metropolitana de Belém: Benevides e Belém. Em Benevides (APÊNDICE D), entrevistou-se os gerentes de três estabelecimentos de pequeno porte, reconhecidos como supermercados, e todos

os empregados de um deles<sup>4</sup>, do qual se obteve permissão para tal. Procurou-se fazer um reconhecimento das características da força de trabalho local e do regime de trabalho vigente. A análise dos depoimentos apresentou elementos da gestão no segmento, mas foram insuficientes para definir categorias sobre a sociabilidade. Esse fato aconselhou ser prudente empreender entrevista semi-estruturada com empregados de um supermercado de grande porte, para obter mais subsídios sobre essa variável, agora já na cidade de Belém. O supermercado S1 aceitou de pronto iniciar o levantamento de dados (APÊNDICE E). Nele foram entrevistados quatro empregados, representativos dos três segmentos hierárquicos: gerência, supervisão e operação. As informações coletadas foram elucidativas e permitiram a elaboração do formulário final da coleta de dados da pesquisa.

### **1.7 A pesquisa propriamente dita**

A elaboração dos formulários de pesquisa seguiu as orientações de clareza e objetividade firmadas por Khoury (2007, p. 4-9) e por Aguiar (2007, p. 228/261). Deve-se esclarecer que foram utilizados dois tipos de formulários: um completo (APÊNDICE F) e outro simplificado (APÊNDICE G), ambos adequados aos preceitos estatísticos. O completo detalhava a trajetória ocupacional do empregado até o presente emprego, e também esmiuçava as relações construídas no trabalho e aspectos da confiança nas relações pessoais e profissionais. Este formulário foi aplicado a duzentos e trinta empregados. Um segundo formulário, simplificado, que abordava principalmente aspectos do atual emprego, foi aplicado em cento e cinquenta empregados. Foi necessário esse ajuste porque em algumas lojas houve grande resistência, por parte dos gerentes, em liberar empregados devido ao tempo de duração da entrevista, que exigia em média trinta minutos de cada depoente. Assim, alternava-se a aplicação do formulário completo e do simplificado. Ambos tinham as mesmas trinta e quatro afirmativas que compunham uma escala de percepção, tipo Lickert, sobre a gestão e sociabilidade.

A escala de Lickert é um instrumento elaborado com uma série de afirmações sobre determinado tema, no caso, sobre sociabilidade e gestão, sobre as quais os respondentes informam se concordam ou discordam, além de possibilitar apreender o grau de concordância ou discordância. É um instrumento que permite captar o nível dos sentimentos do respondente e

---

<sup>4</sup> Um relato detalhado dos achados desse procedimento está disponível no item 1.1.1 deste Capítulo.

obter informações sobre sua satisfação ou insatisfação sobre determinado assunto de forma simples e mensurável estatisticamente (OLIVEIRA, 2001). Os formulários contavam também com questões sócio-demográficas e perguntas abertas. Contou-se com a assessoria de dois estatísticos para a elaboração do formulário e para aplicar testes de correlações entre as variáveis de estudo.

O teste semântico do formulário foi aplicado para quarenta alunos do primeiro ano de graduação do curso de Administração, da Faculdade do Pará. Em condições ideais de aplicação, demorou em média trinta minutos. Após os ajustes, aconteceu a pesquisa-piloto, durante a primeira quinzena de abril de 2007, quando a pesquisadora entrevistou nove indivíduos do supermercado S2. O resultado apontou a exequibilidade da pesquisa, autorizando dar início à coleta dos dados. Com esse procedimento, procurou-se descortinar as regularidades nas práticas de gestão em interseção com a sociabilidade, bem como mostrar as clivagens exercidas por variáveis como a idade, o sexo, a naturalidade, o capital escolar, o cargo ocupado, a renda pessoal e familiar. Em seguida, iniciou-se a pesquisa propriamente dita, a partir da segunda quinzena de abril de 2007, até final de janeiro de 2008. Foram trezentos e oitenta e três inquéritos aplicados com a ajuda de um colaborador, devidamente treinado pela pesquisadora. Desses, três entrevistas foram descartadas por estarem incompletas. Ao final das entrevistas, as perguntas abertas foram categorizadas (APÊNDICE H) e passaram a compor o banco de dados de programa estatístico específico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

A partir dos resultados oriundos da sistematização dessas informações e de sua análise, foram selecionados quinze empregados para entrevista em profundidade sobre os temas controversos. Escolheu-se na amostra empregados de ambos os sexos dentre aqueles que, tendo respondido aos formulários completos, concordaram em realizar entrevistas gravadas. Procurou-se contemplar os setores, cargos (se operacional ou de gerência), estado civil, escolaridade, a presença de filhos. Daqueles selecionados, aceitaram prestar depoimento uma empregada do supermercado S3 e quatro do supermercado S4. Também foram entrevistadas, com roteiro próprio, a gerente do supermercado S1, como já comentado, e sua assistente, e ainda a analista de RH do supermercado S2, todas elas psicólogas. As responsáveis pelo RH dos supermercados S3 e S4 não foram autorizadas pela diretoria das empresas a falar sobre seu trabalho.

As entrevistas em profundidade versaram sobre a trajetória ocupacional de indivíduos típicos, identificados a partir do resultado da tabulação dos dados obtidos no primeiro momento



da pesquisa. Esse segundo momento objetivou captar o discurso dos empregados sobre a correlação entre gestão e sociabilidade, a partir do uso do tempo, bem como os significados associados a essas categorias. Os encontros aconteceram ao fim do trabalho de campo e após a tabulação dos dados, com o propósito de investigar mais a fundo as características dos vínculos estabelecidos entre os empregados das empresas. A repetição dos eventos foi o ponto que recomendou encerrar com as entrevistas nesta segunda fase. Por fim, o material foi submetido à dupla análise. Na primeira leitura se procurou identificar os elementos pertinentes ao problema em questão que se constituíram em uma grade interpretativa. A partir da grade, todos os textos foram submetidos a uma segunda leitura, que proporcionou identificar os elementos convergentes e divergentes de cada entrevista.

### **1.8 A observação direta**

Com a observação direta pretendeu-se notar as inconsistências porventura existentes entre as práticas efetivas e as práticas declaradas, principalmente no que se refere às modulações de interações entre os empregados e à correspondência entre seu comportamento e as normas instituídas pela empresa. Esse procedimento foi conduzido exclusivamente pela pesquisadora nas suas visitas aos supermercados como cliente. E, também, pela participação autorizada em eventos internos das empresas, tais como palestras e reuniões internas, cujos relatos fazem parte do capítulo 4.

A observação contemplou eventos ou comportamentos dificilmente referidos nas entrevistas, tais como, o aspecto físico da loja (limpeza, arrumação), equipamentos utilizados, controle das chefias sobre os trabalhadores, uso do uniforme (apresentação), cuidado com o espaço de trabalho, conteúdos das conversas entre colegas e com os clientes, e utilizar-se gratuitamente de produtos da loja durante o expediente, conduta essa passível de demissão por “justa causa”.

### **1.9 A entrada no campo: da associação de supermercados à feira regional**

A entrada no campo deu-se através da secretaria da ASPAS – Associação Paraense de Supermercados, que fez a intermediação entre a pesquisadora e os proprietários ou os gerentes de Recursos Humanos dos principais supermercados, informando sobre o projeto de pesquisa e viabilizando a primeira visita. Após o encaminhamento, formalizou-se o pedido de estudo em oito supermercados (cinco redes e três com loja única), especificando os dados necessários e solicitando autorização para colher depoimentos dos empregados e diretores.

O contato com a ASPAS rendeu ainda um convite para participar da SuperNorte 2006 – IX Convenção de Supermercados e Fornecedores da Região Norte, considerado o terceiro maior evento empresarial do ramo pela ABRAS, com a participação de supermercados dos estados do Pará, Amapá, Roraima, Amazonas (região Norte) e do Maranhão (região Nordeste). O evento ocorreu em outubro de 2006, com o objetivo de dinamizar os negócios e atualizar empregados e proprietários desse segmento. Compôs-se de uma feira de *stands* de fornecedores e patrocinadores, de acesso restrito aos associados da ASPAS e convidados; e de palestras sobre gestão de varejo, essas disponibilizadas ao público em geral, mediante pagamento de taxa de inscrição.

Não foi possível participar do evento em 2007, devido ao envolvimento com a aplicação dos questionários de pesquisa. Retornou-se em 2008, com a pesquisa de campo já concluída. Estas participações vieram a se tornar uma experiência determinante para o sucesso da tese. A primeira, porque possibilitou a aproximação com gerentes e diretores de alguns dos grupos de interesse da pesquisa, tendo em vista participarem do evento e, principalmente, por participarem das palestras, tanto empregados dos diversos níveis dos grandes grupos, quanto os proprietários de pequenos estabelecimentos do varejo; a segunda porque permitiu comparar dados sobre a atuação do setor em dois momentos específicos da economia brasileira e mundial; e ambos por mostrar o dinamismo e a diversidade desse setor na região.

Com relação às palestras, percebeu-se o cuidado dos organizadores em trazer informações atualizadas para os associados sobre novos modelos de gestão, especialmente para otimizar o uso dos recursos materiais e humanos. O tempo médio de duração de cada uma das palestras foi de noventa minutos, para um público presente de, aproximadamente, quinhentas pessoas. Foram

convidados especialistas de renome nacional das áreas de gestão de mercados e recursos humanos e consultoria financeira.

### **1.10 Visitando os supermercados**

Após incorporar ao roteiro de entrevista a série de observações feitas nas palestras e ter obtido o aval dos gerentes, foi possível marcar as visitas aos supermercados de Belém. Iniciou-se com a Gerente de Recursos Humanos do supermercado S1, por ter sido receptiva à pesquisa desde o primeiro contato telefônico, mesmo tendo transcorrido quarenta dias entre o primeiro contato e a entrevista propriamente dita. Nessa empresa, entrevistou-se uma gerente, uma operadora de caixa, um encarregado de salão e uma auxiliar administrativo, além da própria gerente de RH. Foram entregues à pesquisadora os manuais e relação dos empregados da empresa e, também, foi permitido acompanhar todo o processo seletivo de um grupo de candidatos a diversos cargos para o período natalino. No supermercado S2 também houve um bom acolhimento da pesquisa; forneceram dados detalhados sobre a estrutura da empresa, mas, inicialmente, a Diretoria não autorizou o acesso aos empregados, o que veio a fazer mais tarde.

Nos demais supermercados, o contato ficou restrito à entrega da carta de solicitação de pesquisa no protocolo geral ou no balcão de atendimento, visto que as respectivas gerências não se dispuseram a ter nem mesmo uma conversa telefônica com a pesquisadora. O Supermercado S4, entretanto, forneceu os dados exatamente da forma como foram solicitados e no prazo que havia estabelecido, quinze dias. Aliás, isso foi uma surpresa, pois todas as demais empresas prorrogaram constantemente os prazos, a maioria das vezes sem aviso prévio: chegava-se lá no dia e hora estabelecidos e apenas diziam “ainda não está pronto”, e remaravam.

Nos supermercados S3 e S5, houve certa rejeição ao estudo proposto, problema que foi parcialmente contornado no primeiro. A gerência de RH do supermercado S3, além de não receber a pesquisadora, após muitos telefonemas e visitas infrutíferas, solicitou que a recepcionista comunicasse que a Diretoria não havia autorizado fornecer informação alguma sobre o grupo. Aguardou-se um tempo e fez-se um novo pedido, em termos mais sucintos. Com esse segundo pedido, obteve-se somente o número de empregados, em um papel manuscrito, sem assinatura. Mas, através de alguns formulários disponíveis na sala de espera do Departamento de

RH, conseguiu-se as normas disciplinares da empresa (deveres e direitos dos empregados). Outras informações foram encontradas na mídia impressa. Posteriormente, a diretoria autorizou a aplicação do formulário em todas as lojas desta rede. Já o supermercado S5 forneceu apenas uma publicação interna, de 2000, com informações gerais sobre o grupo, cujos dados estavam claramente desatualizados. Retornou-se após trinta dias e reafirmou-se, formalmente, o interesse de incluir o grupo na pesquisa, mas até o último momento da pesquisa de campo não se obteve resposta, apesar de inúmeras reiteraões. Os outros três supermercados se recusaram a dar informações.

Enquanto se viabilizavam os contatos nos supermercados de Belém e para verificação semântica e de pertinência do conteúdo do instrumento de coleta de dados, aplicou-se os formulários de pesquisa em três supermercados de Benevides (PA), sendo que apenas um deles permitiu colher o depoimento dos empregados, conforme referido. Esse procedimento foi muito instrutivo para o estudo, porque, aliado às observações feitas na feira Super Norte, mostrou algumas especificidades dos trabalhadores e a maneira empírica de gestão em pequenos empreendimentos, especialmente no que se refere aos recursos humanos.

#### 1.10.1 Explorando o campo em Benevides, Pará

Em Benevides, foram dezesseis empregados entrevistados, dos quais sete com idade entre dezenove e vinte e cinco anos e os demais (nove), entre vinte e sete e quarenta e cinco anos. A idade média de vinte e oito anos indicou que não há predominância de trabalhadores muito jovens, saindo do ensino médio, como a princípio se pensava. Todas as cinco mulheres trabalhavam como operadoras de caixa e atendimento de balcão; as outras funções, inclusive a de encarregado, eram ocupadas por homens.

Os gerentes informaram “preferir” trabalhar com a mão de obra feminina, principalmente para as tarefas de atendimento. A divisão sexual do trabalho observada confirma a informação (há mais mulheres na “Frente da Loja”), mas isso não se reverteu em maior número de empregos femininos. O tempo médio de emprego encontrado nos supermercados de Benevides foi de dois anos (24 meses), a metade da média brasileira estimada para a atividade comercial (RAMOS; CARNEIRO, 2002) <sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> De acordo com estudo de RAMOS e CARNEIRO (2002) sobre os condicionantes da rotatividade do mercado de trabalho brasileiro, a alta taxa de rotatividade, estimada em 7,9% para o período de 1985-2001, não pode

Surpreendeu também o nível de escolaridade dos empregados: dez trabalhadores possuíam o Nível Médio completo, cinco o Nível Fundamental, e apenas um, o empregado mais antigo, tinha apenas o Nível Fundamental incompleto. Os gerentes indicaram a educação formal como um atributo desejável (mas não indispensável), porque perceberam que os empregados com nível de escolaridade mais alto aprendiam mais facilmente as tarefas. Aliás, o treinamento ocorria exclusivamente em serviço, com a orientação de um empregado mais experiente. De acordo com os respondentes, as empresas não investiam na formação dos empregados, tampouco exigia ou criava condições para que eles o fizessem por iniciativa própria.

Outro aspecto que se destacou foi o regime de trabalho. Os empregados trabalhavam todos os dias da semana (nove a dez horas diárias), inclusive no dia que seria de sua folga semanal, mediante o pagamento de uma gratificação, em torno de R\$ 20,00 (vinte reais) a diária. O direito à folga só é exercido para “resolver algum problema” pessoal ou de saúde, porque os empregados precisam dessa “ajuda” para aumentar o salário, em média R\$ 503,00 (em out. 2006), já acrescidos das horas-extras.

Apesar da longa e contínua jornada de trabalho, que muitas vezes excede sessenta horas semanais, o depoimento dos empregados e dos gerentes mostrou que a rotina diária permite o convívio com familiares, vizinhos e conhecidos durante o tempo do trabalho. A proximidade do local de residência admite almoçar em casa ou mesmo cria a possibilidade de que os familiares e outras pessoas de suas relações frequentem o estabelecimento como clientes ou mesmo para algum contato pessoal necessário. Essas informações indicaram a necessidade de se acrescentar, no formulário, perguntas abertas sobre o uso do tempo do trabalho e do tempo livre pelo trabalhador.

#### 1.10.2 Primeiras entrevistas no Supermercado S1a

Uma nova verificação sobre a pertinência da coleta desse dado, para a apreensão do vínculo gestão–sociabilidade, foi feita com o público-alvo da pesquisa, no supermercado S1, no qual foram entrevistados três empregados do nível operacional e um nível gerencial. As entrevistas versaram sobre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos da empresa, com ênfase no processo de recrutamento e seleção e regime de trabalho, para averiguar os critérios e

---

ser atribuída à estrutura do mercado de trabalho; ela é inerente à sazonalidade do processo produtivo dessa atividade, caracterizada pela alta rotatividade (*turnover*) da mão-de-obra e vínculos curtos de emprego.

exigências da empresa, seu cumprimento pelos candidatos e empregados e, finalmente, conhecer que atividades os empregados desenvolvem em dia de trabalho e em dia de folga.

### **1.11 Sobre o teste estatístico Análise de Correspondência**

Dentre as muitas alternativas de testes estatísticos, optou-se pela Análise de Correspondência (AC) porque atende ao cunho qualitativo de que se reveste este trabalho, e permite detectar a presença ou ausência de correlação entre as categorias das variáveis confrontadas. Este é um método estatístico multivariado que representa graficamente linhas e colunas de uma matriz de dados categóricos. Um aspecto importante da análise de correspondência, que o distingue dos demais métodos estatísticos mais convencionais, é que ele não é uma confirmação técnica, tentando provar uma hipótese, mas sim uma técnica exploratória, na tentativa de revelar o conteúdo dos dados, o que atende de pronto as necessidades desta pesquisa. Pode-se dizer que a AC serve como uma janela para os dados, permitindo ao pesquisador mais fácil acesso aos seus resultados numéricos e facilitando a discussão dos dados, e, possivelmente, gerando a hipótese que pode ser testada formalmente numa fase posterior.

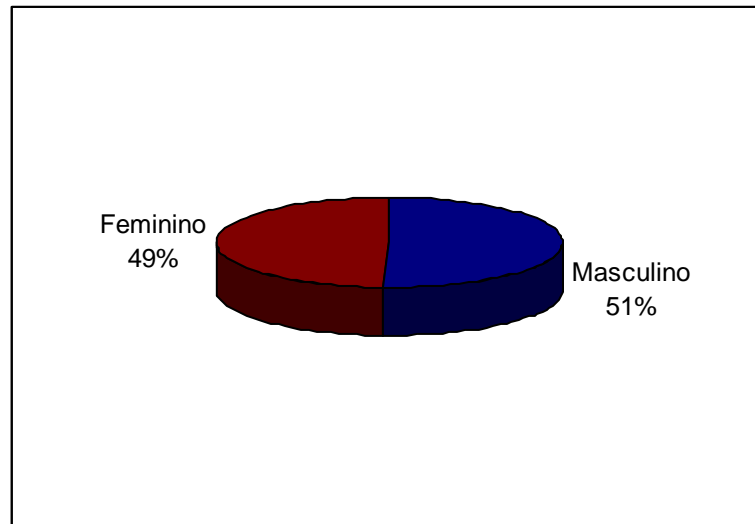
Nesse teste, as variáveis de interesse também podem ser quantitativas discretas, ou seja, cada um possível valor que define a variável pode ter uma categoria da linha ou coluna. As variáveis contínuas podem ser levadas em conta por definir as categorias em termos de intervalos ou classes de valores que a variável pode assumir. Desta forma, podemos utilizar tabelas de contingência em muitas situações, o que implica que a análise de correspondência foi uma ferramenta muito útil para analisar os cruzamentos entre as categorias correspondentes à gestão e à sociabilidade da escala de Lickert e as características sócio-demográficas e do emprego atual dos respondentes. Informações detalhadas sobre este método estatístico estão no Apêndice I.

### **1.12 Características sócio-demográficas da amostra**

#### **1.12.1 Distribuição por sexo**

Foram entrevistadas 380 (trezentas e oitenta) pessoas, o que equivale a 6,7% dos cinco mil e quinhentos empregados que desempenham funções nas atividades-fim das lojas de quatro

redes de supermercados. A amostra total é composta por 192 homens (51%) e 188 mulheres (49%), conforme Figura 1. A idade média foi de 28,5 anos, com erro padrão<sup>6</sup> de 0,36; o desvio padrão é de 7,02 anos, o que demonstra a heterogeneidade da amostra com relação à variável idade. A idade de 26 anos é aquela que aparece com mais frequência (moda) e 27 anos marca o centro da distribuição amostral (mediana), isto é, divide a amostra em dois grupos iguais.



*Figura 1. Distribuição da amostra por sexo (380 pessoas)*

#### 1.12.2 Distribuição por idade

Verifica-se que 67% dos trabalhadores têm de 21 a 30 anos de idade, sendo que 25% estão na faixa etária dos 17 a 24 anos e 25% têm idade igual a 32 anos até o máximo de 63 anos (Figura 2). Não há diferenças significativas entre os sexos na distribuição da variável idade, como se pode notar na Figura 3, exceto na faixa dos 21 aos 25 anos na qual há 5% a mais de homens que de mulheres.

<sup>6</sup> O erro-padrão mede a variabilidade da média, enquanto o desvio-padrão mede das observações.

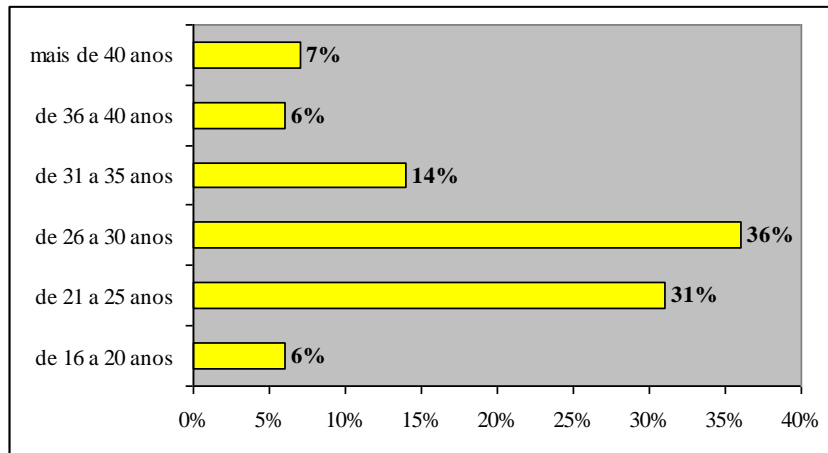


Figura 2. Distribuição dos respondentes por faixas de idade (amostra 380 pessoas)

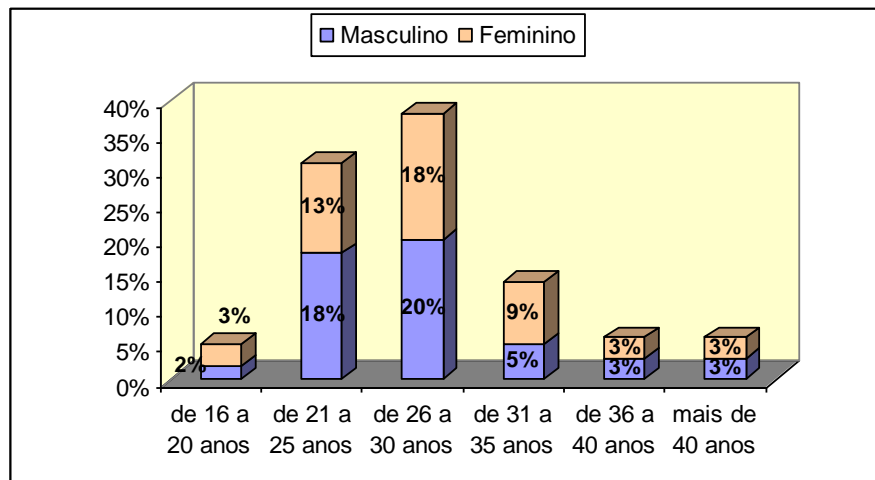


Figura 3. Distribuição dos respondentes por faixas de idade e sexo (amostra 380 pessoas)

### 1.12.3 Distribuição por estado civil e pela condição de ter filhos

Quanto ao estado civil, os solteiros predominam, perfazendo 55% dos entrevistados. Em seguida, aparecem os casos de “união estável” com 25 % e os casados com a frequência de 17%; ambos representam 42% da amostra. Separados, divorciados e viúvos são 3% dos entrevistados (Figura 4). Dentre os solteiros, é interessante notar que, enquanto 22,3% das mulheres têm filhos, apenas 9,4% dos homens apresentam a mesma situação. Outra discrepância entre os sexos aparece com relação às categorias “união estável” e “casados”, que representam as pessoas em situação conjugal: há um equilíbrio na distribuição da frequência de homens que informam ser casados (21,4%) e que vivem uma relação estável (23,9%); enquanto entre as mulheres prevalece a união estável (27,2%) face a apenas 13,3% que informam ser casadas. Na amostra total, 25,5% de homens têm filhos e 24,7% não têm filhos; já entre as mulheres 27,1% têm filhos e 22,4% não



os têm (Figura 5). Quando se faz o cruzamento entre as variáveis sexo, estado civil e idade (Quadro 1), somente a partir dos 30 anos a quantidade de mulheres casadas ou com união estável com filhos supera a quantidade de mulheres solteiras com filhos.

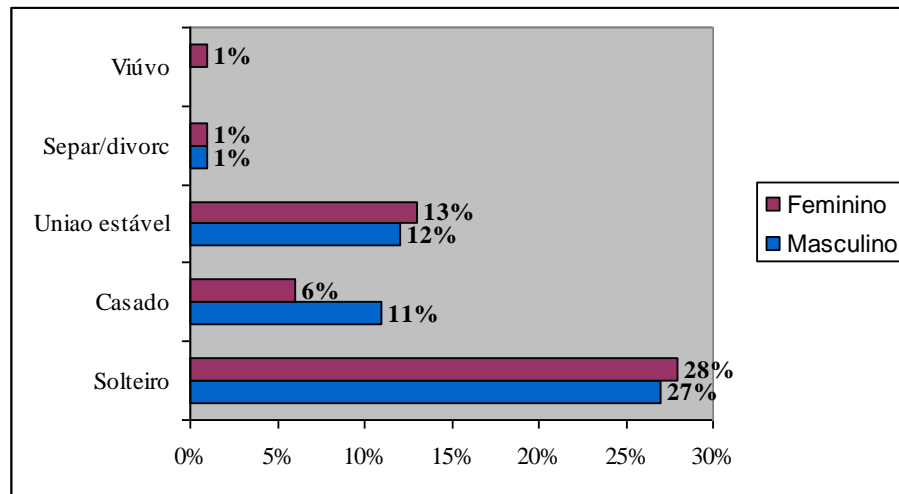


Figura 4. Distribuição dos respondentes por sexo e estado civil (amostra 380 pessoas)

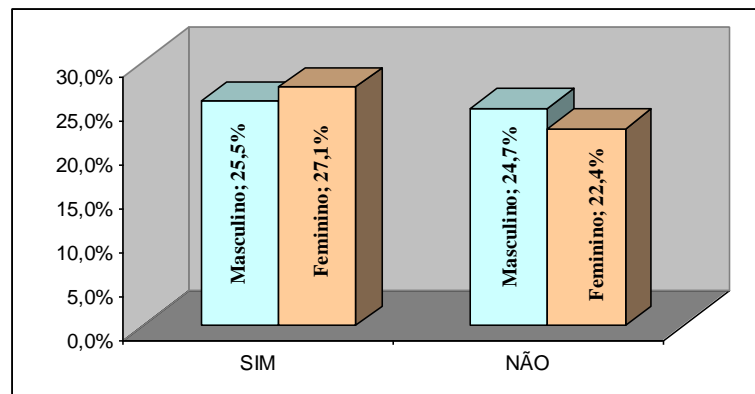


Figura 5. Distribuição dos respondentes por sexo e por condição de ter ou não filhos (Amostra 380 pessoas)

	Sexo	Estado Civil do Participante	Estado Civil do Participante					Total
			Solteiro	Casado	U. Estável	Separ/div	Viúvo	
Tem filhos?	Masculino	SIM	9,4%	19,3%	20,8%	1,0%		50,5%
		NÃO	43,8%	2,1%	3,1%			49,0%
		Perdido				0,5%		0,5%
	Total	53,2%	21,4%	23,9%	1,5%		100,0%	
	Feminino	SIM	22,3%	8,5%	21,3%	1,6%	1,1%	54,8%
		NÃO	34,0%	4,8%	5,9%	44,7%	0,5%	45,2%
Total		56,3%	13,3%	27,2%	1,6	1,6%	100,0%	

Fonte: Gonçalves, 2009

Quadro 1. Distribuição dos respondentes por sexo, estado civil e por condição de ter ou não filhos (Amostra 380 pessoas)

#### 1.12.4 Distribuição por naturalidade

A maioria dos empregados entrevistados é paraense, 64% nasceram na região metropolitana de Belém e 29% nas demais cidades do Estado. Apenas 7% são naturais de outros estados (Figura 6). Quando se faz a interseção entre as variáveis local de nascimento e tempo de residência no bairro atual – opção só disponível contemplando a amostra de duzentos e trinta empregados que responderam ao formulário completo –, constata-se que 78,1% (17,5%+11,3%+49,3%) dos sujeitos moram há mais de cinco anos e 60,6% (11,3%+49,3%) moram há mais de dez anos no mesmo bairro da RMB, conforme Quadro 2. Dentre os trabalhadores nascidos em cidades do interior do Pará ou em outro Estado, muitos vivem na RMB desde a infância ou adolescência, posto que ao cruzarmos essas variáveis surgiu 30% de pessoas com idades entre dezessete e vinte e cinco anos, que moram no mesmo bairro há mais de cinco anos.

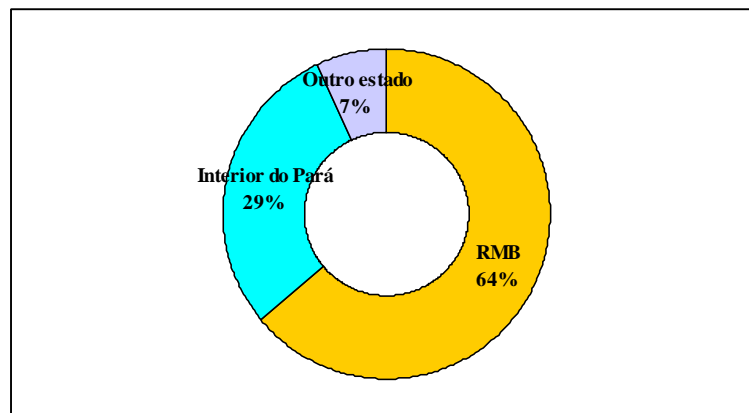
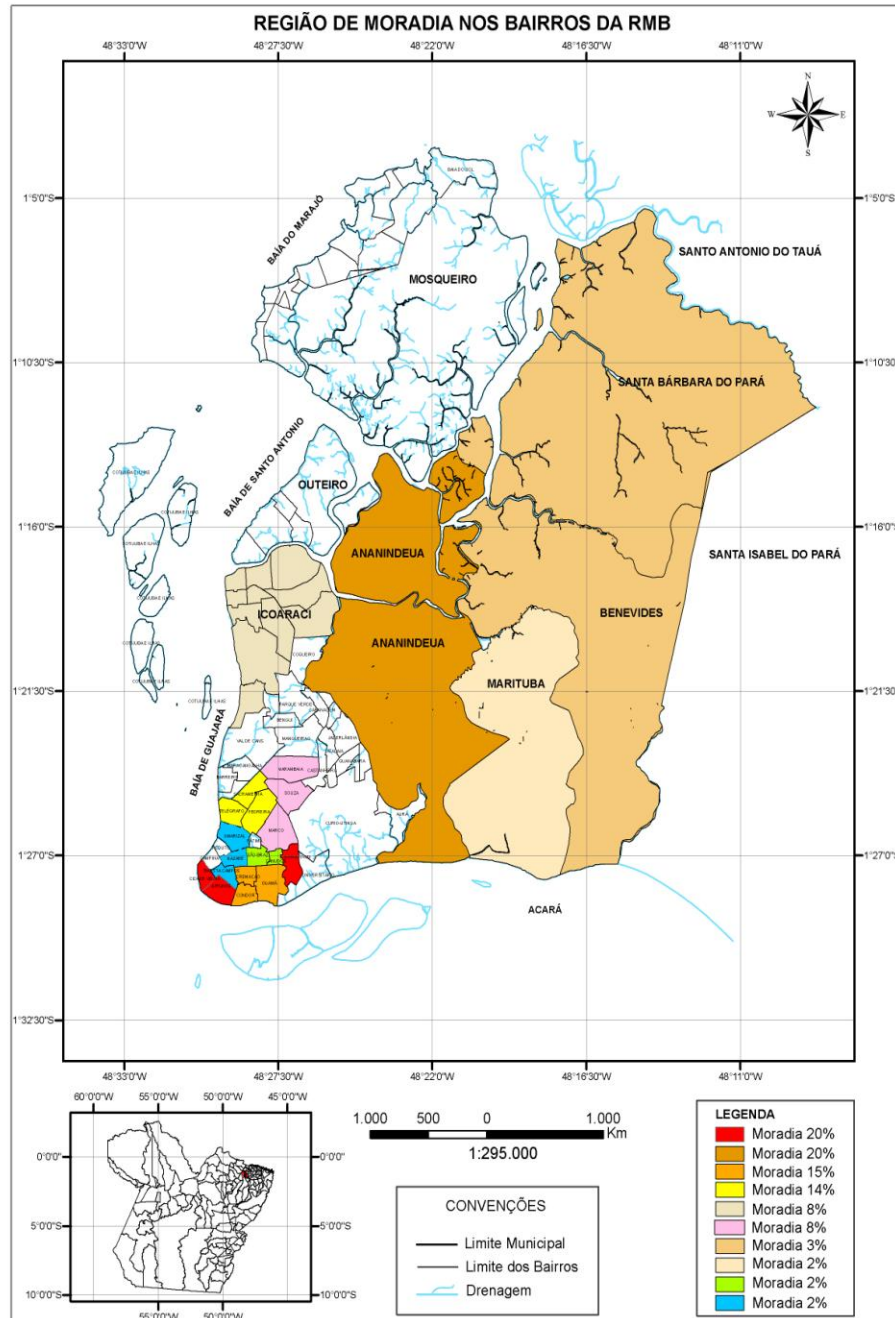


Figura 6. Distribuição dos respondentes por naturalidade (amostra 380 pessoas)

Na categorização do local de moradia, reuniu-se os bairros contíguos geograficamente para que fosse possível visualizar no espaço a distribuição dos trabalhadores por local de moradia, como se observa no quadro acima. Assim, conforme Figuras 7 e 8, a maior concentração de trabalhadores ocorreu em Ananindeua (todos os bairros) – cor fúcsia – e na região Cidade Velha/Jurunas/Terra Firme (Montese) – vermelho –, com 20% da amostra; em seguida, tem-se a zona Cremação/Condor/Guamá – laranja –, com 15% dos respondentes; Pedreira/Telégrafo/ Sacramenta – amarelo –, com 14%; distrito de Icoaraci (todos os bairros) – gelo –, e Marco/Souza/ Marambaia – rosa –, com 8% cada; bairros nobres, como Batista Campos, Nazaré e Umarizal – azul – ou São Brás e Canudos – verde –, apareceram com 2%, assim como

Marituba – bege – tem este mesmo percentual; outros bairros, não identificados no mapa, tiveram 6% de informações; e 3% não identificaram o bairro de moradia.



Fonte: IBGE, 2009

Figura 7. Distribuição dos respondentes por bairro de moradia na RMB (amostra 380 pessoas)

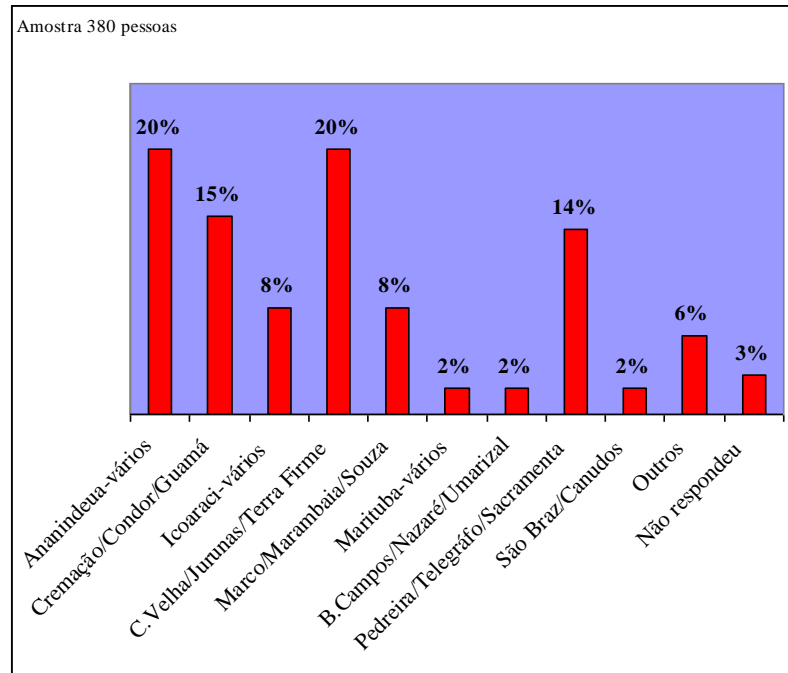


Figura 8. Distribuição dos respondentes por bairro onde moram.

#### 1.12.5 Distribuição por escolaridade do respondente e outros aspectos de formação profissional

Com relação à escolaridade, da amostra total, 42,4% de mulheres (que equivale a 85,6% do contingente feminino) e 37,1% de homens (equivalente a 73,4% do contingente masculino) concluíram o ensino médio completo, o que representa 79,5 % dos pesquisados. Somente 5,3% estão cursando ou concluíram o ensino superior. Há, ainda, 9,4% (0,8%+4,7%+3,9%) dos empregados com até oito anos de estudo. Da mesma forma, há empregados, em torno de 1% da amostra, que não concluíram apenas o ensino fundamental (Figura 9). Atualmente, apenas 8,1% de homens e 6,3% de mulheres estão estudando (Figura 10).

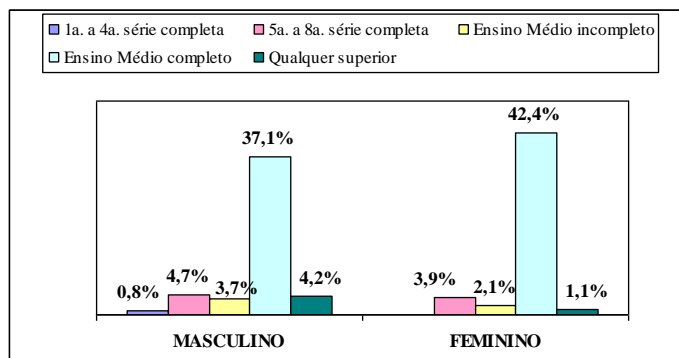


Figura 9. Distribuição dos respondentes por sexo e escolaridade (amostra 380 pessoas)

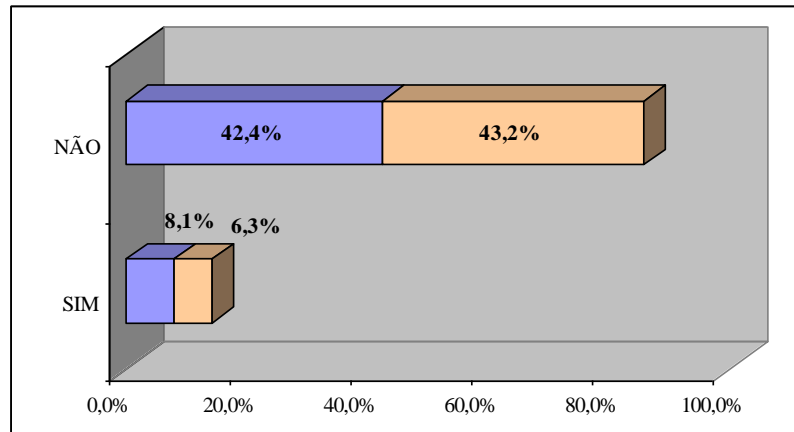


Figura 10. Distribuição dos respondentes por sexo e condição atual de estar estudando (amostra 380 pessoas)

Escolaridade	Porque estuda?	A	B	C	D	E	Total
1a. a 4a. série completa	Quant				3		3
	% do Total				0,8%		0,8%
5a. a 8a. série completa	Quant		2	1	30		33
	% do Total		0,5%	0,3%	7,9%		8,7%
Ensino Médio incompleto	Quant	2	6	1	10	3	22
	% do Total	0,5%	1,6%	0,3%	2,6%	0,8%	5,8%
Ensino Médio completo	Quant	11	13	2	275	1	302
	% do Total	2,9%	3,4%	0,5%	72,4%	0,3%	79,5%
Qualquer superior	Quant		7	5	7	1	20
	% do Total		1,8%	1,4%	1,8%	0,3%	5,3%
Total	Quant	13	28	9	325	5	380
	% do Total	3,4%	7,3%	2,4%	85,5%	1,4%	100,0%

Fonte: Gonçalves, 2009

Notas: **A:** Para fazer curso superior; **B:** capacitar-se mercado trabalho;

**C:** Outros; **D:** Não Estuda; **E:** Sem resposta

Quadro 2. Distribuição dos respondentes por escolaridade e motivo para estudar atualmente (amostra 380 pessoas)

Os motivos alegados para estudar (Quadro 2) foram “para fazer curso superior” (3,4%), para se capacitar para o mercado de trabalho (7,3%), e outros motivos (2,4). E as razões para não estarem estudando atualmente foram (Quadro 3): “horário de trabalho incompatível” (25,6%), “dificuldade de conciliar família, trabalho e estudo” (10,6%), “Falta de tempo ou cansaço” (30,2%), “sem interesse” (7,7%), outros motivos (6,9%), dentre os quais, a falta de dinheiro aparece com a metade dos casos desta categoria, e não respondeu (1,4%). Os demais 85,5% estão estudando.

Escolaridade	Porque não estuda?	A	B	C	D	E	F	G	TOTAL
1a. a 4a. série completa	Quant	1		1	1				3
	% do Total	0,3%		0,3%	0,3%				0,9%
5a. a 8a. série completa	Quant	9	6	13			3	2	33
	% do Total	2,4%	1,6%	3,4%			0,8%	0,5%	8,7%
Ensino Médio incompleto	Quant	6		4			12		22
	% do Total	1,6%		1,0%			3,2%		5,8%
Ensino Médio completo	Quant	80	33	95	28	23	27	16	302
	% do Total	21,0%	8,7%	25,0%	7,4%	6,0%	7,1%	4,2%	79,4%
Qualquer superior	Quant	1	1	2		3	13		20
	% do Total	0,3%	0,3%	0,5%		0,9%	3,4%		5,4%
Total	Quant	97	40	115	29	26	55	18	380
	% do Total	25,6%	10,6%	30,2%	7,7%	6,9%	14,5%	4,7%	100,2%

Fonte: Gonçalves, 2009

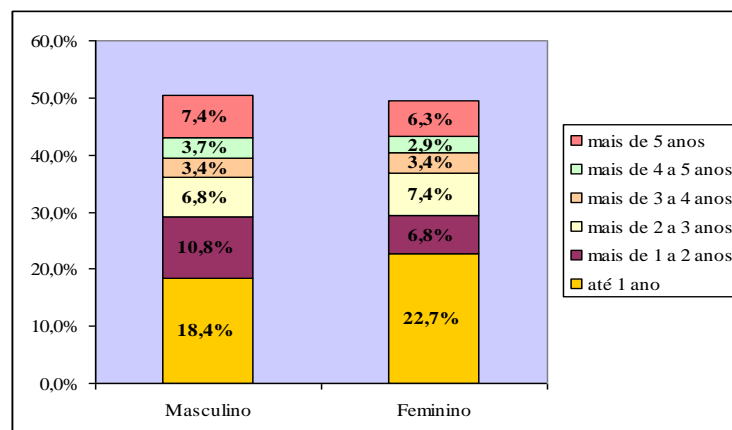
Notas: **A:** Horário de trabalho incompatível; **B:** Dificuldade de conciliar estudo/família/trabalho; **C:** Falta de tempo ou cansaço  
**D:** Sem interesse; **E:** Outros; **F:** Está estudando; **G:** Sem resposta

*Quadro 3. Distribuição dos respondentes por escolaridade e motivo para não estudar atualmente (amostra 380 pessoas)*

## 1.12.6 Distribuição das características do posto de trabalho

### 1.12.6.1 Tempo de serviço

Quase metade (41,1%) dos empregados da amostra total tem até um ano de emprego, sendo que, neste caso, é maior o contingente feminino, com 22,7% contra 18,4% de homens. Com mais de um e até cinco anos de empresa, tem-se 24,7% de homens e 20,5% de mulheres. E com mais de cinco anos de trabalho se encontram 7,4% de homens e 6,3% de mulheres (Figura 11). O tempo médio de empresa foi de 44 meses, sendo o menor tempo de menos de um mês e o máximo de 440 meses. O tempo de serviço mais encontrado (Moda) foi de seis meses de trabalho. E o centro da distribuição amostral (mediana), isto é, o valor que divide a amostra em dois grupos iguais, foi 28 meses.



*Figura 11. Distribuição dos respondentes por tempo de empresa (Amostra 380 pessoas)*

### 1.12.6.2 Setor atual de trabalho

Definiu-se quatro categorias para o setor de trabalho, obedecendo a divisão encontrada nos supermercados e a natureza das tarefas:

- Frente de Loja, na qual ficam a bateria de caixas, porta-volumes e atendimento de cartões de crédito e *tickets* e troco;
- Salão, no qual ficam as prateleiras com produtos no sistema *self service*;
- Especializados, setores no quais há produção de algum produto, com atendimento no sistema de balcão, tais como restaurante, lanchonete, padaria, açougue, sucos e açaí, peixaria, etc.
- Outros, que compreendem a gerência da loja, vigilância, cartazista e serviços gerais.

Ao fazer a distribuição por setor atual de trabalho, verificou-se que 62,6% dos empregados estão lotados na Frente de Loja, 17,5% no Salão, outros setores 3,9%, e 16,0% nos setores especializados. Nesta amostra, nota-se claramente a divisão sexual do trabalho, posto que, na Frente de Loja, na qual estão concentradas as tarefas de atendimento ao público, há 41,8% de mulheres e 20,8% de homens, e nos demais setores a presença masculina sobressai (Figura 12).

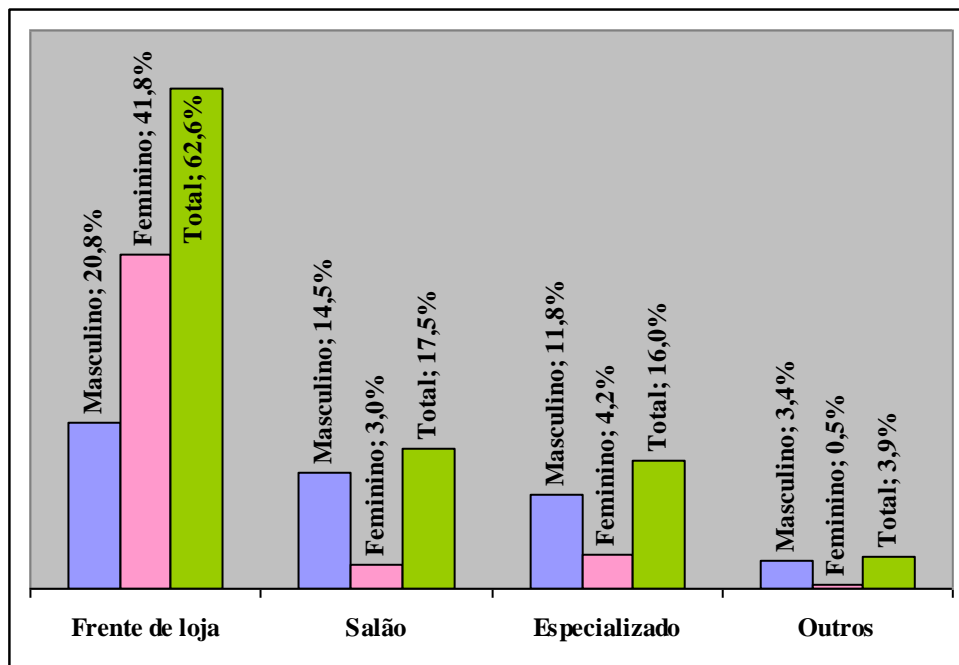


Figura 12. Distribuição dos respondentes por sexo e setor atual de trabalho (Amostra 380 pessoas)

### 1.12.6.3 Tipo de função e tempo de exercício no cargo atual

As funções foram distribuídas em sete categorias:

- Operador de caixa;
- Embalador e arriador. O embalador arruma as mercadorias nas sacolas e as entrega ao arriador, que leva as mercadorias compradas até o carro dos clientes, ou até a casa, a pé, quando próxima da loja do supermercado. Em algumas lojas as tarefas atribuídas ao embalador e ao arriador estão reunidas em uma só função;
- Atendente e balconista. É denominada de atendente a função que comercializa o produto, como o processamento de cartões de crédito, *tickets* alimentação, informações, troca de mercadorias, porta-volumes e controle de vasilhames de refrigerantes e água mineral. É denominada balconista a função que manuseia o produto que é comercializado, como nos frios, secos e molhados, padaria, açougue, sucos e açai, etc.;
- Repositor e Serviços Gerais. O repositor tem como atribuição repor e organizar as mercadorias nas prateleiras de todos os setores do supermercado. Em serviços gerais estão concentradas as tarefas de limpeza da loja. Em algumas lojas os reposidores são contratados para a função de serviços gerais. Por esse motivo, aglutinou-se essas duas funções numa mesma categoria;
- Especializados. São as funções de produção, tais como, padeiros, açougueiro, cozinheiro, peixeiro, etc.;
- Encarregado. Primeiro nível de gerência média, que controla diretamente a força-de-trabalho. Há lojas nas quais existe a função de Ajudante de encarregado, caracterizando um nível intermediário de gerência entre a função operacional e o encarregado. Classificou-se tanto um quanto outro na categoria “encarregado”.
- Gerente. De acordo com o tamanho da loja há diferentes níveis de gerência. Nas lojas de porte médio a grande, existe o “gerente da loja”, o “sub-gerente”, o “gerente de Frente de Loja” e o “gerente de Salão”. Categorizou-se como gerente essas funções. Nas lojas de pequeno porte só há o cargo de Gerente de Loja, as demais funções são atribuídas aos encarregados;



- Outras. Incluiu-se nesta categoria as funções de vigilância (da Frente de Loja), garagista, fiscal de salão (vigilante no interior da loja) e cartazista.

Com relação à distribuição dos empregados nas funções (Figura 13), também se depara com divisão sexual do trabalho. Os cargos de gerência média são ocupados, predominantemente, por homens, como se observa entre os encarregados, com 7,4% de homens e 3,1% de mulheres, a maioria delas ocupando a função de fiscal de Frente de Loja, que dá suporte aos operadores de caixa. Também no cargo de gerente e nas funções especializadas há maior presença masculina, assim como naquelas em que a força física é requerida, como no caso dos repositores, serviços gerais e arriadores. As mulheres ocupam a maioria das vagas de atendimento ao público, nas funções de operadoras de caixa, atendentes e embaladoras. A maioria (46,3%) dos empregados tem até um ano de exercício na função atual, e somente 14,2% têm mais de cinco anos (Figura 14). O tempo médio é de 30,9 meses de trabalho, sendo seis meses o período mais frequente (Moda) encontrado na amostra.

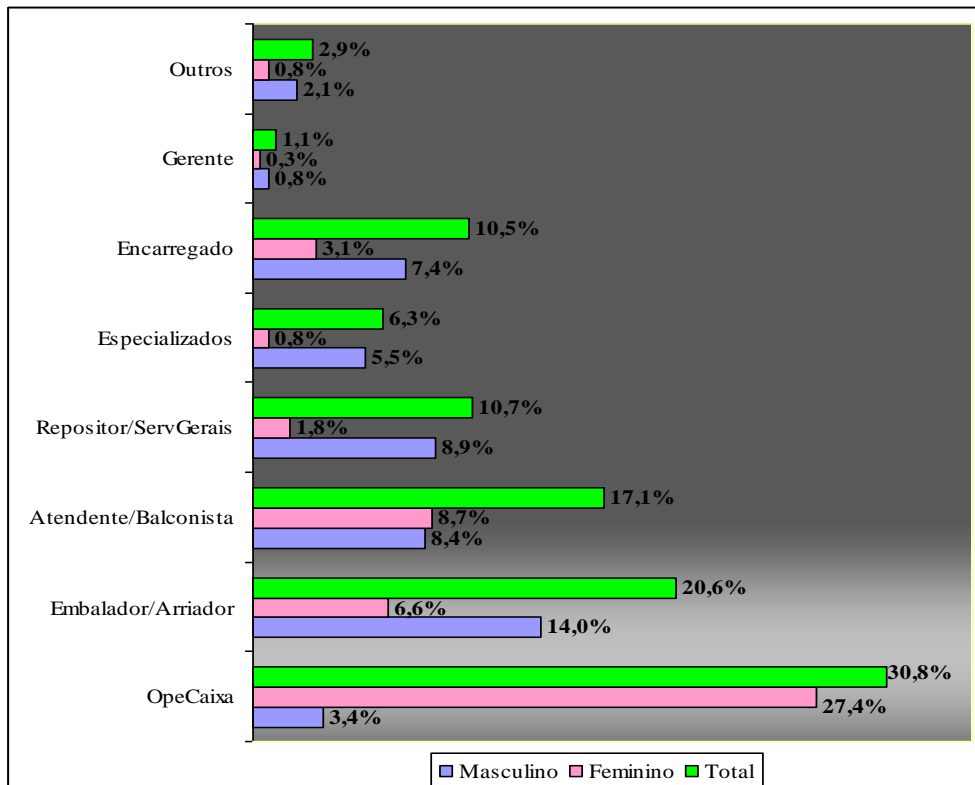


Figura 13. Distribuição dos respondentes por sexo e por função atual (Amostra 380 pessoas)

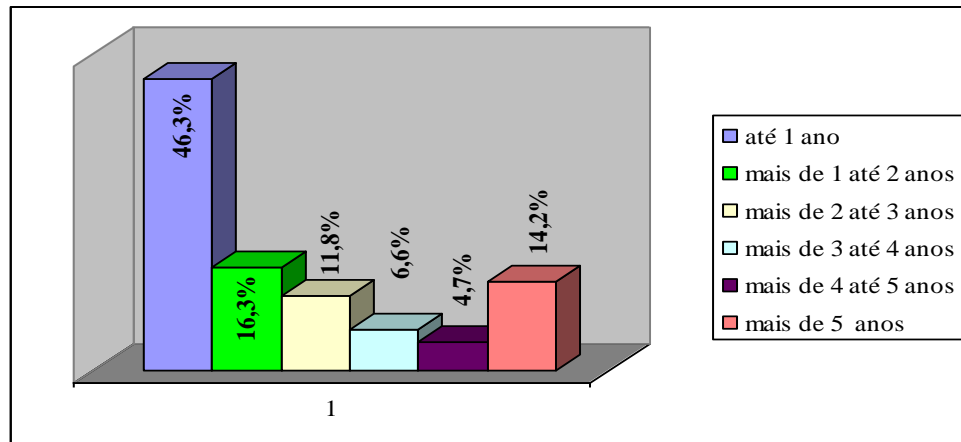


Figura 14. Distribuição dos respondentes por tempo na função atual (Amostra 380 pessoas)

#### 1.12.6.4 Faixa salarial

O valor mais frequente percebido pelos empregados (Moda) foi de R\$ 380,00 (trezentos e oitenta reais), que equivale ao salário mínimo vigente quando da coleta de dados. O salário mais baixo era de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais) para os aprendizes, e o mais alto de R\$ 3.900,00, para o Gerente de Loja. A média salarial era de R\$ 477,63. Verificou-se que 38,7% dos empregados recebia até R\$ 400,00 e 47,4% entre R\$ 401,00 a R\$ 500,00. Isto revelou que 86,1% da amostra recebia entre R\$ 250,00 e R\$ 500,00. Nas faixas posteriores, houve expressivo predomínio de homens, com 9,7% deles e 4,2% de mulheres com salários entre R\$ 501,00 até R\$ 3.900, valor máximo informado (Quadro 4).

Sexo	FAIXA SALARIAL							Total
	até 400 reais	de 401 a 500 reais	de 501 a 600 reais	de 601 a 700 reais	de 701 a 800 reais	de 801 a 900 reais	mais de 900 reais	
Masculino	20,5%	20,3%	4,7%	1,0%	0,3%	0,8%	2,9%	50,5%
Feminino	18,2%	27,1%	1,0%	0,8%	0,3%	0,5%	1,6%	49,5%
Total	38,7%	47,4%	5,7%	1,8%	0,6%	1,3%	4,5%	100,0%

Fonte: Gonçalves, 2009

Nota: Salário mínimo vigente no período: R\$ 380,00

Quadro 4. Distribuição dos respondentes por sexo e faixa salarial (Amostra 380 pessoas)

#### 1.12.6.5 Regime de trabalho

Com relação ao regime de trabalho cabe explicar duas variáveis, tipo de horário e turno. O tipo de horário de trabalho foi categorizado em fixo, fixo com alteração pela empresa e por escala. O fixo foi considerado aquele em que não está prevista a alteração de horário; o fixo com alteração pela empresa, quando a empresa faz ajustes já previstos no contrato de trabalho, mas

que não são sistemáticos; e por escalas, quando a alteração já está prevista, ocorrendo mudança do horário semanal ou mensalmente. Os turnos foram categorizados como:

- Diurno, para jornada de trabalho entre 6 horas da manhã e 6 horas da noite;
- Predominantemente diurno, para jornada em que mais de 50% do tempo de trabalho esteja compreendido entre 6 horas da manhã e 6 horas da noite;
- Predominantemente noturno, para jornada em que mais de 50% do tempo de trabalho esteja compreendido entre 6 horas da noite e 6 horas da manhã;
- Noturno, para jornada de trabalho entre 6 horas da noite e 6 horas da manhã.

Como se observa na Figura 15, predominou a jornada de trabalho de oito horárias diárias, mas há empregados que se referiram a seis, até doze horas de trabalho. O tipo de horário era fixo, sujeito a alterações por conveniência da empresa, para 68,7% dos empregados. Os turnos mais frequentes de trabalho apontados foram “diurno” e “predominantemente diurno” para 70,6% da amostra, e o tempo real de intervalo entre os expedientes mais citado foi de três horas. No entanto, 31,1% dos informantes apontaram quatro horas de intervalo, fato que fere a legislação trabalhista em vigor. Convencionou-se denominar de horário diurno aquele compreendido entre seis horas da manhã até seis horas da tarde e de horário noturno aquele entre seis da tarde e seis da manhã (Figura 15).

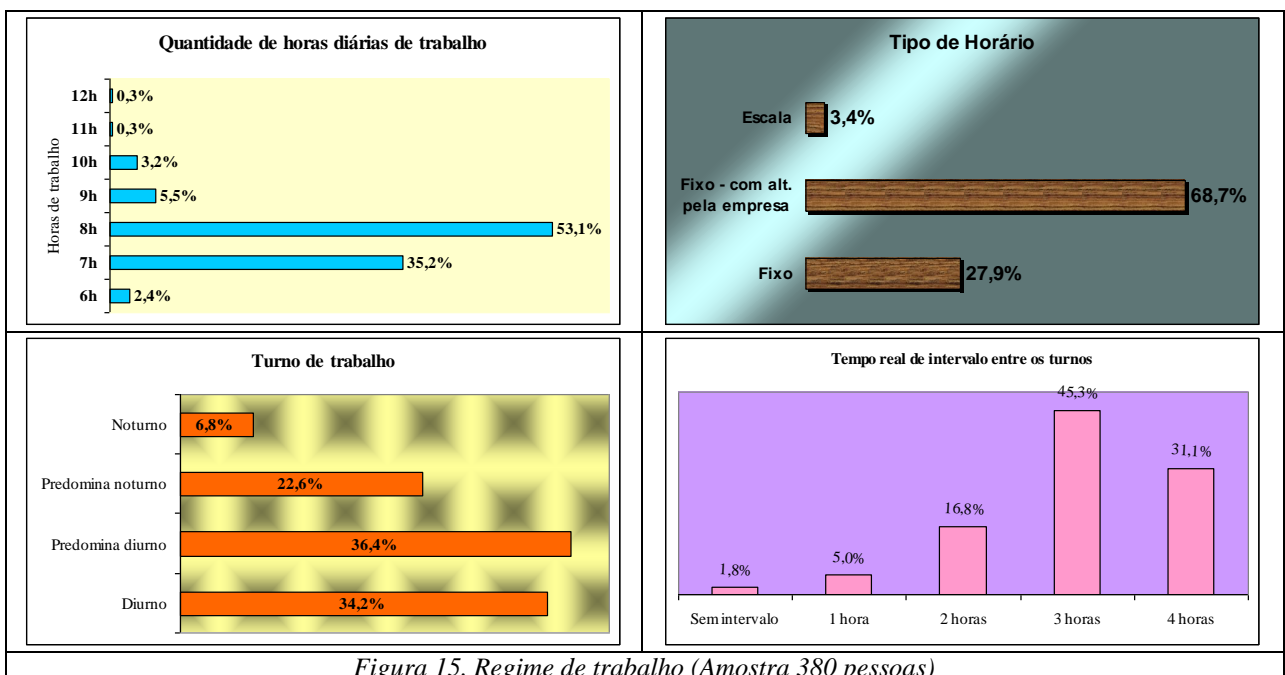


Figura 15. Regime de trabalho (Amostra 380 pessoas)

### 1.13 Iniciando a tese

De posse das informações metodológicas e das características sócio-econômicas e do emprego atual dos respondentes, vai-se prosseguir com a revisão da literatura sobre o objeto de estudo, a saber, a mútua relação entre gestão de recursos humanos e sociabilidade.

## CAPÍTULO 2 – Sobre conteúdos e arranjos de sociabilidade

### 2.1 Preliminares conceituais

Falar sobre sociabilidade remete necessariamente a Georg Simmel<sup>7</sup>, para quem caberia à Sociologia o estudo das formas de ação recíproca que tornam possível a sociedade. Para ele a sociedade não é uma substância, algo para si mesmo: é um acontecer (2006, p. 18). Com efeito, em sua análise sobre a perspectiva sociológica de Simmel, Cohn (1998) destaca:

“sua visão visceralmente sociológica está orientada para ver a sociedade na perspectiva das aproximações e dos afastamentos, do jogo sutil das distinções entre o estar mais próximo ou mais longe.”

O que concretiza de fato a sociedade é a ação de associar-se a outrem – sociação. Considera o autor que é sempre a partir de certos impulsos, ou a busca de finalidades diversas, que levam os indivíduos a atuarem uns com referência aos outros. Simmel distingue entre conteúdo, ou motivos das interações, e a forma em que ocorrem. Cita como exemplo de forças para a ação recíproca o amor, a fome, o trabalho, a religiosidade, a técnica, as funções ou os resultados da inteligência. Estes não são, em si mesmos, sociais, como explica a seguinte passagem.

São fatores de sociação apenas quando transformam a mera agregação isolada dos indivíduos em *determinadas formas* de estar com o outro e de ser para o outro que pertencem ao conceito geral de interação. *A sociação é, portanto, a forma* (que se realiza de inúmeras maneiras distintas) na qual os indivíduos, em razão dos seus interesses – sensoriais, ideais, momentâneos, duradouros, conscientes, inconscientes, movidos pela causalidade ou teleologicamente determinados – se desenvolvem conjuntamente em direção a uma unidade no seio da qual esses interesses se realizam... (grifos meus).

Assim, os interesses ou conteúdos materiais estão em jogo nas relações sociais, mas tomam formas específicas para atingirem sua finalidade ou para serem vivenciados, formas essas que adquirem vida própria e orientam como transacionar em determinado espaço social. Por um lado, os conteúdos mais divergentes podem ser idênticos quanto à forma na qual se realizam; por

<sup>7</sup> Para Simmel (2006, p. 33), caberia à Sociologia o estudo das formas de ação recíproca que tornam possível a sociedade.

outro, um mesmo conteúdo pode estar presente em várias formas, como explica Simmel (Ibid, p. 34):

Por mais que sejam variados os interesses dos quais resulta a sociação, as formas nas quais eles se realizam podem ser as mesmas. Por outro lado, o interesse por um mesmo conteúdo pode se apresentar em sociações formadas de maneiras distintas. Por exemplo, o interesse econômico [conteúdo] se realiza tanto na concorrência como na organização planejada dos produtores [forma]; em um acordo [forma] contra outros grupos econômicos ou com esses próprios grupos. Os conteúdos religiosos da vida demandam – embora permaneçam os mesmos em seu conteúdo – uma forma social livre ou uma forma social centralizada. Os interesses [conteúdo], que estão na base das relações entre os sexos, precariamente se realizam numa quase multiplicidade de formas familiares.

É oportuno referir que, simultaneamente a cada forma objetivada, manifesta-se uma forma lúdica ou autônoma de sociação, sem finalidade prática que não seja a de tornar agradável o instante: a sociabilidade (SIMMEL, Ibid., p. 65). Para ilustrar com uma situação específica, pode-se pensar numa reunião regular de empresa (forma de sociação), com a presença de gestores e empregados, na qual se encontram necessidades e interesses partilhados e individuais (conteúdos) em jogo. Há uma forma esperada socialmente para se viver este momento, que inclui desde a possibilidade de participar deste tipo de evento, definida pela estrutura hierárquica organizacional, até o sentimento pessoal de pertencer à empresa. É na naturalidade de agir e na vivência dessa forma objetivada – reunião e comportamentos prescritos interiorizados – que aparece o “sociável” da organização, que torna lúdico o momento e faz emergir, do interior do conteúdo pragmático da reunião e para além dele, o prazer de interagir e estar naquele local e com aquelas pessoas.

Portanto, a abordagem de Simmel sobre a sociedade valoriza o nível das interações sociais sob uma ótica peculiar. Quando ele trata da sociabilidade, está focalizando as interações entre pessoas movidas pelo processo da interação em si, pelo prazer de interagirem, uma “relação que não quer ser nada além de uma relação”. Daí ele dizer que seu fim é a forma, muito mais que o conteúdo. Não por acaso, lembra ele, é próprio em uma *conversa sociável* mudar-se facilmente de assunto. Simmel destaca, então, o clima social das interações, envolvendo amabilidade, cortesia e troca. Essa é uma dimensão, que em parte independe das posições ou funções dos agentes na sociedade, que fica clara no trecho a seguir:

Quando os homens se encontram em reuniões econômicas ou irmandades de sangue, em comunidades de culto ou bandos de assaltantes, isto é sempre o resultado das necessidades e de interesses específicos. Só que, para além desses conteúdos específicos, todas essas formas de sociação são acompanhadas por um sentimento e por uma satisfação de estar justamente socializado, pelo valor da formação da sociedade enquanto tal. [...] o ‘impulso de sociabilidade’, em sua pura efetividade, se desvencilha das

realidades da vida social e do mero processo de sociação como valor e como felicidade, e constitui assim o que chamamos de ‘sociabilidade’ em sentido rigoroso. (Simmel, *Ibid*, p. 64)

Simmel define precisamente sociabilidade como a “forma autônoma ou lúdica de sociação”. As implicações dessa forma para a tessitura do corpo social são profundas e permitem compreender a importância de que se revestem os momentos de sociabilidade para a maioria das pessoas, como ocorre, por exemplo, em conversas descomprometidas, em momentos nos quais se suspendem momentaneamente as coerções da vida em sociedade. Para Simmel, um aspecto a ressaltar é que os participantes no “jogo da sociabilidade” são, eles mesmos, os construtores dessa relação, diversamente do que ocorre nas interações dadas pelas posições na estrutura de classes, ou das funções no sistema econômico. Estas posições ou funções exprimem correlações de forças que transcendem em parte aos agentes e nas quais sua margem de autonomia é reduzida. Já na sociabilidade, de uma maneira muito peculiar, Simmel estima que se resolve aquele que é o problema perene da sociedade, o da força do indivíduo diante das circunstâncias objetivas ou das amarras de sua vida.

À medida que a sociabilidade, em suas configurações puras, não tem qualquer finalidade objetiva, qualquer conteúdo ou qualquer resultado que estivesse, por assim dizer, fora do instante sociável, se apoiaria totalmente nas personalidades. Nada se deve buscar além da satisfação desse instante – quando muito, de sua lembrança. Assim, o processo permanece exclusivamente limitado aos seus portadores, tanto em seus condicionantes quanto em seus efeitos. (p. 66)

Cohn (1998) faz uma reflexão sobre Simmel que merece ser reproduzida aqui, pois auxilia a compreender seu foco sobre a sociabilidade. Ele lembra que, tal como os clássicos da sociologia, Simmel tinha uma percepção nítida da trágica dimensão da vida social, que é o fato de ela ser produto dos homens e, ao mesmo tempo, dominá-los. Nas palavras de Cohn, a vida em sociedade produz “as condições mesmas que irão subtrair aos homens o gozo daquilo que a própria sociedade promete, a começar pela possibilidade de sentir-se nela *chez soi*.”. Compreende-se assim sua maneira de abordar a sociedade a partir da convivência. Desse ponto de vista (PAIVA, 2007, p. 7), indivíduo e sociedade não se tratam de essências qualitativamente diferentes; antes, revelam uma diferença de níveis de realidade, que refletem o *locus* de observação mais próximo ou mais distante do fenômeno social.

Simmel criticou o desdém dos analistas da sociedade para com a dimensão lúdica da vida social. Ele considerava que sua importância era especialmente evidente na situação do homem

comum, que era talvez mais privado de oportunidades de aproveitar o prazer da convivência pela convivência, em momentos de lazer. É o que exprime o seguinte trecho:

...quanto mais perfeita for como sociabilidade, mais ela adquire da realidade, também para os homens de nível inferior, um papel simbólico que preenche suas vidas e lhes fornece um significado que o racionalismo superficial busca somente nos *conteúdos* concretos. Por isso, como não os encontra ali, esse racionalismo sabe apenas desmerecer a sociabilidade como se ela fosse um conjunto vazio. Mas não é desprovido de significado o fato de que, em muitas – talvez em todas – as línguas europeias, ‘sociedade’ signifique exatamente ‘convivência sociável’. (Ibid, p. 65; *aspas e itálicos do autor*)

Outra característica a destacar da sociabilidade é que se trata de um tipo de relação que envolve a equivalência dos elementos que a compõem, ou seja, reciprocidade. Prova disso é o necessário sentido do tato que deve estar presente. Não devem pesar em cena nem os atributos externos à interação, nem a subjetividade de uma das partes em detrimento da outra. Vale atentar para as próprias palavras de Simmel sobre a “estrutura da sociabilidade”:

...não entram o que as personalidades possuem em termos de significações objetivas, significações que têm seu centro fora do círculo de ação: riqueza, posição social, erudição, fama, capacidades excepcionais e méritos individuais não desempenham qualquer papel na sociabilidade. (...) O mesmo se dá com o que há de mais puro e profundo na personalidade: tudo o que representa de mais pessoal na vida, no caráter, no humor, no destino, não tem qualquer lugar nos limites da sociabilidade. É uma falta de tato – porque contradiz os momentos aqui exclusivamente dominantes de efeitos *mútuos* – levar para a sociabilidade bons e maus humores meramente pessoais, excitações e depressões, a luz e a obscuridade da vida profunda. (p. 66/7; *itálicos do autor*)

Simmel, portanto, convidou a examinar os agentes sociais na dinâmica de suas relações cotidianas, chamando a atenção para um nível dessas relações que é relativamente independente dos papéis que eles desempenham na estrutura social. Um nível que envolve afinidade e elegibilidade entre seres “que se desapegam de seus conteúdos objetivos” e que, assim, se tornam “socialmente iguais” na sociabilidade.

Na sua proposta original, o autor se concentrou nos aspectos fugazes, contingentes e espontâneos das interações humanas e que, de algum modo, tomam forma para além dos conteúdos pessoais de origem e passam a servir de referência para outras relações. Esta perspectiva é particularmente importante para explicar as relações sociais de agora, porque, como esclarece Cohn (1998), incita averiguar nuances da experiência vivida e dos modos sociais de organizá-las, que não podem ser explicadas meramente pelo evidente teor econômico e normativo da sociedade contemporânea.

Nota-se aí que a sociabilidade requer certa reserva e estilização. Assemelha-se a um jogo de “faz de conta”, sem que isto, por si só, a transforme em dissimulação, mentira ou ficção. Exige



também que o resultado do instante de sociação beneficie a todos dentro dos padrões contextuais. Trata-se, neste caso, de uma aparente democracia das relações<sup>8</sup>, cujo reconhecimento social evita tornar a sociabilidade uma frívola brincadeira de formas vazias. Assim, como dito acima, as formas de sociabilidade marcam a suspensão momentânea das posições sociais, paradoxalmente, as mesmas posições que permitem a leitura contextual das relações, “tornando-se insuportável ou dolorosa quando vividas entre membros de classes sociais distintas, já que pressupõem um mínimo de valores (ou ‘capital social’) compartilhado” (FRÚGOLI, 2007, p. 13).

De todo modo, a expressão adequada de sociabilidade em dado contexto dá leveza ao convívio social por abstrair os conteúdos concretos da vida e transferi-los para o plano do jogo simbólico. Ao fazer isso, pode-se afirmar que a sociabilidade revela esteticamente – forma – o que dada sociedade exige em termos éticos – conteúdo (SIMMEL, *Ibid.*, p. 78). E mais, a distinção entre forma e conteúdo leva a concluir que se deve ter cuidado ao analisar o conceito, para não incidir no erro de apreender todas as manifestações interativas como representações de sociabilidade e, então, rejeitar a especificidade dessa forma fluida de sociação.

A atenção dada por Simmel à sociabilidade instigou todo um conjunto de pesquisas que passaram a enfocar as interações espontâneas entre pessoas em diferentes contextos sociais. Degenne e Forsé (1999, p. 28) apontaram inicialmente os “estudos de vizinhança” que analisaram a desintegração social nas cidades, uma linha de pesquisa que evoluiu na chamada Escola de Chicago. E, posteriormente, no interacionismo simbólico, dentre outras correntes teóricas. Eles citaram, ainda, os estudos de sociologia organizacional, que tratam da sociabilidade nos ambientes de trabalho, dentre os quais Sainsaulieu (apud Degenne e Forsé, 1999), considerando a sociabilidade como um modo de entender como as organizações funcionam - ou não funcionam. Os autores notam que o conceito de sociabilidade veio a ser definido de muitas maneiras

Para este estudo, pode-se destacar ainda Granovetter (1973) e (1983), que também deram especial atenção às interações, cada um sob uma perspectiva própria. Ambos buscaram interrelações entre o nível micro das relações pessoais – por exemplo, a composição das redes de contatos pessoais e os graus de proximidade e distância entre os contatos - e o nível macro, tais

---

<sup>8</sup> O fato da sociabilidade carecer ser vivida entre iguais pode ser interpretado como uma qualidade intraclassista do conceito proposto por Simmel, posto que ficaria implícita a necessidade dos indivíduos partilharem os códigos e comportamentos para viver plenamente o momento, posicionamento diverso ao sugerido anteriormente, quando as interações espontâneas não teriam condição prévia. Com ou sem pré-requisito para acontecer, deve-se ter o cuidado de não restringir à sociabilidade o sentido de tato, polidez, urbanidade, fato que reduziria tanto a capacidade explicativa do conceito quanto a complexidade da vida social.

como, respectivamente, o funcionamento dos mercados de trabalho e a reprodução da estrutura de classes sociais. Ambos os autores contribuíram com a formulação de um conceito atualmente em voga, e também polêmico, o de capital social. Em linhas muito gerais, esse conceito refere-se a uma propriedade das relações de sociabilidade: o fato de as conexões sociais dos indivíduos representarem potencialmente recursos sociais disponíveis para eles. Os recursos são de múltiplas naturezas, podendo ir da ajuda mútua a uma credencial que abre a porta a um financiamento ou a uma promoção.

### 2.1.1 As capacidades humanas para a vida em sociedade

Vê-se que a sociabilidade compreende muitos aspectos, tais como: 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, etc. Pode ser interpretada como capacidade associativa, em geral, a capacidade de estabelecer laços sociais, conforme se expressam diversos autores:

...a sociabilidade designa o princípio das relações entre pessoas e a *capacidade de estabelecer laços sociais...* (Gurvitch, 1950, t.I, cap. 3)

...a sociabilidade indica seja a *capacidade associativa em geral*, seja as associações particulares que são os salões, os círculos, os clubes, os cafés, onde os homens encontram um meio de serem sociáveis... (Agulhon, 1977)

...a sociabilidade designa as *redes* que nascem espontaneamente das relações que cada indivíduo mantém com os outros (Granovetter, 1973; Forsé, 1981; Wellmann/Berkowitz, 1983; Bidart, 1988; Héran, 1988) (apud Baechler, 1995, p. 65) [grifos meus].

Todas as definições acima dão ênfase à criação e ao reforço de laços sociais com o intuito de viver o sentimento íntimo de satisfação, que essas interações propiciam, e, também, como forma de minimizar as dificuldades da reprodução social. Baechler (1995, p. 65-66) complementa nossa compreensão do fenômeno da sociabilidade, incluindo-a entre três aptidões humanas distintas que possibilitam a vida em sociedade: sodalidade, socialidade e, notadamente, sociabilidade. Cada uma delas consiste em um filtro conceitual para relacionar dada capacidade humana à forma específica com que se expressa na realidade social, seja de modo organizado (formal, duradouro, cristalizado) ou não, conforme o esquema disposto no Quadro 5.

A sodalidade<sup>9</sup> está relacionada à capacidade humana de construir grupos em função de alguma atividade ou finalidade. Deste ponto de vista, os grupos são compreendidos como unidades de atividade, dotados de uma racionalidade própria e forjados para atingir um ou mais objetivos de acordo com a sua natureza. Esta capacidade viabiliza desde a formação do menor grupo possível, a díade, cujo exemplo mais comum é o casal, até formas com incontáveis membros, como as politeias<sup>10</sup>. O autor cita ainda os grupos de pressão e os partidos políticos como exemplos de formações organizadas.

MODALIDADE	CAPACIDADE DE...	FORMA SOCIAL
SODALIDADE	<input type="checkbox"/> construir grupos	casais, famílias, empresas, equipes esportivas, igrejas, exércitos, partidos políticos, etc.
SOCIABILIDADE	<input type="checkbox"/> estabelecer redes para exprimir interesses, gostos...	vizinhos, públicos, salões, círculos sociais, cortes reais, mercados, classes sociais, civilizações, etc.
SOCIALIDADE	<input type="checkbox"/> manter coesos grupos e redes	tribo, a cidade, a nação.

Fonte: adaptado de Baechler, 1995, p. 65-66.

*Quadro 5. Modalidades e formas do Social, segundo Baechler*

A modalidade seguinte, a sociabilidade, é a capacidade humana de conectar, através de redes sociais, indivíduos pertencentes a grupos diferentes. Por sua vez, a socialidade assegura aos grupos e às redes a coesão e coerência dos modos de solidariedade social, os quais permitem aos indivíduos e aos grupos se perpetuarem como sociedades, através de formas sociais tais como a nação e a tribo. Tanto esta última forma social organizada – nação (socialidade) – quanto àquela – grupos (sodalidade) – transmitem impressão de serem configurações cristalizadas, mesmo que se reconheça o dinamismo cultural que caracteriza as sociedades históricas.

Não é o que se divisa na sociabilidade, cuja forma de rede social apresenta o caráter mais fluido das interações que se assentam espontaneamente entre os indivíduos. Adverte Baechler

<sup>9</sup> Neologismo, criado a partir da palavra sodalício, que significa a sociedade de pessoas que vivem juntas ou em comum.

<sup>10</sup> Convém ser cauteloso na distinção entre politeia e dois outros conceitos decisivos para a sociologia histórica: a morfologia, que é o princípio da coesão e da coerência que reúne os homens em sociedade, e o regime político, que é a regulamentação das relações de poder de uma politeia. [...] É preferível evitar o emprego de termos mais correntes, como “país”, demasiado vago e com uma aplicação inadequada à cidade e à tribo, ou “estado”, que deve ser reservado para designar a organização da coisa pública nas politeias nacionais democráticas contemporâneas (BAECHLER, Ibid, p. 74).

(Ibid., p.77) que mesmo as redes podem ser mapeadas (e, portanto, objetivadas), perguntando-se às pessoas com quem se relacionam. A partir das respostas a esta questão, torna-se possível materializar os laços que se estabelecem em função das afinidades, dos gostos, dos interesses, dos afetos. São os conteúdos veiculados na rede que aproximam ou afastam os indivíduos intra ou entre grupos e que abrem ou fecham caminhos para outras relações e outros grupos, sem que estes aspectos estejam necessariamente relacionados com a estrutura ou as finalidades grupais.

Baechler (Ibid., p. 78) salienta que o foco da análise das redes sociais deve ser o conjunto de laços estabelecidos entre pessoas e não o conjunto de pessoas com as quais um indivíduo particular está ligado. Este ponto é importante porque diminui a atenção sobre o indivíduo e a dirige para a articulação entre instâncias sociais (grupos), que passam a ser percebidas como atores coletivos. Portanto, convém

determinar não apenas quais as associações que, numa determinada área, desenvolvem relações entre si, mas sobretudo quais de seus membros pertencem a várias dentre elas e asseguram a continuidade e a realidade da rede.

Tem-se assim um conceito de sociabilidade que a toma como um atributo do ser humano, através do qual os indivíduos constroem o tecido social, e que se expressa plenamente no processo interativo de formar redes sociais. Na definição de Baechler (p. 77), as redes de um indivíduo, um grupo ou uma organização, compreendem um nicho de laços mais próximos e permanentes e outro de contatos mais fluidos e com maior grau de escolha.

Designamos, de um modo geral, por *redes* os laços, mais ou menos sólidos e exclusivos, que cada ator social estabelece com outros atores, os quais estão também em relação com outros atores, e assim por diante. A priori, podemos pressentir que a amplitude, a exclusividade e a densidade da trama das redes variará inteiramente conforme se tenha em consideração as redes de parentesco, de vizinhança, de classe... Uma segunda categoria poderia ser definida por redes de algum modo deliberadas, no sentido de que são definidos espaços sociais, onde se encontram, por opção, atores sociais que têm prazer e interesse em ser sociáveis uns com os outros. (p. 77/8)

São as redes que permitem os indivíduos (ou aos grupos, através dos indivíduos) veicularem conteúdos que exprimem seus interesses, afetos, opiniões, etc. Uma rede social se inicia ou pode ser alimentada em todos os espaços sociais nos quais as interações sociais são favorecidas, sejam esses lugares ocasionais ou previamente definidos por um objetivo grupal. As associações, os bairros, os bares, os clubes, as escolas, os escritórios, as residências, uma conversa no portão, no elevador ou no ponto do ônibus, tudo é espaço que torna possível “o encontro” e, portanto, são espaços de sociabilidade.

Todavia, as interações sociais em rede – que compreendem aquelas estabelecidas na família, entre amigos, conhecidos, colegas, membros de comunidades diversas, etc., – não formam vínculos de mesma intensidade e utilidade. Como recurso heurístico, pode-se classificar esses matizes observando o conteúdo dos vínculos. Breiger (1974), por exemplo, qualifica-os como associativos ou relacionais. O primeiro é aquele laço social construído a partir das ligações institucionais da estrutura burocrática; o segundo, são os laços pautados em relações que requerem investimento afetivo para sua manutenção. Qualquer um deles, esclarece o autor, pode alterar de conteúdo na trajetória de sua existência; um vínculo iniciado por convenção institucional pode adotar um conteúdo relacional, a partir do sentimento de pertencimento, afinidades, etc. Ou, como afirmam Degenne e Forsé (1999), os laços podem se caracterizar por ter um conteúdo único – uníplex, – ou diversos conteúdos – multiplex – quando os laços entre indivíduos envolvem conteúdos diferentes, tal como colegas de trabalho que juntos desenvolvem atividades voluntárias, religiosas ou de lazer.

Uma outra classificação relativa ao conteúdo dos vínculos foi sugerida por Granovetter (1973, p. 1361), cuja delimitação de força dos laços é dada pela “combinação, provavelmente linear, de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos”. É oportuna uma breve explicação sobre o caminho percorrido pelo autor para levá-lo a esta conclusão. Em seu clássico estudo sobre acesso ao mercado de trabalho, Granovetter analisou os laços que possibilitavam aos trabalhadores de colarinho branco obter informação ou mesmo indicação para um emprego ou para ascensão profissional, em uma cidade dos Estados Unidos. Ele perguntava aos entrevistados se julgavam que as informações que levaram à obtenção de trabalho eram provenientes de "amigos", e recebia usualmente a seguinte resposta: "Não, somente de um conhecido". O autor, então, constatou que eram estes laços, que ele denominou de fracos, que davam acesso à informação, ou à indicação ao emprego ou promoção.

Na maioria dos casos relatados, a informação ou indicação para o trabalho não foi oriunda de amigos ou família (laço forte), mas sim da interferência de um conhecido, que são pessoas que poderiam ter mais motivos para ajudar, para fornecer uma informação ou indicação importante. Foi mais decisiva, ao contrário, a interferência de um conhecido, muitas vezes que não viam há tempos, como um ex-colega de trabalho ou de escola. Granovetter concluiu assim que a estrutura das redes de relações pessoais pesou mais no efeito alcançado do que a motivação das pessoas dada pela natureza próxima dos vínculos. Ele concluiu que indivíduos, aos quais se está ligado de

maneira menos frequente, têm mais chances de circular em meios sociais diferentes dos seus e, portanto, de terem acesso a informações diferentes daquelas que obtêm de seus contatos mais próximos. Afinal, eles têm grandes chances de conhecerem as mesmas informações. Daí a conclusão do autor quanto à influência da estrutura das redes sociais em que as pessoas estão inseridas, para se compreender suas ações. A célebre fórmula “a força dos laços fracos” expressa a utilidade de contatos variados quando se trata de obter recursos aos quais não se tem acesso individualmente ou entre os próximos (Granovetter, 1973). Laços fracos, nesse sentido, atuam como “pontes” entre círculos sociais diferentes.

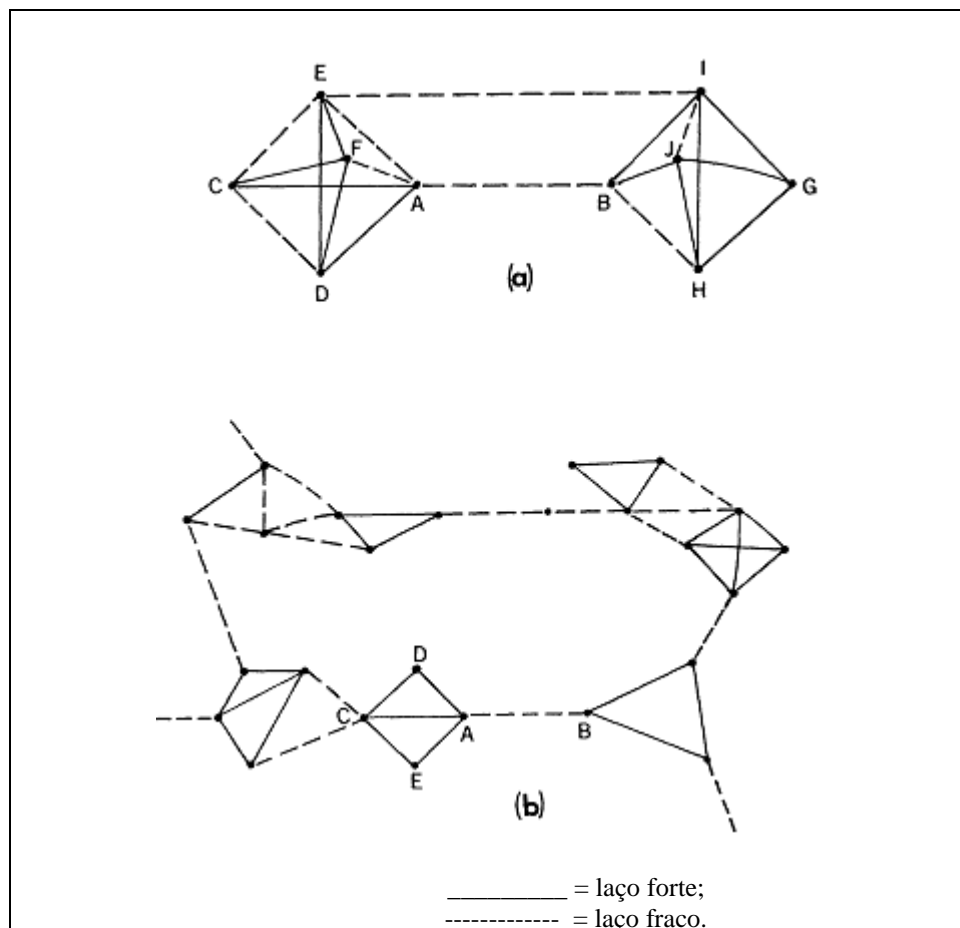
De acordo com Cortês et. all (2005, p. 89), as características estruturais dos laços sociais foram condensadas por Granovetter a partir de três conceitos fundamentais:

- Densidade – definida pela razão entre número de ligações existentes e número de ligações possíveis em uma determinada rede. A rede será mais densa quanto mais próximo de 1 for o índice, isto é, quanto maior o número de ligações comuns entre os membros.
- Distância<sup>11</sup> - é o número de ligações entre dois indivíduos participantes de uma rede social observada sob o ponto de vista de um objetivo ou interesse particular. A influência de uma pessoa sobre outra tende a ser inversamente proporcional ao número de ligações entre esta e aquela.
- Frequência - indica a quantidade de encontros entre os indivíduos por um determinado período de tempo, os quais permitem estreitar o relacionamento, criando confiança mútua e enriquecendo o fluxo de informações. É razoável pressupor que quanto maiores os recursos despendidos numa troca, com maior frequência os atores se encontram, e vice-versa.

---

<sup>11</sup> A definição de distância social procede da introdução no estudo de redes de modelos resultantes do “fenômeno dos mundos pequenos”: o desenvolvimento de modelos algébricos de grupos, usando a teoria dos conjuntos para modelar ligações familiares e outros tipos de relações; e o desenvolvimento de escalas multidimensionais — uma técnica de “escalamento” para transformar relacionamentos em “distâncias” sociais e para o mapeamento delas em um espaço social. “Milgram (1967, apud Watts, 1999) realizou a primeira abordagem experimental desse problema, por meio do envio de uma série de cartas rastreáveis de pontos de origem situados no Kansas e em Nebraska para um ou dois destinatários em Boston. Essas cartas só poderiam ser enviadas para pessoas que os remetentes conhecessem pelo primeiro nome e deveriam ser reenviadas por esses destinatários da mesma forma exigida para os primeiros remetentes. Milgram conseguiu rastrear tanto as características demográficas quanto as das pessoas que participaram desse experimento. Os resultados indicaram que havia um comprimento médio da cadeia entre correspondentes de aproximadamente seis, o que deu suporte à noção dos “seis graus de separação”, que até hoje nos surpreende, porque a construção consciente dessas cadeias de intermediários é muito difícil de ser realizada” (BRAGA, GOMES, RUEDIGER, 2008, p. 142-143).

Como explica Granovetter (1973, p.1364-1365), nas grandes redes interpessoais, é raro que uma pessoa seja a única alternativa possível de colocar em contato duas outras pessoas, isto é, que um determinado laço seja o único caminho entre dois pontos, funcionando assim como uma ponte. No entanto, é possível definir localmente a noção de ponte, explica o autor. Pontes indicam posições críticas em redes sociais, pois são elas as que possibilitam conectar áreas de uma rede – pessoas, grupos, cliques, organizações etc. – que, sem elas, estariam assim totalmente desconectadas, separadas (Granovetter, 1973). Essa função ou posição de ponte tende a ser exercida por laços fracos, pelas razões expostas acima. Laços fortes têm fortes probabilidades de terem mais de um vínculo comum. É evidente que quanto menor distância social houver entre duas pessoas (ou entre dois pontos de uma rede), menores serão os custos e as distorções da comunicação entre elas. É o laço caracterizado como fraco que cria a possibilidade de um maior número de acessos entre setores de uma rede social, como ilustra o quadro abaixo.



Fonte: adaptado de Granovetter, 1973, p. 1365, fig. 2.

Figura 16. Redes sociais: Laços fortes e fracos e pontes segundo Granovetter

Por exemplo, na rede (a), o laço A-B não é o único caminho possível entre os pontos, uma vez que se pode construir a via A-E-I-B ou A-D-F-C-E-I-J-B ou outras. No entanto, A-B é o caminho mais curto para B, F, D, e C, ficando claro o papel de ponte (caminho mais curto) em A. O papel de ponte em A fica ainda mais evidente na rede (b). Observa-se que o laço A-B, através de C, D e outros, não é só uma ponte para B, mas o caminho mais provável e eficiente para vários outros pontos da rede, caracterizando uma difusão real. Na figura (a), A-B é uma ponte local de grau 3; em (b), de grau 13, números estes que indicam o grau de importância local de uma ponte. O laço A-B na figura (b) é uma ponte mais crucial que o mesmo laço na rede (a), pois mais elos dependem de sua existência para estarem na rede. Em suma, a eliminação deste laço fraco causaria maior dano à rede que a exclusão de qualquer outro laço forte que a compõe, porque destruiria mais caminhos que permitem veicular informações e interesses através da rede social.

A demonstração de Granovetter leva a crer que, quanto maior a rede de relações e, sobretudo, quanto mais pontes conectarem a rede a outras redes, maiores as possibilidades de inserção ou de recolocação no mercado de trabalho, pelo maior acesso às informações propagadas em diferentes círculos sociais. Compreende-se que assim é porque as ligações fracas podem reduzir a redundância (a repetição da informação) e trazer informações novas aos agentes mais rapidamente. Este achado é particularmente interessante porque minimiza o viés normativo atribuído ao mercado de trabalho, trazendo à tona os elementos relacionais imbricados no universo econômico.

Por outro lado, a ênfase no conteúdo dos laços torna possível visualizar as articulações entre os níveis micro e macro econômicos e a colocar em evidência as trocas imateriais que ocorrem nas redes interpessoais. Atualmente, a força dos laços continua a ser particularmente reveladora dos meandros para obtenção de um posto de trabalho, frente aos múltiplos e precários vínculos trabalhistas que os indivíduos estabelecem durante sua vida produtiva, situação bem diferente dos vínculos de longa duração que predominavam na vigência do regime de acumulação fordista, quando a pesquisa de Granovetter foi desenvolvida.

Nota-se, portanto, que a eficácia das redes de sociabilidade depende de um movimento recursivo, no qual as interações são estabelecidas espontaneamente pelos indivíduos e, ao mesmo tempo, necessitam estar pautadas em padrões de comportamento e civilidade previamente introjetados por eles para que as interações sejam, de fato, espontâneas. Em princípio, estes



fatores denotariam que as relações são estabelecidas, necessariamente, entre sujeitos, cuja utilidade particular deveria se inserir numa trama de reciprocidade reconhecida socialmente.

Chega-se agora a um ponto interessante: tratar de sociabilidade começa a suscitar sentimentos, impulsos ou motivações – dentre os quais a confiança, a gratidão e as ações de reciprocidade se encontram entre os mais referidos – que permitem a continuidade do vínculo social para além dos interesses objetivos.

### 2.1.2 A dimensão moral dos vínculos sociais

Para prosseguir, é pertinente retomar as três leituras do conceito de sociabilidade apresentadas até o momento:

- como forma temporária e espontânea da construção do social em que a interação em si é o objetivo;
- como capacidade humana que se manifesta na formação de redes;
- como condição intra-classista de interação, repleta dos valores e sentidos compartilhados num determinado contexto e que permite a espontaneidade dos indivíduos.

Entende-se que as definições acima antes se complementam que se excluem. As interações ocorrem nos grupos e em espaços públicos para onde afluem indivíduos de diferentes grupos, cujo confronto dá visibilidade às diferenças de classe, gênero, estilos de vida existentes entre eles. As interações, que surgem espontaneamente nesses espaços, requerem um mínimo de conhecimento de como interagir no local, das regras e dos princípios constitutivos das relações. Esse foi o conceito utilizado para fazer o levantamento e análise dos dados.

O prévio conhecimento da estética grupal facilita a interação, mas não é suficiente para aproximar as pessoas. O elemento primário de aproximação das pessoas é a simpatia, como afirma Hume (*apud* Limongi, 2003, p. 232-233). Para operar, a simpatia pressupõe sentimentos benevolentes com relação ao outro e, por esse motivo, leva-nos a considerar, nos juízos cotidianos, o que dá prazer e desprazer tanto a si quanto a outrem, atuando como um ponto de abertura para o domínio dos valores, tornando-se um primeiro passo para a ação moral<sup>12</sup>,

---

<sup>12</sup> A moralidade é aqui entendida como as regras e os valores que orientam a conduta individual e coletiva. Este argumento procura rebater a perspectiva de que as ações morais são consequentes dos vícios e paixões que

construída e partilhada socialmente. É, portanto, a partir deste mecanismo<sup>13</sup> (a simpatia), conjugada com o encontro de afinidades e interesses, que as interações poderão transcender àquele espaço específico e ter continuidade, abrindo a possibilidade de construção de uma rede social, seja como laço forte ou fraco.

Há, como acrescenta Limongi (2006, p. 224), uma estreita relação entre sociabilidade e moralidade<sup>14</sup>. Elas estão imbricadas; não há como analisar uma sem mostrar a outra. No entanto, parece que a sociabilidade produzida pelas relações econômicas atuais (em tese, amorais) possui um *ethos* particular que a distancia da moralidade professada nas demais instâncias sociais, provocando um descompasso entre a moralidade na sua roupagem tradicional e a sociabilidade vivenciada numa economia de mercado. É ainda em Hume que se encontra uma possível resposta a esta questão.

Para o autor, segundo Limongi (Ibid, p. 241), a história da sociabilidade pode ser contada como a história do interesse, a partir do qual os indivíduos agem e os faz aceitar as regras de conduta e acatar valores fundamentais para resolução dos conflitos inerentes às interações humanas. A sociabilidade se insere, portanto, no nível das ações. A ação interessada, ao promover as condições da sociabilidade através de julgamentos pautados na simpatia-repulsão, oferece situação propícia para a ação moral – nível dos juízos – e seu refinamento:

...então podemos dizer que os prazeres da sociabilidade, de ver as próprias opiniões, valores e crenças espelhados nos outros, consistem numa motivação, numa causa natural operando no sentido da regulamentação dos juízos [julgamentos]. Não gozaríamos desses prazeres a nós tão caros, não chegaríamos a partilhar uma linguagem se não fôssemos capazes de corrigir o que há de parcial em nossos juízos, capacidade que adquirimos pelo fato mesmo de vivermos em sociedade, de experimentarmos prazeres sociais, partilharmos uma linguagem e refletirmos sobre suas causas (LIMONGI, 2006, p. 224).

Dessa forma, pode-se inferir que o descompasso atual advém de uma sociabilidade que se ajusta às demandas do mercado, cujos fins são estabelecidos em termos de dinheiro<sup>15</sup>. Como bem

---

movem naturalmente os seres humanos, conforme defendido por Bernard de Mandeville (1670-1733) na sua obra a “Fábula das Abelhas”.

<sup>13</sup> De acordo com Hume, no seu sentido técnico, a simpatia não é um afeto, um sentimento ou uma paixão, mas um mecanismo de produção destes através das interações.

<sup>14</sup> Limongi (2006, p. 224-236) confronta as ideias de Hume e Mandeville sobre a relação entre sociabilidade e moralidade. Ambos entendem que a moralidade emerge da vida social. Para Hume, no entanto, do jogo social resulta uma moral genuína, a qual tem na sua base o mecanismo natural da simpatia; enquanto que, para Mandeville, a moral não é nada mais que um simulacro das paixões e interesses humanos.

<sup>15</sup> O dinheiro é apenas um sinônimo da necessidade premente de encontrar um denominador comum como meio para intermediar as trocas. Nessa experiência societária, os objetos perdem eles próprios o seu significado subjetivo, pessoal, e toda uma estrutura monetária se torna o núcleo da vida social (FERREIRA, 2000, p. 107).

argumentou Weber (apud Souza, 2006, p.10), nas sociedades ocidentais contemporâneas, os indivíduos assumem uma atitude instrumental com relação a todas as dimensões da vida, ou seja, à realidade exterior (mundo objetivo), às relações sociais (realidade social) e ao mundo subjetivo. Cada um (*ego*) toma o outro ser humano (*alter*) como meio para determinado fim e, como os fins já estão definidos *a priori* pelo dinheiro, todas as relações são reduzidas a ele. Assim, as ações que comportam a sociabilidade se conformam ao tipo de racionalidade instrumental vigente:

Weber fala dos “homens do prazer sem coração”, no sentido de uma relação externa com os valores dos sentimentos e das emoções, e dos “especialistas sem espírito”, no sentido de homens que entendem tudo de seu reduzido campo de ação e nada sobre o mundo mais amplo e sua lógica, como os tipos sociais mais típicos do mundo moderno. A riqueza material é contraposta à pobreza emocional e intelectual como duas faces de uma mesma moeda (SOUZA, 2006, p.10).

Nesta perspectiva, a reificação das relações dá celeridade no alcance dos fins, ao tempo em que provoca o empobrecimento da dimensão moral da sociedade. O efeito deste processo fica evidente na dinâmica relacional das cidades grandes, como Simmel (2005) já observava no início do século XX, em seu ensaio “As grandes cidades e a vida do espírito”. A metrópole se torna o espaço por excelência dos princípios ordenadores da racionalidade, que acatam os preceitos de uma economia de mercado:

Somente a economia monetária preencheu o dia de tantos seres humanos com comparações, cálculos, determinações numéricas, redução de valores qualitativos a valores quantitativos. Mediante a essência contábil do dinheiro chegou-se, na relação dos elementos da vida, a uma precisão, a uma segurança na determinação de igualdades e desigualdades, a uma univocidade nos acordos e combinações [...] A pontualidade, a contabilidade, a exatidão, que coagem a complicações e extensões da vida na cidade grande, estão não somente no nexos mais íntimo com o seu caráter intelectualístico e econômico-monetário, mas também precisam tingir os conteúdos da vida e facilitar a exclusão daqueles traços essenciais e impulsos irracionais, instintivos e soberanos, que pretendem determinar a partir de si a forma da vida, em vez de recebê-la de fora como uma forma universal, definida esquematicamente (SIMMEL, 2005, p. 581).

Os estímulos de padronização e impessoalidade dos comportamentos individual e coletivo vão instaurar uma espécie de insensibilidade moral com relação ao outro não significativo, caracterizado no emblemático caráter *blasé* do comportamento do cidadão, o qual não reage à efervescência da vida social da metrópole, conforme explica Simmel (Ibid, p. 581-582). Por outro lado, esta postura pode ser compreendida como uma forma de defesa psíquica face às pressões por objetividade, pontualidade, etc., às quais o indivíduo está exposto diuturnamente e que não pode evitar.

É neste contexto labiríntico e objetivado das grandes cidades, esclarece Frúgoli (2007, p.16), que as formas de sociabilidade se tornam uma dimensão decisiva de interação entre os indivíduos. A sociabilidade se reveste de importância porque, nas metrópoles, o indivíduo passa a ser o ponto privilegiado de cruzamento de diversos círculos sociais, por ligá-los em rede através das interações que estabelece. No entanto, como referido, há prevalência de relações reificadas<sup>16</sup> que estimulam a efemeridade, o imediatismo e a fluidez das relações sociais. Por sua vez, os tênues vínculos sociais fazem com que a vida seja vivida como um jogo de curto prazo de planos transitórios e inconstantes, não contribuindo para a construção de uma solidariedade que leve à coesão social, ocasionando a contaminação ética das redes e a esgarçada do tecido social.

É pertinente mostrar que há diferença entre um agir orientado pelo interesse e um agir que torna ético tomar o outro e a si mesmo como meio para alcançar qualquer objetivo. Crê-se que este é o ponto crucial da análise da sociabilidade nas relações de hoje. Porque, assumindo-se a mútua reciprocidade entre moralidade e sociabilidade proposta por Hume, intui-se que uma sociabilidade regulada pela racionalidade instrumental deve, de alguma forma, minar com este conteúdo (instrumental) a atitude benevolente que leva à simpatia com relação ao outro, reduzindo a sua eficácia de atuar como reforçadora de laços morais.

Crê-se que a pusilanimidade moral, tomada como atitude recorrente, expressa uma perspectiva por demais sombria da vida social. As pessoas não agem somente em função de seus interesses, mas também baseadas em normas, valores, a partir de uma dimensão moral. A moral, tal como definida por Etzioni (*apud* GODBOUT, 1998), tem várias características que a opõem ao paradigma da racionalidade instrumental<sup>17</sup>:

Atos morais refletem um imperativo, uma generalização, e uma simetria quando aplicados aos outros [...] são intrinsecamente motivados e não passíveis de uma análise meios-fins. [...] repudiam a racionalidade instrumental que inclui a consideração de custos e benefícios. (ETZIONI, *apud* GODBOUT, 1998, p. 41)

O sentido do dever – ato moral – não se constitui em uma imposição externa ao indivíduo. O dever emana das normas "interiorizadas", absorvidas no processo de socialização pelo qual uma pessoa aprende a "conformar-se às regras em situações que suscitam impulsos de transgressão e carecem de vigilância e sanções" (ETZIONI, *apud* GODBOUT, 1998, p. 41).

---

<sup>16</sup> Muito já se discorreu sobre como a dimensão econômica e material da vida ganha proeminência na sociedade contemporânea, tal como Adorno, Horkheimer, Baumann, Elias, Sennett, Lash, dentre outros. Grosso modo, a ideia comum dessas análises se refere ao predomínio de relações instrumentais na economia de mercado dos contextos históricos que estudaram, o que leva a supor ser essa a marca da sociabilidade neles vigente.

Portanto, na realidade, o que hoje se vê, segundo Joseph (2005, p. 6), é um mosaico moral “costurado” pela sociabilidade<sup>18</sup>. A predominância de vínculos fracos é funcional, esclarece o autor, porque, no universo dos encontros das sociedades complexas, a dinâmica própria dessa experiência societária incita o indivíduo a participar simultaneamente de múltiplos grupos, tais como a família, a escola, a empresa, a igreja, o clube de lazer, a vizinhança, etc., muitas vezes com poucos membros comuns, ou sendo o sujeito o único elo entre eles. Os vínculos fracos<sup>19</sup> poupam-no do investimento (emocional, de tempo, de se submeter ao controle, etc.) exigido por um vínculo forte e, concomitantemente, permitem a formação e manutenção de redes através das quais pode atender seus interesses e motivações.

Por outro lado, não se pode reduzir todo corpo social a meras relações coisificadas. Simmel (*apud* COHN, 1998), inclusive, afirma que o “esquema da oferta e do equivalente” – basal nas relações humanas – não pode ser reduzido a simples troca, porque esta não abrange todas as dimensões da reciprocidade entre as pessoas. Reporta-se à gratidão como exemplo de ato de reciprocidade diferenciado, que permite a persistência das relações para além do momento da interação inicial. A persistência do ato recíproco diz respeito à relação e não mais à situação que primeiro o motivou. A gratidão, argumenta o autor, se dirige ao próprio ato da doação e não apenas à forma monetária que assumem os objetos de troca; ela resiste como sentimento difuso “tingindo as interações subsequentes com o tom da gratidão pura e simples, e não como lembrança de alguma doação singular”, suscitando uma contraprestação espontânea. Aparece, portanto, como resíduo subjetivo do ato de dar e receber que ajuda a compor a memória moral das relações humanas.

Vê-se que a continuidade dos vínculos pressupõe a existência de ações de reciprocidade e relações de confiança entre os indivíduos, as quais ocorrem mesmo numa sociedade cujas ações são orientadas pelo mercado. Como já comentado, é verdade que nas sociedades em que a troca foi plenamente desenvolvida, como nas sociedades capitalistas contemporâneas, a relação dos homens se converteu em relação dos objetos (SIMMEL, *apud* COHN, *Ibid*). Não foi por acaso,

---

<sup>17</sup> O predomínio da racionalidade instrumental no ambiente laboral será desenvolvido no próximo capítulo.

<sup>18</sup> Esses aspectos foram trabalhados detalhadamente pela Escola de Chicago, cuja prática de uma microsociologia privilegiou analisar as interações entre indivíduos num mesmo espaço social e os papéis assumidos por eles nesses grupos (JOSEPH, 2005). A partir desta proposta, o conceito de sociabilidade teria adquirido uma abordagem eminentemente empírica, passando a ser “entendida como uma consideração dos modos, padrões e formas de relacionamento social concreto em contextos ou círculos de interação e convívio social” (FRÚGOLI, 2007, p.17).

<sup>19</sup> No sentido de vínculos superficiais.

como destaca Zaluar (1997), que a primeira teoria da reciprocidade surgiu no início do século XX quando imperavam as teorias liberais do mercado, anteriores, portanto, às tentativas keynesianas de impor limites à corrosão dos laços morais provocada pelo mercado.

Zaluar (Ibid, 1997) prossegue ressaltando que, nas argumentações do “Ensaio sobre a dádiva”, Marcel Mauss – a partir de uma extensa pesquisa etnográfica – postula que a vida social se constrói por um constante dar e receber. Mauss defende a tese principal de que os três momentos da reciprocidade – dar, receber e retribuir – formam uma unidade na figura da dádiva. Nesta, o bem que é doado está carregado de energia vital, que obriga quem o recebeu a retribuir, aproximando “magicamente” essas pessoas e firmando laços entre elas e grupos a que pertencem. O presente (dom, dádiva) tem o papel de mediador das relações interpessoais, reforçando as alianças intergrupais. A reciprocidade, então, se torna obrigação social, em que as trocas e o elemento de mediação vão assumir formas variadas, de acordo com a sociedade observada<sup>20</sup>.

No entanto, não se deve atribuir à dádiva uma concepção ingênua de comportamento altruísta. Mauss, acrescenta Zaluar (Ibid, 1997), percebia, no social, o entrelaçamento entre a necessidade (interesse) e o desinteresse, entre a inveja e a solidariedade, daí discriminar os aspectos ambivalentes da dádiva:

A ambivalência do dom estaria presente nas conotações sugeridas pela raiz grega *dosis* associada a dose, a veneno, que não chegaria a matar quando oferecido em pequenas doses, à altura da capacidade de devolvê-lo, mas que afrontaria os que o recebessem em tais doses que não tivessem condições de retribuí-lo. [...]Mauss descreve como o presente sem possibilidade de retribuição humilha o recebedor, chegando a ser perigoso e falso como no “presente de grego”, expressão de uso corrente em muitos locais e em várias línguas. [Portanto,] O dom é ao mesmo tempo interesse e desinteresse, generosidade e cálculo estratégico ou instrumental, expressos no plano simbólico e não material, que se conservam em tensão permanente, especialmente nas relações entre desiguais.

A relação entre desiguais é a tônica das sociedades capitalistas, as quais se definem, do ponto de vista quantitativo, pela multiplicação das relações de troca. Na troca de mercadorias está previsto lucro, o que a coloca em franca oposição à lógica da dádiva, baseada na obrigação e na prestação gratuitas. O valor da dádiva é subjetivo e inalienável, tornando-a por demais dispendiosa e suntuosa para o mercado e a produção capitalistas (MAUSS, 1974, p. 144). Seu

---

<sup>20</sup> O conceito de dádiva, formulado por Mauss, remete à noção de ação recíproca que está contida nas reflexões de Simmel sobre as formas de sociabilidade. Tanto em Mauss quanto em Simmel, os objetos que servem de intermediários seriam dotados de um caráter acessório, “uma espécie de suporte ocasional da intenção do compromisso social”. Para Simmel, no entanto, quanto mais irrisória e mínima se torna a dádiva em termos processuais, mais forte e pessoal seria o vínculo social propriamente dito (FRÚGOLI, 2007, p. 12).

valor não pode ser generalizado quantitativamente, como ocorre na mercadoria, cujo valor, segundo a concepção marxiana, é definido pela quantidade de trabalho socialmente necessário para produzi-la, traduzido em dinheiro (equivalente universal).

É exatamente o trabalho investido na produção da mercadoria, esclarece Lanna (2000, p. 189), que traz à esfera da compra e venda um componente de dívida, por inserir nela a energia daquele que a produziu. Concorde-se que há, de certo modo, um ato de doação de si no momento de produzir, mas o bem produzido não é o elemento que medeia a troca; este papel é cumprido pelo equivalente monetário instituído no contrato de trabalho. Ademais, na esfera do mercado, o ato de retribuir, que constitui o tripé da reciprocidade, não está contemplado.

De todo modo, subsistem ainda, nas sociedades capitalistas, a reciprocidade constitutiva dos espaços domésticos e aquela que tem a intermediação ou direção da esfera pública. Na primeira, a reciprocidade se restringe à comunidade dos laços primários, na qual vigora uma percepção local e não jurídica de justiça (na qual se pode incluir a gratidão), que embasa as relações de amor e amizade e agrega as pessoas em relações duradouras, excluindo os laços de curta duração. Na segunda, a reciprocidade se insere num sistema baseado em relações impessoais e burocráticas, cujo princípio é o da equidade e da justiça social para a redistribuição de bens e serviços.

Na esfera pública, Zaluar (1997) acrescenta as ações voluntárias, dentre as quais a doação de sangue e órgãos, as organizações dos alcoólatras anônimos e narcóticos anônimos. Com referência à doação, a dívida se baseia na generosidade com estranhos e advinda do ato gratuito e livre do doador, de certa forma impessoal, porque o receptor talvez nunca venha a ser conhecido. O possível retorno será obtido por meio dos intermediários, na maior parte dos casos, o Estado, que funciona como agente regulador e redistribuidor (tributos, serviços), e através do reconhecimento social.

Contudo, que garantias tem o indivíduo, ou grupo, de que o ato de dar (receber) será prosseguido do ato de retribuir? Parece razoável afirmar ser imprescindível que depositem confiança no sistema de reciprocidade para que este possa exercer com eficácia o papel de mantenedor dos laços. Isto se dá tanto com relação às relações primárias, quanto às relações burocráticas; ou seja, tanto no nível da confiança interpessoal quanto da confiança institucional.

### 2.1.3 Confiando nos laços sociais

São muitas as teorias que tomam a confiança como base das relações econômicas e políticas. Não se vai focalizá-las<sup>21</sup> neste estudo, posto que aqui interessa evidenciar como a confiança serve para a solidez das relações interpessoais cotidianas. Escolheu-se como ponto de partida as concepções que o termo confiança adquire no senso comum, apostas nos dicionários da língua portuguesa. O dicionário “Aurélio” (FERREIRA, 2004), dentre outros, se refere, basicamente, a três definições: a) segurança íntima de *ego* em relação ao procedimento de *alter*; b) reconhecimento social da probidade da pessoa; c) comportamento licencioso ou atrevido de *alter* para com *ego*. Entende-se que tanto o crédito (fé, esperança firme) em outrem, quanto o bom conceito desfrutado por este não são fortuitos; ambos se apoiam em informações sobre o indivíduo ou grupo ao qual ele pertence, que contribuem para diminuir a contingência inerente às ações humanas. O referido histórico e os valores comuns permitem certa previsibilidade de comportamento e predispõem os indivíduos a agirem de acordo com as bases dadas. O comportamento qualificado como licencioso, por sua vez, denota intimidade além do socialmente permitido para a relação, ou seja, fere a forma de sociabilidade que ali vigora.

O ato de confiar requer, em suma, conjugar informação, valores, normas e interesses reconhecidos pelos indivíduos em interação, e alguma empatia. A dose de cada um desses itens vai depender do grau de proximidade e participação das pessoas e das instituições na vida pessoal de cada um. Por um lado, a confiança se refere às relações afetivas, tais como com parentes, amigos e conhecidos; por outro, diz respeito à prestação equitativa de serviços institucionais e à lei como forma de regulação da vida coletiva. Em todo caso, esses dois destinos da confiança – outras pessoas ou instituições – estão de alguma forma entrelaçados nas sociedades de todas as épocas.

Nas comunidades patriarcais, como lembram Feres Jr. e Eisenberg<sup>22</sup> (2006, p. 465-467), a intimidade emocional presente não configura condição ao ato de confiar. A fonte da confiança

---

<sup>21</sup> É pertinente, de antemão, esclarecer que não é intenção deste estudo aprofundar os aspectos comerciais e políticos vinculados à confiança pessoal e institucional, tais como os trabalhos sobre a ordem social de Thomas Hobbes e John Locke, nos séculos XVI e XVII, ou as discussões atuais sobre capital social, desenvolvimento econômico e democracia de James Coleman, Diego Gambetta, Francis Fukuyama, Robert Putnam, dentre outros.

<sup>22</sup> Feres Júnior e Eisenberg (2006) fazem uma robusta análise etimológica do termo confiança quando mostram que a palavra tem raízes diferentes nas línguas anglo-saxônicas e neolatinas. Nas primeiras, *trust* tem o significado original de confiança pessoal e também de confiança em Deus, depois estendido no século XVI à



são os laços pessoais institucionalizados, embasados nos papéis hierárquicos e bem demarcados das relações familiares, além da ocorrência frequente de superposição de laços de parentesco e de amizade. Esses fatores permitiram às pessoas estenderem aos líderes ou chefes locais a confiança depositada no círculo familiar, posto que no cargo de liderança já estava implícita a obrigação de zelar pelo bem comunitário.

Com o aumento da complexidade da vida social, ao contrário, não é mais possível manter o círculo de relações fechado em si mesmo e, conseqüentemente, do bem comum se basear exclusivamente num princípio relacional. Em outras palavras, a lei passa a ser o meio de regulação das relações coletivas e a precondição necessária para o exercício da confiança. Isto é, torna-se necessário um critério de justiça social – de atendimento equitativo dos interesses pessoais e coletivos – que transcenda a relação pessoal.

Esse processo também modifica os fundamentos da confiança interpessoal e da intimidade nas relações próximas das sociedades complexas, nas quais a afetividade se torna o critério regulador. Para ilustrar, recorre-se à análise de Giddens (1991, p. 120-123) sobre as mudanças nas relações de amizade no decorrer do século XX. Segundo o autor, nas culturas tradicionais de contextos pré-modernos, a amizade estava diretamente associada à comunidade e ao parentesco, como forma de criar alianças duradouras contra grupos externos potencialmente hostis. Baseava-se em valores de sinceridade e honra, imprescindíveis para demarcar o amigo do inimigo, classificados a partir de uma divisão bem clara entre os pertencentes à comunidade e os de fora. O processo era conseqüente de uma atividade social que não propiciava “amplas arenas de interação não-hostil com outros anônimos”.

Nas sociedades atuais, replica o autor, são inúmeras as situações em que o indivíduo é confrontado com relações burocráticas, impessoais. As relações interpessoais apresentam gradações diversas, que vão desde aquelas mais íntimas, dentre as quais se inclui a amizade, até relações com conhecidos e estranhos. As relações de amizade, em análise, também assumem colorações diferentes de outrora, como percebe Giddens (Ibid, p. 121):

O oposto de “amigo” já não é mais “inimigo”, nem mesmo “estranho”; ao invés disto é “conhecido”, “colega”, ou “alguém que não conheço”. Acompanhando esta transição, a honra é substituída pela lealdade que não tem outro apoio a não ser o afeto pessoal, e a sinceridade é substituída pelo que podemos chamar de *autenticidade*; a exigência de que o outro seja aberto e bem-intencionado. Um amigo não é alguém que sempre fala a verdade, mas alguém que protege o bem-estar emocional do outro. O “bom amigo” –

---

confiança comercial. Ao contrário, o termo latino *fides*, raiz das palavras *fiducia* (italiano) *confianza* (espanhol), *confiance* (francês) e confiança, tem os dois sentidos – pessoal e comercial – desde a origem.

alguém cuja benevolência é disponível mesmo em tempos difíceis – é o substituto nos dias de hoje para o “honorável companheiro”.

Neste contexto, a confiança pessoal não é mais apenas produto das conexões personalizadas no interior da comunidade local e das redes de parentesco; ela precisa ser conquistada passo a passo, pela cordialidade explícita nas interações entre os sujeitos e por um processo de abertura com o outro, que vai se constituir no que hoje se denomina de relacionamento<sup>23</sup>. Por outro lado, as condições da vida urbana atual criam a possibilidade da confiança ter como objeto pessoas estranhas, tais como das situações no trânsito, nas empresas, nas escolas, etc. Cada uma dessas situações relacionais - com um guarda de trânsito, um mendigo, um vendedor, um transeunte – “é embebida em aspectos institucionais, menos ou mais sutis, e em outros aspectos cognitivos que compõem nossa vida pessoal” (FERES JR.; EISENBERG, 2006, p. 470).

Nota-se não ser recomendável estabelecer separações drásticas entre a confiança interpessoal e institucional. Uma percepção positiva de uma instituição – ela é confiável – pode inclinar o sujeito a depositar confiança nas pessoas que com aquela se relacionam. Da mesma forma, a indicação de uma organização por um laço forte ou pertencente à nossa “rede social” nos deixa propensos a confiar na instituição indicada. Este tipo de influência ocorre comumente com relação aos estereótipos profissionais, regionais, etc., expressos no ditado popular “dize-me com quem andas e dir-te-ei quem és”. Nestes casos, como esclarece Lundásen (2002, p. 307), a confiança interpessoal se apresenta como uma atitude diante de algo exógeno à relação que a condiciona, baseando-se em fatores sócio-demográficos ou situacionais.

Numa perspectiva psicossociológica<sup>24</sup>, Couch e Jones (*apud* LUNDÁSEN, *Ibid*, p. 310) sintetizaram a confiança interpessoal em três níveis fundamentais:

- confiança generalizada – relativa à “natureza humana”;
- confiança relacional – voltada para pessoas específicas;
- confiança na rede – voltada para redes sociais ou familiares.

A confiança generalizada está diretamente relacionada à expectativa que o indivíduo tem com relação a um comportamento cooperativo das pessoas; quanto mais otimista for a percepção

---

<sup>23</sup> “Relacionamentos são laços baseados em confiança, onde a confiança não é pré-dada mas trabalhada, e onde o trabalho envolvido significa um processo mútuo de auto-revelação” (GIDDENS, 1991, p. 123).

da aptidão cooperativa humana, maior o nível de confiança generalizada. Com referência à confiança relacional e na rede, os estudos encontram correlação entre elas, com ressalvas em relação ao risco. A confiança relacional comporta a interação face a face entre os indivíduos, possibilitando avaliar diretamente o risco envolvido; ao passo que a confiança na rede pressupõe a mediação de outrem, com conhecimento limitado e com risco maior de avaliação. Não é encontrada correlação, entretanto, entre estas e a confiança generalizada. O estudo de Yamasgishi (*apud* Lundasén, *Ibid*, p. 315), por exemplo, conclui que pode haver grande confiança dentro do grupo familiar e baixa confiança nos outros em geral, porque as relações estreitas dentro do grupo têm um efeito de “fechamento” em relação ao grupo de fora, inibindo o desenvolvimento da confiança generalizada.

De todo modo, interessante é perceber que tanto os fatores exógenos à relação, tais como situação de minoria, status socioeconômico, idade, educação, estado civil, influenciam os níveis de confiança, quanto os fatores endógenos, assim como a experiência pregressa dos indivíduos em interação, a afetividade, a proximidade-distância, enfim, o conteúdo da relação, condicionam o comportamento confiante.

Esses aspectos que influenciam a confiança, aliados à capacidade das pessoas estabelecerem vínculos pautados em uma dimensão moral construída socialmente, foram considerados quando se analisou a sociabilidade que emerge nas relações forjadas no ambiente de trabalho.

## **2.2 Sociabilidade e pressões do mercado de trabalho**

A empresa, além de se constituir no espaço do trabalho, é um ambiente privilegiado de interações sociais. Na sociedade atual, torna-se um espaço sócio-cultural de referência ao promover o encontro entre indivíduos, que remotamente iriam estabelecer relações entre si. As empresas também têm o poder de regular e condicionar relações formais duradouras, sobre as quais é possível prever de alguma forma como irão se apresentar. Esta certa previsibilidade de comportamentos nas empresas possibilita objetivar as relações e, assim, acompanhar a natureza

---

<sup>24</sup> Os cientistas sociais analisam a confiança, frequentemente, como uma variável comportamental com relação ao cálculo racional de custo e benefício. Os estudos utilizam instrumentos adaptados da Psicologia, tais quais

dos laços sociais que são construídos no seu interior. Mas não somente aí; a atuação gerencial é um fator de considerável influência na construção e manutenção dos laços sociais, porque incide sobre os espaços, horários e mobilidade dos trabalhadores, para além dos limites da organização.

Como será desenvolvido no capítulo 3, a gestão hoje é exercida de forma que o sistema produtivo envolva integralmente o empregado, misturando cada vez mais as esferas e os tempos do trabalho e do tempo livre. Momentos tidos como, aparentemente, mais afastados das exigências do trabalho são organizados de forma a mantê-lo ou a lhe assegurar o acesso. Nessas condições, a vida pessoal e vida profissional ficam severamente imbricadas, como argumenta Antunes (2000, p. 131):

Múltiplas fetichizações e reificações poluem e permeiam o mundo do trabalho, com repercussões enormes na vida *fora do trabalho*, na esfera da reprodução societal, onde o consumo de mercadorias, materiais ou imateriais, também está em enorme medida estruturado pelo capital. [...] Um exemplo ainda mais forte é dado pela necessidade crescente de *qualificar-se melhor e preparar-se* mais para conseguir trabalho. Parte importante do “tempo livre” dos trabalhadores está crescentemente voltada para adquirir “empregabilidade”, palavra que o capital usa para transferir aos trabalhadores as necessidades de sua qualificação, que anteriormente eram em grande parte realizadas pelo capital.

Logo, o processo de habituação do trabalhador ao mundo produtivo flexível requer atividades, dedicação e estratégias que se contrapõem de algum modo à sociabilidade anterior a essas práticas. Se o tempo do trabalhador é absorvido totalmente no e para o trabalho, se as relações são objetais, como construir laços sociais substantivos? Aponta-se, então, um paradoxo: as relações laborais contemporâneas, por levarem o indivíduo à maior dependência das redes sociais e a estabelecer múltiplos e diferenciados vínculos, deveriam estimular e fortalecer a sociabilidade; no entanto, as pressões individualizantes e utilitaristas, que orientam essas relações, fragilizam e instrumentalizam a sociabilidade, esgarçando e, por conseguinte, tornando frágeis os vínculos sociais<sup>25</sup>.

De acordo com Antunes (2005, p. 18), o quadro é realmente paradoxal, alimentado pela posição desfavorável do trabalhador no jogo de forças das relações de trabalho da atualidade e pela permanente contradição entre os discursos e as práticas empresariais. Os gestores ressaltam a necessidade de o trabalhador investir na sua qualificação e na qualidade de vida como trunfos para a empregabilidade, embora ajam intensificando as tarefas, eliminando e tornando precários

---

as escalas de cinco itens, adaptando-os ao problema de pesquisa do *survey* (LUNDÁSEN, 2002, p. 314-315).

<sup>25</sup> Na vida social não é possível romper totalmente os vínculos (pessoais e institucionais), mesmo que se estimule a atomização.

os postos de trabalho. O autor chega a afirmar que há um estado de (des)sociabilidade no mundo produtivo, porque

... quanto maior é a incidência do ideário e da pragmática na chamada “empresa moderna”, quanto mais racionalizado é seu *modus operandi*, quanto mais as empresas laboram na implantação das “competências”, da chamada “qualificação”, da gestão do “conhecimento”, mais intensos parecem tornar-se os níveis de degradação do trabalho.

Assim, ao mesmo tempo em que os trabalhadores, hoje, têm dificuldade de manter suas relações pessoais, eles são cada vez mais impelidos a depender das redes sociais próximas e distantes para integrar-se ao mercado de trabalho, diante dos vínculos flutuantes, da informalidade, dos contratos temporários, da heterogeneidade e pulverização das formas de organização produtiva.

Por outro lado, as empresas também continuam dependendo das redes e práticas de sociabilidade dos trabalhadores, visto que, de certo modo, tais relações geram para elas o acesso ao recurso humano não disponibilizado adequadamente pelo mercado ou pelos órgãos especializados, fato observado mesmo quando há instituições públicas e privadas de formação e, também, de alocação e intermediação de mão-de-obra que minimizam essa dependência.

O estudo de Durhan (1973), sobre os fluxos migratórios dos anos 1960 e 1970, já apontara essa interdependência, evidenciando as redes de relações sócio-familiares como forma de acesso ao mercado de trabalho, que iam desde o local de moradia (hospedagem dos recém-chegados) até as informações sobre oportunidades de trabalho. A transmissão oral das notícias era fundamental em um meio social no qual o acesso a jornais era praticamente inexistente. No caso dos trabalhadores rurais radicados na cidade de São Paulo, o deslocamento para um contexto urbano-industrial não produziu a ruptura com os laços de origem, mas a formação de uma intrincada teia de relações, baseada no parentesco e nos laços comunitários, que passou a unir os espaços rural e urbano. As condições necessárias para a participação no novo universo sócio-cultural foram criadas a partir da inter-relação e dependência estabelecidas entre os dois espaços, que permitiram a integração às novas formas de vida, aos novos tipos de trabalho e o acesso ao emprego.

A pesquisa de Granovetter (1974), já comentada, é outra referência sobre a importância das redes sociais na dinâmica do mercado de trabalho. Guimarães (2005) e Guimarães et al. (2004) acrescentam outros aspectos ao comparar a dinâmica do mercado de trabalho do Brasil, da

França e do Japão<sup>26</sup>, nos primeiros anos do século XXI. Segundo o *Survey on Employment Trends*, do Ministério do Trabalho do Japão, realizado em 2001, os meios mais eficazes de conseguir trabalho no mercado japonês foram o recurso ao Sistema Público de Emprego (*Public Employment Security Office – PESO*), os anúncios classificados nos jornais especializados e imprensa geral e as redes de relações pessoais, respectivamente nessa ordem. A França acompanha distribuição similar, enquanto que, no Brasil, os desempregados primeiramente tendiam a utilizar meios menos formalizados para procurar trabalho, como as redes sócio-familiares, configurando um mercado de trabalho peculiar.

As autoras ainda explicam que, no Japão e na França, o papel do sistema público é crescente, seja no pagamento do seguro-desemprego, na diversificação de programas de ajuda e prospecção das condições do mercado de trabalho ou na requalificação dos trabalhadores, enquanto que, no Brasil, a participação do sistema público e privado de intermediação de mão-de-obra ainda é incipiente. Essa análise fortalece a percepção de que, em contextos onde essas instituições são frágeis, como no caso brasileiro, a capacidade operacional das empresas pode estar pautada em grande parte nas conexões sociais dos trabalhadores.

Os estudos de Conserva e Lima (2006, p. 83-84) encorajam a interpretação acima. As pesquisas, realizadas em períodos distintos da década de 90 do século passado, apontaram para a permanência geracional em atividades semelhantes pelos trabalhadores da indústria têxtil e confecções das cidades de João Pessoa, Natal e Recife. O acesso ao mercado de trabalho, entre eles, estava marcado pela origem social, pelas ocupações desempenhadas pelos pais no decorrer da vida, assim como do grupo social mais próximo, apresentando baixa mobilidade ocupacional e alta mobilidade entre os setores informal e formal. O indivíduo, em geral, iniciava precocemente em atividades informais, tal como a venda de doces fabricados pela mãe ou bugigangas nos sinais de trânsito ou nas feiras livres. A seguir, a fábrica se torna opção possível de entrada no mercado formal e de profissionalização desses trabalhadores de pouca escolaridade e qualificação. A atividade informal, por outro lado, permanecia para suprir a necessidade de renda frente às

---

<sup>26</sup> Análise resultante do Projeto “Globalização, Transformações Metropolitanas e os desafios da Equidade: As Novas Formas do Emprego e do Desemprego. São Paulo numa perspectiva comparada”, que contemplou estudos nas regiões metropolitanas de São Paulo (inclusive ABC paulista) e Salvador, Tóquio e Paris, a partir da cooperação internacional envolvendo o projeto do CEBRAP – CEM – HEWLETT (Centro Brasileiro de Análise e Planejamento; Centro de Estudos da Metrópole; Hewlett Foundation), três importantes laboratórios de pesquisa franceses – IRESCO, em Paris; PRINTMPS, na Universidade de Versailles; e IAO, na Universidade de Lyon –, e os pesquisadores japoneses do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Tóquio e a Universidade Feminina de Hiroshima, além dos sindicatos da Agência Nacional pelo Emprego e do Ministério do Trabalho do Japão (2005).

oscilações do mercado formal de trabalho. Nesse processo, as redes sociais atuavam como mediadoras na obtenção do emprego fabril, informando os parentes, os amigos e os conhecidos sobre a existência das vagas ou até apresentando-os como candidatos para preenchê-las.

Da mesma forma, as entrevistas com os ambulantes do centro da cidade de João Pessoa, realizadas entre os anos de 2000 e 2002, colocam em evidência o papel dominante da família como estratégia para enfrentar as vicissitudes desse universo do trabalho, com suas oscilações e incertezas. Neste caso, tanto a família se constitui na própria unidade de produção, com a divisão e distribuição do trabalho, das regras e da remuneração, de acordo com o sexo, idade e tipo de afiliação na rede de parentesco, quanto é a unidade de transmissão do “ponto” – na maioria das vezes ocupação ilegal do espaço público –, o qual passa de geração em geração com o reconhecimento dos pares (outros ambulantes da mesma área), garantindo a continuidade do negócio. Frequentemente, segundo os autores (Ibid, p. 90), a multiplicidade de funções desempenhadas pela rede familiar está

...relacionada com a própria lógica, que estrutura e diferencia as atividades informais – a denominada “lógica de reprodução simples” –, mas exerce um duplo papel: solidariedade familiar e de obrigação (o sentimento de responsabilidade pela manutenção da família). Esta lógica de reprodução familiar permite, inclusive, uma melhor compreensão na análise não só do funcionamento dessas atividades, mas também explica os limites de implementação de uma lógica de acumulação ante a lógica familiar.

A relevância dos laços familiares aparece também quando Guimarães (2005) aborda o tipo de inserção no mercado de trabalho e o desemprego de curto e longo prazo. Faz-se notar a importância da família nuclear e dos parentes mais próximos para suportar os períodos de desemprego e os vínculos precários de trabalho. Os dados mostram que o desemprego atinge um mesmo grupo familiar de forma contínua, apenas alternando quanto ao membro que está vivenciando a situação num dado momento. O desemprego, portanto, é um fenômeno recorrente e não mais um fato episódico ou contingente nas grandes metrópoles brasileiras. O estado de fragilidade social se agrava com a fraca proteção social e com a prevalência da atividade informal no mercado de trabalho, fatores que tornam cada vez mais permeável a fronteira entre emprego e desemprego, incitando mais dependência das relações sociais próximas e distantes.

Os estudos acima comentados – Durhan (1973) e Granovetter (1974) – tratam de aspectos da relação entre exigências do trabalho e sociabilidade e tornaram-se hoje clássicos, assim como as análises coordenadas por Guimarães sobre o mercado do trabalho das regiões Sudeste e Sul também são referência para qualquer estudo sobre este tema. Todavia, deve-se ressaltar que, o

estudo de Durhan (1973) se refere ao período de consolidação da indústria nacional e a análise de Granovetter (1974) reporta à época fordista norte-americana. São ambos de período anterior ao trabalho flexível e à incorporação de tecnologias de informação e comunicação (TIC) ao processo e às alterações das relações de trabalho do final do século XX.

No caso das pesquisas coordenadas por Guimarães (2004, 2005), os estudos abordaram apenas realidades das regiões Sudeste e Sul do Brasil, não contemplando outros contextos sociais brasileiros, que podem apresentar um dinamismo econômico muito diferente. Igualmente os estudos de Conserva e Lima se restringem às atividades formais e informais em algumas cidades nordestinas. É oportuno, agora, indagar: esse processo ocorre da mesma forma, na atualidade, em ambientes de trabalho urbano na Amazônia?

### **2.3 Sociabilidades no contexto econômico amazônico**

Quando se volta o olhar para estudos sobre diferentes áreas e atividades da Amazônia, por exemplo, percebe-se que o processo de desenvolvimento capitalista regional foi marcado por características de mobilidade, instabilidade e informalidade do mercado de trabalho, tornando os vínculos sociais cruciais para a sobrevivência de trabalhadores e trabalhadoras locais. As análises de Hébette e Marin (2004a; 2004b), Moreira (2004) e Maneschy (1995), dentre outros, apresentam o processo de transformação pelo qual o espaço amazônico passou e os mecanismos utilizados pelos trabalhadores para se adequar ou resistir às mudanças impostas pelo desenvolvimento econômico e tecnológico.

O estudo de Maneschy (1995), realizado em Ajuruteua, no litoral nordeste do Pará, mostra que os pescadores artesanais encontraram nas relações de solidariedade o apoio para superar a restrição do trabalho causada pela invasão de seus territórios pela pesca industrial e pela alteração das condições ambientais. Práticas características desse segmento, tal como no empréstimo de equipamentos, lhes possibilitavam resistir como produtores artesanais e reduzir as limitações impostas pela competição desigual.

Uma situação análoga foi verificada por Moreira (2004) na comunidade São João, no rio Xingu (PA). Segundo a autora, os habitantes se viram ameaçados pelas atividades da extração da



madeira em escala industrial e da pesca comercial, que invadiram seus territórios tradicionais, ameaçando seu modo de vida. Diante do fogo cruzado das pressões políticas e de mercado que se afiguravam nos madeireiros e nos geleiros<sup>27</sup>, os ribeirinhos reconstróem suas referências simbólicas sobre o manejo dos recursos naturais. O conhecimento atribuído aos antepassados e fortalecido pela unidade dos laços familiares, converte-se, na atualidade, num comportamento "ecológico" que pauta a estratégia de resistência à destruição do seu modo de vida.

Essa análise proporcionou subsídios para um estudo mais aprofundado de Moreira (2008), em sua tese de doutorado (2008), sobre a organização de um movimento social em defesa de territórios e modos de vida rurais na Amazônia. Esse movimento resulta das ações coletivas desenvolvidas, durante as décadas de 80 e 90 do século passado, pelos agrupamentos tradicionais de ribeirinhos, os quais têm por base as relações de parentesco e compadrio, típicas do campesinato. A partir dessas ações coletivas, eles elaboraram a proposta de criação de uma reserva extrativista, reconhecida em lei no ano de 2004. Pode-se, portanto, atribuir aos laços pessoais, isto é, ao forte vínculo das relações de parentesco e compadrio, o êxito das ações coletivas organizadas dos ribeirinhos para tentar conter o avanço do modelo capitalista de exploração predatória dos recursos naturais, até então, por eles preservados.

Ainda na Amazônia, os estudos de Hébette e Marin (2004c), referentes ao período de conclusão da rodovia Belém-Brasília, em meados do século passado, mostraram a clara relação existente entre a instabilidade das relações laborais e dependência dos pares. Os autores explicam que a abertura da estrada urbanizou o espaço e expropriou muitos agricultores, os quais se viram na necessidade de buscar outra atividade que garantisse sua sobrevivência e dos seus. Apesar das empresas que se instalaram na área, através de incentivos fiscais, terem absorvido alguns deles, a maioria abraçou atividades do baixo-terciário<sup>28</sup>, sem estabilidade quanto aos vínculos de trabalho ou proteção social. Nota-se, portanto, que mesmo se referindo a um momento de ampliação do mercado de trabalho, neste predominava as atividades precárias, mantendo-se essencial a rede de relações próximas, tanto para suprir as necessidades imediatas quanto para conseguir um posto de trabalho.

---

<sup>27</sup> São os pescadores comerciais proprietários de barcos geleiros. Barcos geleiros consistem em embarcações que pescam, conservam e transportam a produção pesqueira comercial.

<sup>28</sup> Segundo os autores, o baixo terciário agrega às atividades específicas do setor estratos inferiores da estrutura social, com baixo nível de renda, de educação e de qualidade de vida. Contempla os empreendimentos individuais ou familiares (tabernas, bares, botequins, frutarias, vendas ambulantes), os serviços de reparação

A pesquisa de Gonçalves (2002a), realizada na região metropolitana de Belém (PA), apresentou um quadro similar ao mostrado por Hébette e Marin (2004c). No perímetro urbano, houve deslocamento para atividades de baixa remuneração da maioria dos bancários que aderiram ao plano de demissão voluntária no processo de reestruturação, deflagrada numa instituição bancária, em 1995. Dos 139 trabalhadores que saíram da empresa, apenas 40% havia feito uma re-inserção virtuosa no mercado de trabalho, isto é, somente cinquenta e cinco pessoas auferiam uma remuneração igual ou superior ao emprego bancário. Ademais, julga-se o contexto analisado por Hébette e Marin (2004c) “menos” ameaçador que a situação mais recente analisada por Gonçalves porque, no primeiro caso, a chegada de novos empreendimentos econômicos representou uma ampliação dos postos de trabalho, mesmo que precários, o que não se configurou no segmento bancário.

Vê-se que, especialmente no contexto amazônico, análises feitas em períodos diferentes trazem como característica comum a fragilidade dos vínculos de trabalho e, conseqüentemente, corroboram a proposição da funcionalidade das redes de relações sociais na execução das estratégias de sobrevivência. Essas estratégias parecem ser viabilizadas pelos laços sociais que servem de canal de comunicação e de acesso às fontes de renda intermitente e de atividades para assegurar os meios de vida nos períodos de desemprego, tais como os trabalhos informais, trabalhos invisíveis e não pagos, geralmente de mulheres e membros não remunerados da família. É neste aspecto que a presente pesquisa aprofunda a análise sobre os vínculos sociais para compreender quando e como a gestão de pessoas repercute na manutenção e na funcionalidade desses laços. Para tanto, vai-se agora analisar o conceito de gestão empresarial mais a fundo.

---

(borracheiro, encanador, pintor) e a prestação de serviços pessoais, tais como pensões, serviços de refeições, atividades de barbeiro, manicures, lavadeiras, empregadas domésticas e outras.

## CAPÍTULO 3 – Do recurso à pessoa: o percurso da gestão

### 3.4 A racionalidade organizacional e seus limites

Toda sociedade é composta por redes de relações sociais entre indivíduos e grupos, que se organizam em sistemas de crenças e orientações compartilhadas, postulados comumente denominados de estrutura social e cultura. Desse ponto de vista mais abrangente, a palavra organização caracteriza um amplo processo social através do qual valores comuns se cristalizam e são normatizados para distinguir a conduta legítima do comportamento ilegítimo dentro de um grupo social. Num sentido mais restrito, a expressão organização pode se referir a um sistema social formal, constituído deliberadamente para um certo fim (PARSONS, 1981, p. 43), cuja estrutura e relação entre os membros não surgiram espontaneamente durante o curso da interação social, mas foram “designadas conscientemente, *a priori*, para antecipar e guiar a interação e as atividades” (BLAU; SCOTT, 1979, p.17).

Na análise sociológica, as organizações formais podem ser tomadas como objeto social ou como processo social. Como objeto social, interessam aos estudiosos as características, objetivos e funções das distintas formas que assumem na paisagem cotidiana das cidades, tais como as empresas privadas, os partidos políticos, a estrutura administrativa pública, associações de todos os tipos, sindicatos, etc. Como processo social, importa analisar a dinâmica comportamental de um certo número de indivíduos cuja cooperação é indispensável, “mas que mantêm um certo grau de autonomia e que perseguem interesses que não são forçosamente convergentes” (FRIEDBERG, 1995, p. 376).

Hoje, as relações cotidianas da maioria das pessoas, sobretudo em contextos urbanos, são mediadas por organizações formais. Nasce em um hospital ou clínica, é atendido por profissionais que são referendados por instituições de ensino, é registrado no cartório, recorre a transportes organizados em empresas públicas ou privadas, etc. São infundáveis as situações em que o indivíduo se relaciona através de organizações formais. Assim, há de se concordar com Blau e Scott (1979, p. 15) quando declaram que “o homem moderno é o homem dentro da

organização”. Interessante é perceber que as condições culturais que proporcionaram esse quadro, de acordo com a análise weberiana (WEBER, 1999), podem ser reunidas em dois amplos temas normativos.

O primeiro tema é a secularidade, que encoraja o comportamento racional baseado em um fundamento empírico e de verificação da realidade, não devendo mais se pautar na fé religiosa. O segundo é a própria racionalidade aliada ao comportamento ascético, para estimular investimentos de longo prazo e adiamento das satisfações. Inserido nesse contexto cultural, segundo Amitai Etzioni (1972, p. 170), o indivíduo conjugará as qualidades psicológicas de motivação para buscar recompensas materiais e simbólicas com a devida capacidade de adiar sua realização, contribuindo para o êxito das unidades sociais racionais:

Se um cientista, à procura de uma rápida solução para um problema difícil, transgredir os cânones da pesquisa científica, seus resultados não serão válidos. **Se um burocrata se orienta constantemente por suas emoções ou por considerações de família e não por regras e processos estabelecidos, a organização será ineficiente.** (grifos meus).

A primazia da racionalidade, portando, é uma característica indelével das organizações. Racionalidade, aqui, no sentido apontado por Weber, referente a comportamentos orientados pela busca calculada dos meios para atingir os fins. Trata-se, portanto, da submissão das ações presentes aos resultados almejados no futuro. Porém, como afirmou Herbert Simon (*apud* FRIEDBERG, 1995, p. 380/383), ainda que este seja o comportamento desejado na organização, a racionalidade é sempre limitada. O autor explica que, para atingir um objetivo organizacional, as pessoas são confrontadas com múltiplos fatores (tempo, pressão, recursos, etc.) a partir dos quais deverão decidir o caminho mais adequado. Entretanto, o “decisor” esbarra em pelo menos quatro grandes obstáculos para otimizar sua decisão: a abrangência do problema a resolver, a quantidade e a fragmentação das informações, as condições organizacionais e suas preferências pessoais.

Diante dessas limitações e do conjunto infinito de probabilidades de ação que se descortina, não há como o indivíduo analisar todas as soluções possíveis e ter a certeza de ter adotado a mais eficaz, e, por isso, o que ocorre com maior frequência é contentar-se com a solução satisfatória dentre as disponíveis no momento. Esse argumento sublinha o caráter oportunista e contingente da conduta humana e minimiza a ênfase no cálculo e na intencionalidade que orientam as análises organizacionais.

A organização, também, não é uma engrenagem coerente ou um ente com personalidade, autonomia e racionalidade próprias. A esse respeito vale retomar a observação de Sainsaulieu sobre a realidade das organizações:

A virtude da impessoalidade acarreta, por outro lado, um empobrecimento considerável do conhecimento da realidade humana do trabalho: feita também de grupos, de conflitos, de valores profissionais e de identidades coletivas muito complexas. (p. 84)

Por conseguinte, a organização é resultado da ação organizada de muitos indivíduos com competências e personalidades próprias. São as interações, negociações e interesses conflitantes dos membros da organização que a colocam em movimento e tornam, ao mesmo tempo, precária e frágil sua unidade. Dessa forma, a questão que se coloca é como gerir a complexidade de tal forma que sejam otimizados os recursos humanos e materiais e tornados mínimos os problemas. Este é um ponto particularmente nevrálgico nas organizações econômicas capitalistas.

### **3.4 A gestão empresarial**

A princípio, precisa-se demarcar que se vai tratar da organização econômica capitalista. Quando aqui se fala de empresa capitalista, está-se referindo à organização na qual a gestão tem como finalidade buscar o grau máximo de racionalidade no cálculo de capital para a produção de bens e serviços, recorrendo à técnica e à ciência como instrumentos econômicos, conforme esclareceu Weber (1999, p. 4-15). Segundo este autor, o empreendimento capitalista ocidental distingue-se dos demais por usar essencialmente a racionalidade instrumental na consecução dos seus objetivos no mercado, isto é, por privilegiar o uso de um tipo específico de racionalidade na qual o próprio cálculo é o objetivo da ação e, por assim ser, serve de meio para todos os fins.

O raciocínio instrumental se caracteriza por adaptar meios e fins de maneira que a razão se concentre na forma de atingir o objetivo e não no seu conteúdo (BLACKBURN, 1997, p. 332). Inclusive, a ação calculada para o resultado se faz presente, em maior ou menor grau, em todas as relações sociais. O que se torna hoje inédito é o fato desse modo particular de racionalidade, de início, restrito às relações produtivas do capitalismo ocidental, passar a dominar todas as esferas da vida social contemporânea, tal como explica Alves:

...a globalização tende a reduzir tudo à lógica mercantil, a tornar o mundo (e o pensamento) unidimensional, instaura-se um novo totalitarismo, que inclusive, inibe o pensamento a pensar em alternativas para além do mercado (p. 23).

Ao contrário do que possa a princípio parecer, constatar que as relações sociais estão imersas na racionalidade instrumental – focadas no resultado – não dá como certo que as necessidades e interesses de todos os envolvidos no processo de produção capitalista estejam sendo atendidos. No âmbito empresarial, na maioria das vezes, ações absolutamente racionais, dentro dos preceitos da lucratividade, podem ser totalmente irracionais quando analisadas sob o ponto de vista de outros agentes sociais. Esse é um ponto de tensão entre os objetivos da gestão e os interesses pessoais dos indivíduos recrutados para atingir os fins organizacionais.

Conforme orientam Sainsaulieu e Kirschner, o desenvolvimento social da empresa não deve ser confundido com ação caridosa de obras sociais para aliviar a miséria humana, ou com uma concepção puramente política de regulação de forças entre capital e trabalho. Mas, ao estar inserida no modo de produção capitalista, a empresa precisa produzir para vender ou prestar um serviço para a coletividade e nela vão se refletir as questões da vida social:

Cada período da vida de uma empresa esconde um ou vários problemas da sociedade, geralmente chamados de disfunção, cuja compreensão, reconhecimento e tratamento fazem parte integrante da coerência organizacional. [...] É preciso admitir que, hoje em dia, o social não vem antes ou depois do econômico, mas no coração da produção... (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 26/27)

Integrar a empresa no contexto social e conciliar a contradição entre os interesses empresariais e dos empregados, isto é, moldá-los como meios produtivos, é a missão que tem sido atribuída ao dirigente, cujo papel se sobrepõe, em algumas situações, à figura do proprietário. Braverman (1987) mostrou que o próprio trabalho cooperativo, a mistura de tipos de trabalho e o desenvolvimento das forças produtivas foram exigindo cada vez mais que surgisse a figura do gerente dissociada da figura do capitalista. Este é um processo que foi se instalando lentamente, durante os últimos cem anos. O que de início surgiu como forma de coerção evidente foi se tornando cada vez mais sutil. O autor explica as origens do verbo gerenciar:

O verbo *to manage* (administrar, gerenciar) vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, praticar o *manège*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais... (p.61)

Atualmente, gerir organizações toma um caminho diferente da concepção de adestramento. A gestão se traduz em interagir permanentemente com pessoas, procurando “gerar um clima e condições que suscitem adesão e mobilização” (AKTOUF, 1996, p. 157). Para tanto, o gestor deve estar capacitado para conciliar ou tentar a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas, aplicar ferramentas adaptadas à cultura da empresa para acompanhar a evolução do mercado e antecipar-se a ele (PRIOST, 2004). Peter Drucker (1997, p. 65) explicita a função sinérgica do gestor:

O administrador [gestor] tem a obrigação de criar um todo real que seja maior que a soma das suas partes, isto é, de criar uma entidade produtiva que gere mais que a soma dos recursos que utiliza. Uma analogia que podemos usar seria o regente de uma orquestra sinfônica, cujo esforço, visão e liderança fazem com que as partes instrumentais – que individualmente são barulhos aleatórios – formem o todo orgânico da música. Porém, o regente tem à sua disposição a partitura do compositor, e apenas a interpreta. O administrador é o compositor e o regente.

Para reger a orquestra empresarial, o gestor desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes em direção aos objetivos propostos, concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos, através de um determinado tipo de liderança e de controle. Sua ação não se dá apenas empiricamente. Ele conta com o suporte de técnicas e teorias que incorporam os avanços de várias ciências, tais como da Biologia, da Psicologia, da Economia, da Sociologia, da Antropologia, da Microeletrônica, etc. Desde o início do século XX, acadêmicos e empresários lançam no mercado novas receitas para otimizar a gestão, elegendo um ou mais elementos da realidade organizacional como o caminho ideal para o sucesso.

É possível, inclusive, fazer um paralelo entre o desenvolvimento da teoria administrativa e os modos de organização da produção, que se convencionou denominar de Taylorismo, Fordismo e Produção Flexível (Toyotismo). Cada um deles representa o processo pelo qual cada modelo foi sendo implementado, ajustado e superado nos países que conduziram e ainda conduzem o desenvolvimento global das forças produtivas.

Como se pode observar no Quadro 6<sup>29</sup>, as primeiras sistematizações de conhecimento que deram suporte à ação gerencial – a chamada Administração Científica – correspondem ao Taylorismo. Nelas, são enfatizados o “processo físico” do trabalho, a estrutura e o funcionamento da empresa, tanto no nível operacional quanto diretivo. Em seguida, mas ainda restringindo-se a observar o interior da empresa, a preocupação se estende às relações interpessoais e aos aspectos psicossociais que influenciam a produtividade (Modelos Humanístico, Comportamental e Burocrático).

<b>Modelos (início)</b>	<b>Figuras centrais</b>	<b>Processo principal</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Tipo de Gestor</b>	<b>Palavras-chave</b>
Administração Científica - 1903	Taylor, Henri Fayol	tarefa	racionalização do trabalho	padronização	supervisor	tarefas, especialização, hierarquia
Humanística - Comportamental - 1920	Elton Mayo, Kurt Lewin, Mary Park Folet	relações	clima organizacional	emoções / atitudes	motivador	comportamento, relações, dinâmica de grupos, motivações e lideranças
Burocrática - 1940	Max Weber	norma	rotinas escritas	registro	burocrata	formalização, manuais, normas e procedimentos
Sistêmica - 1950	Bertalanffy	sistema	sistemas de informações	interação	gestor de sistemas	interdependência, <i>feed-back</i> , processamento.
Contingencial - 1955	Burns e Stalker; Lawrence e Lorsch	realidade situacional	combinação de soluções	situação	gestor de contingências	adaptação, especialidades do momento
Administração por Objetivos - 1962	Peter Drucker, John Humble, George Odiorne	resultado	cumprimento de metas	pragmatismo	gestor de resultado	avaliação contínua, objetivos, hierarquia de objetivos, individualismo

Fonte: adaptado de MITZBERG, 2000, p. 259-264.

- Taylorismo
- Fordismo

*Quadro 6: Avanços no Pensamento e na ação gerencial. Período do Taylorismo e Fordismo*

Daí, como se acontecesse um despertar para a complexa relação empresa – sociedade, o estudo fragmentado da empresa é substituído por uma perspectiva mais abrangente da realidade organizacional. Num primeiro momento, que coincide com a pujança do Fordismo, apenas

<sup>29</sup> Preferiu-se abordar de forma sucinta o desenvolvimento da teoria administrativa, referindo-se apenas aos aspectos concernentes à tese.



incorpora o ambiente externo (Modelos Sistêmico, Contingencial e ADO), incluindo aos planejamentos o mercado, outras instituições, a sociedade. Depois, para dar conta da maior elasticidade da produção flexível (Quadro 7), a gestão estratégica vai variar o foco da análise do sistema à situação, dos cenários à participação, do resultado à qualidade total, do envolvimento à flexibilidade, dos valores à parceria instantânea; todos componentes a considerar na busca do resultado. Cabe ressaltar que esses modelos se difundem mundialmente. Inclusive há tentativas de sua aplicação de forma *ipsi literis* em contextos com características bem diferentes daqueles de origem. Este é um ponto que será retomado mais adiante.

Modelos (início)	Figuras centrais	Processo principal	Objetivo	Ênfase	Tipo de Gestor	Palavras-chave
Estratégica - 1970	Ansoff, Mintzberg, Chandler	estratégia	plano estratégico	cenários	estrategista	ambiente, unidades estratégicas de negócios
Participativa - 1976	Macmillan, Guth	poder	decisões de grupos	envolvimento	articulador	poder, participação nos lucros, comitês gerenciais
Administração Japonesa - 1980	Deming, Juran	cultura	qualidade total	consenso	mediador	cultura, <i>keretsu</i> , <i>kaizen</i> , <i>just in time</i> , escritório coletivo
Empreendedora - 1986	Fortin, Fillion	iniciativa	empreendimento	autonomia	empreendedor	inovação, efetividade, empreendimento, antecipação
Holística - 1989	Christian Smuts (origem)	convergência	compatibilização de conceitos	flexibilidade	facilitador	valores, aprendizado, multifuncionalidade, convergência
Virtual - 1992	Levy	interconectividade	parceria instantânea	redes: EDM, EDI, EDC	gestor de informação	marketing de valor, equipes voláteis autônomas, agilidade, personalização

Fonte: adaptado de MITZBERG, 2000, p. 259-264.

- Toyotismo

*Quadro 7: Avanços no pensamento e na ação gerencial. Período da Produção Flexível (Toyotismo)*

### 3.4 Gerindo pessoas como recursos

Até aqui, tem se falado da gestão de forma abrangente, sem especificar se os recursos geridos são financeiros, tecnológicos ou humanos, mesmo que, no processo produtivo capitalista, sejam todos eles reduzidos ao equivalente universal – o dinheiro. De uma maneira geral, as

empresas são geridas a partir da divisão do trabalho em áreas especializadas, cuja denominação remete à espécie de recurso principal sob sua responsabilidade. A segmentação mais comum é a seguinte: contábil, financeira, administrativa, operacional, marketing e vendas (KWASNICKA, 1985, p. 21) .

No entanto, para que qualquer empresa funcione, é preciso que as funções e tarefas sejam realizadas de forma adequada e com o menor custo possível. Os empregados precisam ser recrutados, treinados, adequados às normas, aos procedimentos e à cultura organizacional. E mais, é necessário criar políticas internas para mantê-los motivados e aptos para atingir o objetivo organizacional. Essa função é da Gerência de Recursos Humanos ou, como atualmente é denominada, da área de Gestão de Pessoas.

Gestão de Pessoas (GP) designa a atuação dos executivos no comando dos sistemas e procedimentos empresariais que se referem à seleção, formação e desenvolvimento dos empregados de organizações privadas e públicas. Para além de substituir a Gerência de Recursos Humanos, o novo rótulo incorpora valores como o senso ético, o reconhecimento dos interesses coletivos, a autonomia e a responsabilidade nas decisões. De acordo com Marsden (2004), ao analisar os estudos de Scherer e Leblebici (2001), o levantamento internacional conduzido por Katz e Darbishire (2000) e os trabalhos sobre os Estados Unidos de Baron et al. (1996; 1999), a gestão de pessoas pode ser classificada nos seguintes grupos que denotam as modificações da teoria administrativa:

- “de baixos salários” – com ênfase no custo mínimo, nas relações de autoridade hierárquicas, baixos salários, alta rotatividade e cuja base para a seleção é a disponibilidade;
- burocrático (produção de massa) – conjunto formalizado de práticas organizadas em torno do cargo, sistemas de avaliação baseados no desempenho, alguma estabilidade no emprego, regras padronizadas para seleção;
- gestão de RH – baseada na alta performance e compromisso, na cultura organizacional e comunicação extensiva, alguma segurança no emprego e qualificação como base do processo seletivo;

- de “orientação japonesa” – desempenho de alta performance, práticas padronizadas, equipes para resolução de problemas, estabilidade de emprego de longo prazo, afinidade cultural como pré-requisito;
- baseado “em equipes” – desempenho de alta performance, decisão conjunta, grupos semi-autônomos de trabalho, remuneração pelo conhecimento, emprego determinado pela negociação, o potencial como base da seleção;
- “por projetos” – desempenho de alta performance, reputação como chave para futuros trabalhos, carreira como fronteira aberta, trabalho pelo tempo do projeto.

A ação gerencial também pode ser analisada a partir da sua orientação para tarefas ou para funções. O primeiro caso ocorre comumente nos sistemas “de baixos salários” e “burocrático”, em que as tarefas são divididas numa série de cargos para os quais os trabalhadores são destinados individualmente. A divisão taylorista encontrada nesses modelos estabelece fronteiras nítidas entre os cargos e permite ao trabalhador e à gerência clareza sobre as responsabilidades e desempenho. As estratégias centradas nas funções são mais adequadas aos demais tipos de práticas e são utilizadas com mais frequência nos sistemas baseados no desempenho de alta performance, nos quais a autoridade gerencial define a atuação pela área de trabalho ou função, que torna a delimitação da atividade e do desempenho mais abstratos.

Exceto no que se refere ao aperfeiçoamento técnico, parece que a mudança semântica do jargão administrativo não modificou o espírito da ação gerencial na empresa capitalista, porque mantém a acumulação como o escopo da sua atuação. Em um quadro de acirrada concorrência global, inclusive, o que se encontra é o requinte da racionalidade instrumental na gestão dos recursos humanos. Veja-se que uma força-de-trabalho apenas flexível e disciplinada já não basta, como o exigido, em maior ou menor grau, em toda a história da produção capitalista moderna. O receituário hodierno da gestão coopta o trabalhador de tal forma que ele (o empregado) incorpora o que se denomina aqui de “autogerência empreendedora disciplinada”.

O que é “autogerência empreendedora disciplinada”? É a capacidade de atuar no trabalho com autonomia e iniciativa, de empreender e de se antecipar às situações, a partir de ações economicamente orientadas<sup>30</sup>, desde que – e esse é o aspecto crucial – o empregado obedeça

---

<sup>30</sup> No sentido dado por Weber (1991, p. 37): “Uma ação será denominada 'economicamente orientada' na medida em que, segundo seu sentido visado, esteja referida a cuidados de satisfazer o desejo de obter certas utilidades”.

sempre os limites operacionais hierarquicamente definidos por uma autoridade que não se impõe diretamente a ele. O aumento do poder decisório do empregado é proporcional à perda de poder das chefias intermediárias; ambos têm que seguir a norma ditada pela direção central. Sem a confrontação direta e pessoal, a gerência pode exercer uma coerção difusa que possibilita gerar a sensação de autonomia no empregado, sem que o mesmo se perceba sob um sistema de controle.

De acordo com Pagès et al. (1987), o refinamento das estratégias gerenciais teve como pano de fundo a crescente abstração das relações sociais em face da sua monetarização (das relações) na produção capitalista, cujo desenvolvimento possibilitou mascarar o processo de subordinação de todas as regras organizacionais ao objetivo financeiro da empresa:

A expressão financeira dos objetivos estende-se aos indivíduos que são, por sua vez, avaliados em função do potencial financeiro que representam e são motivados da mesma maneira. [...] esta empresa, cujo funcionamento é estruturado por seus objetivos financeiros, se esforça para estruturar de maneira homóloga as relações entre os membros de seu pessoal, de modo que faça do dinheiro o código universal, e a reduzir as relações sociais a relações mercantis [...] Assim, o poder não está mais fixo em uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a capacidade da organização em submeter os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão. (Pagès et al., 1987, p. 62-63-67)

Pagès et al. (1987) explicam que as organizações, mesmo as contemporâneas, podem estar em diferentes estágios do processo de imersão financeira da gestão. Como exemplo, toma-se a pesquisa sobre modificações das relações de poder nas organizações francesas, na qual os autores analisam uma cooperativa de pesca e uma filial francesa de uma multinacional americana. A cooperativa congrega pescadores, cujo trabalho ainda não está separado da vida privada e coletiva: “eles produzem peixe, e não dinheiro” (p.13). Entretanto, estão imersos em um sistema capitalista altamente desenvolvido, para o qual também direcionam sua produção. A cooperativa é a invenção social, regulada pelo Estado, que serve de mediadora entre a lógica unitária e concreta da produção artesanal e a lógica abstrata, fragmentada, da produção capitalista. Ela mantém a forma personalista de gestão que permite fazer a inserção no modo de produção capitalista de produção em condições aceitáveis pelos pescadores e, assim, evita conflitos coletivos de massa.

Por outro lado, na empresa multinacional, que os autores denominam de “organização hipermoderna”<sup>31</sup>, o processo de imersão financeira já está concluído, submetendo a essa lógica toda política e operação da empresa, através de três processos fundamentais, quais sejam: mediação, introjeção das contradições e consolidação ideológica. O processo de mediação se baseia em políticas de pessoal contraditórias “*cujo princípio é aliar fortes restrições a grandes vantagens oferecidas ao indivíduo*” (p. 26); as políticas absorvem os termos da contradição original – entre os interesses do indivíduo e da organização – e os transformam em uma contradição interna das normas organizacionais, evitando que se instaure o conflito capital/trabalho. O trabalhador é submetido a estímulos que fazem com que assuma essas contradições como se fossem conflitos de ordem pessoal: as políticas são lucrativas, vantajosas, o indivíduo é que se sente aprisionado ou é inadequado à função. Através da introjeção das contradições é consolidada a ideologia empresarial, que oferece uma fonte suplementar de satisfação ao empregado, porque dá valor à sua experiência e submissão e minimiza os efeitos da contradição:

O indivíduo nesta situação vive um conflito psicológico perpétuo nas suas relações com a organização, se sente ao mesmo tempo ameaçado e protegido por ela, feliz e infeliz, cheio de satisfações e aprisionado, livre e drogado. Ele identifica-se com a organização, com seus objetivos, com sua filosofia, com o trabalho que ela lhe propicia; ele chega a amar sua servidão, pela qual entretanto sofre, em suma, tudo que o prende à organização é ao mesmo tempo fonte de prazer e de angústia. (Pagès et al., 1987, p. 30)

Vê-se que não é tarefa rápida e simples exercer a autoridade necessária sem que ela pareça impositiva. Requer modificar a expressão das relações de poder vigentes na empresa, adequando-as aos novos objetivos organizacionais, cujo processo vai além da definição de políticas e implantação de programas de reestruturação. É preciso construir uma nova significação do contexto social em que a empresa está imersa, com o qual interage e do qual seleciona seus integrantes. Logo, os objetivos organizacionais traçados serão mais facilmente atingidos se os condicionantes sociais lhes forem favoráveis e já estiverem devidamente interiorizados pelos trabalhadores, como fundamento das relações sociais da sociedade em que vivem.

Por exemplo, contar com trabalhadores culturalmente habituados ao tempo do relógio é condição *sine qua non* para a eficácia de qualquer sistema gerencial, em face da acentuada

---

<sup>31</sup> Pagès et al. (1987, p. 35) chamam de organização hipermoderna aquela cujo excepcional desenvolvimento de seus processos de mediação permite-lhe o espraiamento a novas instâncias e interconexão cada vez mais ramificada dentro de sistemas coerentes.

divisão técnica do trabalho, do aumento da complexidade e da interdependência do processo produtivo atual. Incluem-se no rol de pré-requisitos a maleabilidade (flexibilidade) do trabalhador e a despersonalização da autoridade, através da qual o submete a um sistema impessoal de regras para obter o resultado ótimo da gestão.

### 3.4 As regras organizacionais

Cabe nesse momento lembrar que a interiorização de regras, seja de um conjunto formal de leis, seja dos códigos de normas informais de conduta dos costumes, é um processo intrínseco à vida em sociedade. A introjeção<sup>32</sup> não se dá espontaneamente ou de um momento para outro; é um processo cumulativo de aprendizado que vai se estruturando entre tentativas e erros e que vai provocando um condicionamento sócio-cultural, através de sanções positivas e negativas como instrumentos de reforço do sistema de controle social estabelecido. Em geral, depende de um acordo intersubjetivo entre os indivíduos para prevenir e neutralizar, em alguma medida, a tendência que o *homo economicus* tem de privilegiar o interesse particular em detrimento dos objetivos coletivos.

Segundo Giannetti (1997), a regra impessoal é uma conquista recente da humanidade, resultado de um esforço cooperativo para viabilizar a vida social, mas que não garante ela mesma a imparcialidade moral. O filósofo-economista ressalta que, mesmo com regras instituídas, os seres humanos continuam a mentir constantemente uns para os outros e para si mesmos. Sem recorrer à dissimulação social e ao auto-engano seriam impossíveis a convivência humana e a vida psíquica, porque a franqueza absoluta feriria as prescrições de sociabilidade e a possibilidade de aceitação de si e do outro.

Entretanto, a dose de auto-engano e de dissimulação social não pode ser exacerbada, gratuita e ao bel prazer do indivíduo. Ela está amparada por um código implícito que pauta a ética cívica, construída a partir do interesse coletivo. O bem comum (ética cívica) deve nortear a ética

---

<sup>32</sup>Criado por Sandor Ferenczi, o termo introjeção aparece na obra de Freud algumas vezes como termo, outras como conceito, ou ainda como processo. Aqui é utilizado no sentido psicanalítico freudiano do processo geral pelo qual o sujeito “faz passar, de um modo fantasístico, de ‘fora’ para ‘dentro’, objetos e qualidades inerentes a esses objetos”

pessoal, minimizando, dessa forma, a tendência de o indivíduo deixar-se levar, em geral, pelo interesse próprio. É oportuno notar que a ética cívica tem sua eficácia garantida no processo de interiorização do sistema de regras de cada sociedade e que, por fim, é a força reguladora da parcialidade moral inerente aos seres humanos. De acordo com a perspectiva de Giannetti, enquanto nas sociedades tradicionais o sistema de normas está atrelado a uma hierarquia personalizada, nas sociedades de capitalismo maduro, contemporâneas, é no processo recursivo de obediência a regras impessoais que se alicerça a civilidade.

As normas coletivas, portanto, não são neutras. Elas refletem a estrutura de relações de poder da sociedade que as produz e, por isso mesmo, também apresentam certa dualidade, semelhante ao já comentado processo de introjeção das políticas empresariais. Peter Blau e W. Richard Scott (1979, p. 41-42) destacam que deve haver o reconhecimento das normas para que estas atuem como controle social efetivo. A título de ilustração, comparam duas situações concretas de relação de produção: feitor/escravo e patrão/empregado. No primeiro caso, o afrontamento era direto e brutal. O chicote incorporava o poder coercitivo do feitor: nem era preciso utilizá-lo continuamente, bastava o conhecimento da possibilidade de seu uso para que os escravos se submetessem. Não se pode afirmar, entretanto, que a concordância dos escravos fosse voluntária.

No caso da relação patrão/empregado, a contradição dos interesses não é tão direta e clara, porque ambas as partes reconhecem a norma que regula o domínio econômico. A legislação trabalhista, que ampara essa relação, pauta-se em normas gerais (e impessoais) para evitar que as partes envolvidas arbitrem em causa própria, embora legitime a exploração de alguns indivíduos (ou grupos) sobre outros e referende a sujeição de muitos à privação material e educacional. A exigência de que as leis sejam obedecidas desloca para a sociedade a coerção contida no ato de obediência ao patrão, cujo papel se torna, então, “independente, em parte, de seu poder coercitivo ou de sua influência persuasiva sobre subordinados individuais...” (BLAU; SCOTT, 1979, p. 42). Em ambas as condições, o que dá legitimidade ao controle é o arcabouço de valores e práticas laborais que os indivíduos professam em dada sociedade.

De todo modo, o que se pretende destacar é que todas as regras precisam de um espaço temporal para que os indivíduos as absorvam e para que eles as cumpram, qualquer que seja seu

---

(LAGACHE, 1999, p. 248), isto é, uma produção que é externa ao sujeito passa a fazer parte do seu aparelho psíquico.

objetivo prático e conteúdo moral. Essa questão é relevante porque as empresas contemporâneas se deparam frequentemente com a mudança de suas estruturas internas para responder às transformações econômicas, técnicas e políticas que ocorrem, tanto no ambiente em que atuam diretamente, quanto no contexto global.

A organização está permanentemente se adequando ou mesmo se antecipando às oscilações do mercado e às pressões da concorrência que, com isso, coíbe a sedimentação das regras internas, porque estas são constantemente alteradas. É preciso contar com indivíduos receptivos às mudanças de curto prazo e dispostos a assumir riscos continuamente, para se adequar e, dentro do possível, antecipar-se às alterações constantes das relações de trabalho, das normas, usos e costumes correntes. Isso provoca um curto tempo para a interiorização das regras e para que a sociedade efetive seu sistema de controle, o que conduz a um contexto social de grande incerteza.

### 3.5 A imersão cultural da empresa

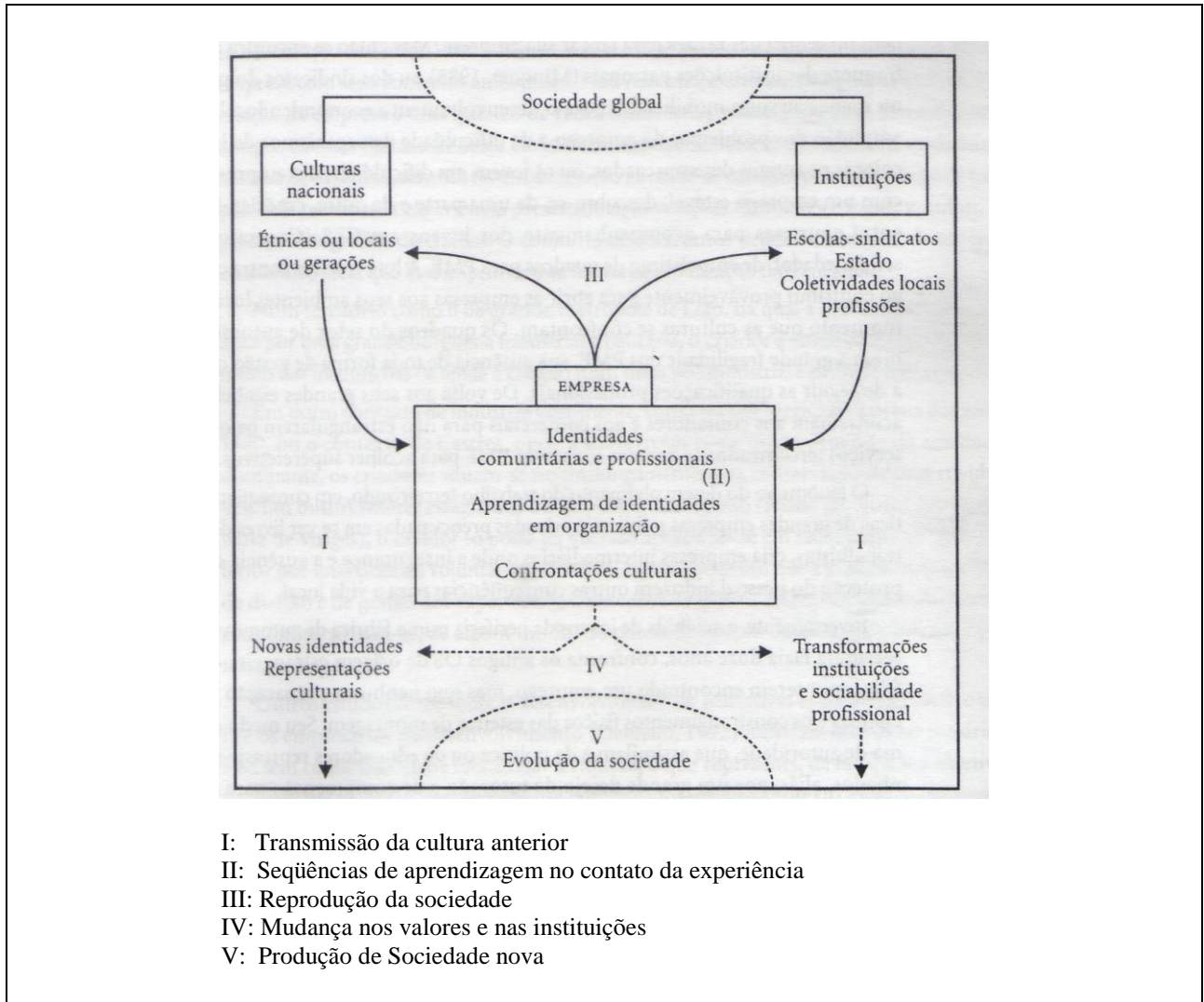
Se a mudança é um fator essencial na vida em sociedade e a empresa é partícipe desse processo, não é possível analisá-la de um ponto de vista unicamente organizacional. A empresa, como organização social, é portadora de uma cultura, com todas as características de uma sociedade humana, com uma história própria, valores específicos sobre o trabalho, relações interprofissionais e hierárquicas e inserção na sociedade global. A articulação entre as identidades no trabalho e o contexto do ambiente social era visível no início da produção industrial, conforme explicam Sainsaulieu e Kirschner (2006, p. 261), que se evidenciava na correlação entre a gestão conduzida de forma paternalista, à época, e as culturas artesanais e profissionais das cidades ou vilas de monoindústrias. Dizem os autores que

A organização tayloriana/taylorista e racional só pôde ter sucesso adaptando suas regras de trabalho às culturas nacionais e locais. A elaboração difícil de um pacto social de gestão interna, que se traduz em cada país levando em conta elementos culturais nacionais, que definem uma espécie de *mental programming* de predisposição coletiva com respeito às relações de trabalho.

Sainsaulieu demonstra que a história da indústria caminha *pari passu* com o desenvolvimento de grandes comunidades profissionais, que vivem dentro das empresas e fazem destas cenários de ação de várias sociabilidades. Há, portanto, clara interdependência entre as



instituições sociais exteriores à empresa – a escola, a universidade, o sindicato, a seguridade social, o Estado, e as regras de qualificação, comunicação, formação, promoção, negociação e proteção que a organização instaura.



Fonte: Sainsaulieu e Kirschner, 2006, p. 263.

*Figura 17: Processos culturais: articulação Sociedade-Empresa*

Mais uma vez, recorrendo à análise de Sainsaulieu e Kirschner (2006, p. 262-263), pode-se didaticamente reconstituir a dinâmica cultural da empresa em um esquema de cinco movimentos de regulações institucionais, que convivem com os objetivos econômicos e técnicos da produção, conforme sintetizado no Quadro 3. Um primeiro movimento (I) se dá da sociedade global e das culturas nacionais e instituições em direção à empresa. Ocorre pela incorporação do pessoal para colocá-la em operação, o que traz para o seu interior a cultura da sociedade de origem dos empregados e daquela na qual está inserida. Os empregados trazem suas identidades

das comunidades profissionais às quais pertenciam, e vão então desenvolver novas identidades na organização que agora os recebe. Dentro de um determinado espaço temporal e com a rotatividade do pessoal, acontece o encontro de uma geração nova de trabalho com a geração de início da empresa, provocando influências recíprocas.

O segundo movimento (II) é o próprio momento da formação dos grupos concernentes à estrutura da empresa, isto é, à criação de identidades coletivas dentro das composições setoriais ou departamentais e de suas relações entre si, produzindo maior ou menor coesão social. A confrontação entre os valores e práticas dos integrantes de cada grupo pode ser resolvida de forma conservadora ou inovadora, criando *clusters* no seio da empresa ou fazendo uma atualização integradora dos sistemas ou transformando a empresa. O terceiro movimento (III) analisa exatamente o processo de aprendizagem em termos de reprodução social. A resposta do processo de aprendizagem organizacional às instituições e ao ambiente de entorno da empresa se constitui no quarto e quinto movimentos, São exploradas as conseqüências desta fase de aprendizagem, traduzidas em criatividade e inovação (IV) na ordem dos valores e das regulações institucionais, que podem levar à transformação do sistema empresarial e, inclusive, da sociedade (V).

Como ilustração dos processos sociais acima referidos, há uma abrangente investigação realizada por Hofstede, nos setenta países (apud SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 177-179) nos quais a multinacional Hermes atua. O questionário de pesquisa foi aplicado a mais de sessenta mil pessoas, que responderam sobre satisfação no trabalho, crenças, preferências pessoais com relação à vida profissional e à empresa, etc. Após o tratamento estatístico, as questões foram agregadas em quatro conjuntos que contemplaram “atitudes mentais coletivas” da relação empregado/empresa. A esses fatores o autor denominou: distância do poder, recusa da insegurança, masculinidade e individualismo.

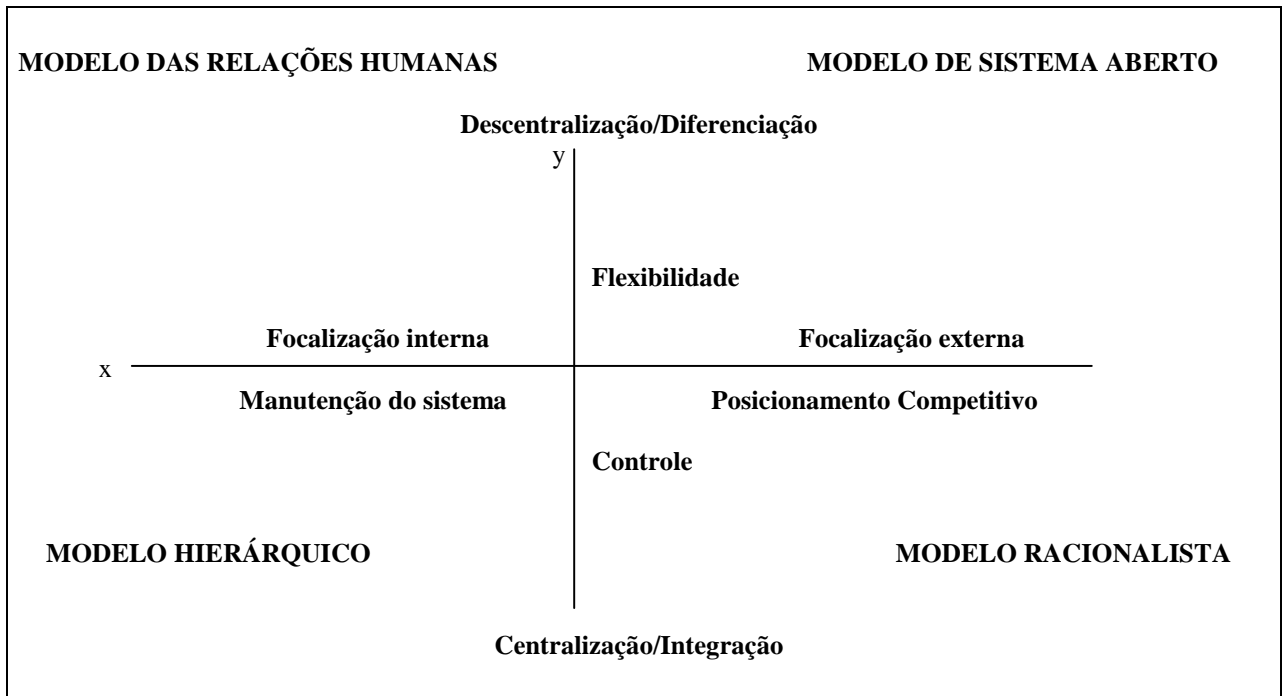
A partir da análise dos resultados, Hofstede sugere que é possível classificar as formas de organização que variam de um país para o outro, devido ao que ele denomina de “programa mental” dos sujeitos, que cria uma predisposição para o indivíduo se comportar de uma determinada maneira, vinculada com a cultura nacional. O autor explica, de acordo com o entendimento de Sainsaulieu e Kirschner, que a previsibilidade do comportamento permite uma certa estabilidade das condutas e contribui para a coesão organizacional:

A França é muito hierárquica e securitária, como Israel. Em compensação, o individualismo parece claramente mais importante na Suécia e nos países anglo-saxões, ao passo que a sensibilidade à divisão sexual do trabalho, quase nula na Suécia, é ainda forte nos países anglo-saxões e germânicos. [...] uma organização piramidal clássica como se encontra nos países latinos, como a França, está claramente associada a um índice elevado no indicador de recusa da insegurança e de distância do poder. Inversamente, taxas baixas nestes índices coincidem com tipos de organização mais informal e mais estruturada segundo um modelo contratual e de mercado, que parece mais caracterizar os países escandinavos e anglo-saxões. Ao passo que a importância primordial da distância do poder parece coincidir com os tipos de organização caracteristicamente ainda familiar do sudeste asiático. O acento especialmente posto na recusa à insegurança, que se encontra na Alemanha, em Israel e na Finlândia, corresponde a um tipo de organização eficaz e bem regulado como uma máquina. (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p. 178-179)

Essa análise sugere que é possível atribuir à cultura nacional as diferenças de valores e comportamentos que ocorrem nas filiais de uma mesma empresa. Então, pode-se afirmar que a cultura regional exerce esse mesmo tipo de influência na gestão das empresas, tal como nas redes paraenses de supermercados. Essas redes trabalham predominantemente com mão-de-obra local e, em alguns casos, seu corpo diretivo é também natural do estado do Pará, o que reforça duplamente o condicionamento das mesmas pela cultura regional.

Outro interessante estudo sobre a relação cultura/eficácia organizacional foi desenvolvido por Gomes (2005). A questão que norteou a pesquisadora se refere à correlação entre as práticas da gestão de RH e o processo de internacionalização das empresas. Segundo a autora, as multinacionais se vêem confrontadas, permanentemente, com o problema de adequar os contratados locais à cultura da empresa e, ao mesmo tempo, adaptar os quadros expatriados à realidade de destino, utilizando os instrumentos clássicos de administração. Para perceber se efetivamente as diferenças de gestão poderiam ser atribuídas à cultura, a autora entrevistou quinze africanos e quinze portugueses, entre gestores, quadros superiores e empresários de empresas majoritariamente de capital português e empresas locais, de distintas dimensões e áreas de negócio, radicadas em duas cidades de Moçambique, Beira e Maputo.

Durante a análise dos conteúdos das entrevistas em profundidade, Gomes percebeu que as falas iam “quase que naturalmente” se conformando ao “Modelo de Valores Contrastantes” de Robert Quinn (Quadro 8), que relaciona a eficácia das organizações ao equilíbrio entre as dimensões da gestão. Este modelo parte de questões que contemplam as práticas e valores disseminados na empresa, cuja pontuação vai sendo transportada para o eixo cartesiano.



Fonte: adaptado de Gomes, 2005, p. 201.

*Quadro 8: Modelo de Valores Contrastantes de Robert Quinn*

Cada dimensão corresponde a um quadrante do eixo cartesiano, no qual estão posicionadas, no sentido horário da parte superior esquerda para a direita, os quatro modelos de gestão, a saber, Relações Humanas (RH); Hierarquia (H); Racionalismo (R) e Sistema Aberto ou Inovação/Adaptabilidade (IA) (Quadro 9). O eixo das abcissas (horizontal; xx) representa o foco operacional da empresa, que vai num *continuum* de estar totalmente voltada para o processo interno, quanto maior a pontuação à esquerda, ou totalmente voltada para as relações externas, quanto maior a pontuação à direita. No primeiro caso, a empresa prioriza a manutenção do sistema, enquanto, no segundo, investe suas energias na competitividade

Já o eixo das ordenadas (vertical; yy) vai representar um *continuum* de centralização/descentralização. Isto quer dizer que, quanto maior a pontuação no sentido inferior, mais as energias da empresa estão voltadas para a planificação e centralização dos processos; e o inverso vai representar a flexibilidade, descentralização e diferenciação. Gomes percebeu que havia necessidade de adaptar a composição dos quadrantes e, conseqüentemente, dos modelos, devido aos diferentes significados que tomavam alguns procedimentos no contexto africano, em função do reflexo do arcabouço cultural dos sujeitos sobre as relações na empresa. O Quadro 9 mostra tarjado de amarelo as características comuns ao modelo de Quinn e o modelo adaptado.

No entanto, mesmo com similaridade de orientação em alguns modelos, Gomes encontrou grande diferença nos conteúdos e formas de alcançar os objetivos. Por exemplo, no modelo de Relações Humanas, ambos se baseiam no comprometimento dos recursos humanos através da valorização do pessoal por meio da formação e da coesão em torno de princípios de ordem moral. No entanto, as diferenças surgem no tipo de formação e nas vias de obter o comprometimento e a coesão social. No modelo original, à formação importam o aspecto técnico e a incorporação do significado do trabalho numa empresa moderna, como a necessidade de cooperação intrínseca à divisão técnica do trabalho. No contexto africano, o sentido privilegiado é o da oferta de oportunidades “de valorização profissional no âmbito da gestão de carreiras, obrigando por isso o gestor a uma extrema sensibilidade diferenciadora” porque à formação está associado diretamente o prestígio na organização e fora dela (GOMES, 2005, p. 202).

Dimensão	Modelo QUINN	Modelo adaptado
<b>Relações Humanas (RH)</b>	Comprometimento Valorização dos RH <b>Formação</b> Coesão Moral	<b>Formação</b> Relação Doméstica Paternalismo Equipe/família
<b>Modelo de Sistema Aberto ou Inovação Adaptabilidade (IA)</b>	<b>Adaptabilidade</b> Expansão Crescimento Prontidão Aquisição de Recursos Suporte Externo	<b>Adaptabilidade</b> Experimentação Inovação
<b>Hierarquia (H)</b>	Informação <b>Estabilidade</b> <b>Comunicação</b> Controle Consolidação Continuidade	<b>Estabilidade</b> Centralização Informação/ <b>Comunicação</b> Eficiência Controle Externo
<b>Racionalismo (R)</b>	<b>Produtividade</b> Eficiência Planificação Maximização dos resultados <b>Definição de objetivos</b>	<b>Definição de objetivos</b> Responsabilidade <b>Produtividade</b> Controle interno

Fonte: adaptado de Gomes, 2006, p. 201.

● Confluência de elemento, mas não de significado.

Quadro 9: Comparação entre o conteúdo do Modelo original de Quinn e adaptado por Gomes

Gomes refere ainda a uma permeabilidade entre os modelos Hierárquico/Relações Humanas, no que tange aos valores morais cultivados na empresa. Em ambos ocorrem a necessidade de filiação, a busca do consenso e a liderança baseada nas relações pessoais. Mas o

exercício do poder no modelo adaptado vai apresentar um caráter ambíguo entre o (sobretudo) disciplinar e repressivo e o paternalista e protetor, enquanto que, no modelo original de Quinn, vai estar voltado para a estabilidade do sistema, para a competência técnico-profissional e para o controle da informação, referindo-se ao aspecto formal da administração burocrática.

Com relação aos modelos Racionalista e da Inovação/Adaptabilidade ou de “Sistema Aberto”, ambos visam à responsabilidade, ao controle interno ou à produtividade e eficiência, mas diferem quanto ao caminho para alcançá-las. No primeiro caso, a ênfase está nos instrumentos clássicos de controle interno com foco na produtividade, enquanto, no segundo, há a tendência de conjugar elementos da realidade local com os meios mais tradicionais, produzindo a inovação de uma forma mais lenta. Portanto, no contexto africano, as empresas são extremamente centradas em si próprias, denotando certa apatia em relação ao contexto externo à organização.

Segue que o contexto cultural externo à organização vai comparecer na valoração que é dada ao componente afetivo das relações que movimentam a estrutura formal da empresa. Isto é, a forma de relação, a qual os trabalhadores estão habituados nos grupos de origem (família, religião, etc.), acaba por se reproduzir e orientar as relações internas da empresa, fazendo com que o foco das ações privilegie a dinâmica interna. São os laços pessoais, as relações de dependência e de compromisso que enformam a relação hierárquica e, simultaneamente, a transferência da relação “doméstica/familiar” para a relação laboral, construindo, como a própria autora explica, uma “complexa trama de ligações e contradições que se criam no interior das empresas portuguesas em Moçambique, e da sua intrínseca relação com a história e com a cultura” (GOMES, 2005, p. 204). Algumas dessas características do contexto africano foram encontradas nas empresas do varejo de alimentos objeto deste estudo.

Vê-se que a empresa é fonte de aprendizagem cultural, como produtora de papéis, de sociabilidades e de reconhecimentos identitários que repercutem na sociedade. No entanto, é preciso que a produção social da empresa, isto é, sua finalidade em atender necessidades sociais, seja suficientemente atuante para que seus integrantes se identifiquem com seus valores e os disseminem. Em primeiro lugar, seu sistema de normas e de valores deve ser acessível aos membros e passível de ser partilhado por todos, a fim de se constituir em referência simbólica e prática de suas vidas. A interiorização e o compartilhamento dos preceitos organizacionais requerem tempo para que sejam possíveis a confrontação e o ajustamento entre a cultura vivida no trabalho e a cultura das outras instituições das quais o trabalhador faz parte. Daí que um tom

competitivo, tanto na dinâmica interna da empresa quanto na sua relação com a concorrência, confere a este tipo de comportamento o status de parâmetro para todas as outras relações que o indivíduo estabelece na sociedade.

### **3.6 Movimentos recursivos entre gestão de pessoas e laços sociais**

As repercussões mútuas dos valores vigentes na empresa e na sociedade nem sempre atuam como forma de coesão social. Hoje em dia, as imposições do mercado sobre a empresa e suas respostas em termos de gestão de pessoas têm desenvolvido mecanismos que estimulam o sucesso individual como reflexo do sucesso organizacional. Sennett<sup>33</sup> (2003) afirma que esse processo, associado ao sucesso e à ambição econômica como valores culturais, leva o indivíduo a um estado psicológico de permanente ansiedade, como demonstra no seu notável ensaio “A corrosão do caráter”. Enquanto Pagès et al. (1987) analisaram as relações internas de uma multinacional, Sennett (2003) refletiu sobre a sociedade americana, a partir das mudanças operadas no mundo do trabalho, tendo como base entrevistas com empregados e executivos de vários empreendimentos econômicos, em Boston e Nova York, nos Estados Unidos.

Segundo Sennett, a flexibilidade – da produção, do processo e das relações de trabalho, que norteia as ações dos capitalistas contemporâneos (e de seus prepostos), dá, por um lado, maior liberdade às pessoas para moldarem suas vidas, sobretudo aquelas que possuem as “capacidades cognitivas, emocionais e comportamentais” em sintonia com a automatização (CARVALHO FERREIRA, 2007). Este autor, aliás, dá especial relevo às habilidades de tipo comunicacional que se requer dos trabalhadores para que se mantenham empregáveis. Mas, por outro lado, a flexibilidade também implica na impossibilidade de estabelecer compromissos e lealdades de longo prazo, aspecto que Sennett (2003) destacou em sua análise. A fragilidade dos laços sociais acaba por corroer o caráter das pessoas, levando-as a transgredir e ignorar as normas sempre que lhes for conveniente. E, ao enfraquecer a coerção das regras impessoais na mente e na vida prática, altera as interações entre indivíduos em todos os espaços sociais, e, conseqüentemente, as formas de sociabilidade.

---

<sup>33</sup> O autor analisa as relações de trabalho utilizando o argumento apresentado por Max Weber no seu célebre ensaio “A ética protestante e o espírito do capitalismo”.

Numa outra perspectiva, Castel (1997) considera que o indivíduo está mais ou menos integrado socialmente dependendo do lugar ocupado por ele na divisão social do trabalho. A posição profissional intensifica e consolida a participação nas redes de sociabilidade e o acesso aos sistemas de proteção, que o amparam nos acasos da existência. No entanto, as reestruturações econômicas da sociedade contemporânea provocam para muitos o empobrecimento das redes de relações sociais de agora, processo que o autor denomina de desfiliação<sup>34</sup>, pelo descarte e isolamento social ao qual submete um grande contingente de trabalhadores. Assim colocados em situação de vulnerabilidade social, seja pela precariedade do emprego ou ausência dele, tornam-se restritas as redes de sociabilidade e de acesso ao mercado de trabalho. Muitas dessas pessoas, inclusive, não serão mais reintegradas ao sistema produtivo ou o farão de forma precária e, desse modo, serão impedidas de participar dos sistemas de proteção social ou terão seu acesso a eles dificultado. Resta-lhes o apoio daqueles que pertencem às redes de relações próximas (parentes, amigos, vizinhos) e ainda atrelados ao mercado de trabalho, mas que também podem ser desfiliaados a qualquer momento.

Se as reestruturações econômicas pressionam as redes de sociabilidade por um lado, por outro as novas tecnologias de comunicação possibilitam sua ampliação pelos meios virtuais. Com isso, podem ser estabelecidas amizades e relações profissionais sem o contato face a face, relativamente independentes das redes de sociabilidade próximas (fisicamente) ou grupos sociais primários<sup>35</sup>. Um interessante estudo de Recuero (2005) ilustra o processo de distensão temporal e espacial das relações, analisando a formação das comunidades virtuais dos *weblogs* pró bulímicos e anoréxicos. A comunicação mediada por computador possibilita que se criem redes sociais que não existiriam de outra forma, por tratarem de atividades socialmente não aceitas ou mesmo ilícitas. O indivíduo pode participar de um número ilimitado de “comunidades” com membros que estão fisicamente em lugares díspares, mas que vivenciam as relações *on line*, adotando dinâmica similar a das relações face a face: há conflitos, solidariedades, rupturas e aproximações.

---

<sup>34</sup> Castel (1997) recusa o tema da exclusão social e adota o termo desfiliação porque este possibilita mostrar o dinamismo dos processos de integração: os indivíduos podem transitar entre as zonas de integração, vulnerabilidade ou para zonas de inexistência social, dependendo da sua participação na atividade produtiva que lhe confere utilidade social.

<sup>35</sup> De acordo com Giddens (1991, p.29), os indivíduos podem ter as relações sociais “distendidas” no tempo-espço, processo que o autor denomina de desencaixe. As relações sociais são deslocadas dos contextos locais de interação e são reestruturadas por meio de extensões indefinidas de tempo-espço. É determinante haver confiança nos meios de intercâmbio e nos sistemas de excelência técnica ou competência profissional, que, por serem socialmente difundidos, organizam os ambientes material e social e orientam as interações entre os indivíduos.



Mas, o anonimato e a discrição eliminam a pressão social direta sobre o participante e permitem que sua vida *off line* continue fluindo normalmente.

O exemplo citado permite estender o uso das relações virtuais aos contatos necessários para a realização de fins instrumentais de trabalho. Por exemplo, um pesquisador pode buscar parceiros profissionais em outros países para atender a uma exigência cada vez maior do trabalho acadêmico - a de estabelecer contatos internacionais. Para isso, deve ter, primeiramente, o acesso aos meios operacionais, para que a busca de contatos se concretize, tais como o computador e o acesso a Internet. Ocorre que há locais em que, para a maioria das pessoas, essa ainda é uma possibilidade remota. Por exemplo, no Pará, apenas 10,9% das pessoas com mais de dez anos tinha acessado à Internet no período indicado pela PNAD (IBGE, 2005).

Dentre os empregados entrevistados (amostra parcial, de 230 pessoas), 40% deles fazia uso da Internet, percentual bem superior àquele encontrado pela PNAD. Os usos mais freqüentes eram para consultar o correio eletrônico (*email*), pesquisas e para conversar nas salas de “bate papo”. Deve-se notar que a maioria utilizava em *cybers*, já que muito poucos possuíam computador em casa. Aqueles que não usavam justificaram que não o faziam pela falta do computador (30%), ou porque não gostavam (17%). De todo modo, é notável o percentual de usuários da rede, diante das limitações de tempo e de acesso à infraestrutura.

Diversamente do pesquisador ou do executivo que possui maiores capacidades de tecer relações em rede, os trabalhadores de determinados segmentos, especialmente aqueles lotados em cargos operacionais, que exigem pouca qualificação, não podem construir redes de relações ampliadas relativamente independentes dos territórios cotidianos. Relações desse tipo tornam-se mais necessárias em um mundo marcado pela fluidez, sobretudo dos contratos de trabalho. Mas, é preciso que as relações significativas sejam simbolicamente apreendidas e vividas como relação desinteressada, e nunca como relação puramente instrumental. Pois, como sustentar uma relação continuada com alguém se está claro que tal relação é unicamente por interesse de acessar os recursos de que a pessoa dispõe, tais como informação, relações, credenciais, ou até mesmo dinheiro?

Assim, das discussões de Sennet (2003) e Castel (1997), importa reter que as racionalizações instrumentais do capitalismo contemporâneo pressionam para o “desenraizamento”<sup>36</sup>, a facilidade de as pessoas se desligarem das redes e das comunidades –

ocupacionais, familiares, locais ou de outro tipo – para dar maior elasticidade às empresas no acesso aos recursos humanos e vice-versa. “Desenraizamento é um termo usado aqui em contraponto ao conceito de “*embeddedness*” (GRANOVETTER, 1985), que se pode traduzir como imersão, incrustação ou enraizamento. O autor considera que a análise da ação econômica, para dar conta da dinâmica social, deve contemplar aspectos não mercantis, tais como as relações pessoais e as estruturas das redes de relações interpessoais nas quais as transações econômicas tomam lugar. Granovetter (1985) chamou atenção para a necessidade de retomar a perspectiva de Weber quanto ao sentido social da ação econômica, criticando a análise feita pela economia neoclássica, que tratava de um indivíduo racional, em abstrato, fora dos contextos de interação onde se pensa e age, decide, elabora estratégias, etc.

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 em redes, ora pressionam no sentido de dificultar a manutenção de laços sociais significativos.

Como referido no capítulo 2, ao contrário do que à primeira vista possa parecer, ps vínculos não precisam ser necessariamente fortes, porque eles fecham as relações numa rede de sociabilidade sobre si mesma. Granovetter (1973) afirmou que os vínculos fracos servem de ponte para outros círculos sociais, possibilitando a ampliação dessa rede para outras esferas da sociedade. No caso do mercado de trabalho, esse fator (vínculos fracos) transforma-se em relações úteis para o trabalhador ter acesso ao emprego e para a empresa ter acesso à mão-de-obra necessária.

Mas, ampliar a rede de contatos pessoais no sentido de criar pontes que possibilitam contatos, inclusive profissionais, também pode significar, sob uma outra ótica, dar prioridade a relações superficiais que exijam pouco investimento emocional e compromisso. Essa é a tônica do ensaio de Sennett (2003), como visto. Deve-se ressaltar que as prioridades são influenciadas por idade, sexo, classe social, estado civil, etc., e são passíveis, da mesma forma, de serem influenciadas pelo regime de trabalho da empresa moderna, sua intensidade, sua absorção indireta do tempo livre do trabalhador. O tipo de relação empregado–empresa, isto é, a orientação da gestão vai estimular ou dificultar os vínculos do trabalhador com amigos, parentes, colegas, e a manutenção ou criação de interesses não profissionais.

---

Enfim, o que se pode auferir das questões abordadas é confirmar a correlação substantiva entre as premissas da gestão de RH e os laços que os indivíduos estabelecem em sociedade. Como visto, são muitas as forças sociais que impelem um novo processo de racionalização dos processos produtivos, com o estabelecimento de regras organizacionais que visam a conformar o trabalhador e o conjunto de suas relações sociais aos objetivos de maior lucratividade. Mas, por outro lado, há pressões sociais gestadas dentro e fora da empresa, exigindo maior aceitação das diferenças, da liberdade de expressão, de reconhecimento das identidades e culturas específicas, além dos movimentos que conduzem à busca de modelos de gestão participativa nas empresas (SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006). Em todos os casos, a articulação empresa–sociedade vai se traduzir num campo de influências recíprocas, como acentuam esses dois autores. Essas influências recíprocas se dão através das formas como os seus integrantes ajustam as diferentes esferas da sua vida pessoal às exigências e expectativas empresariais. E, também, através da pluralidade de modos de vida, projetos, costumes e tradições que os indivíduos trazem consigo ao fazer parte do corpo organizacional. A empresa é, portanto, vista como espaço de produção e reprodução de sociabilidades.

### **3.7 A título de síntese teórica sobre sociabilidade e gestão de RH**

Este estudo sobre trabalhadores no ramo de supermercados na Região Metropolitana de Belém aproveita elementos de diferentes abordagens. Em primeiro lugar, partindo das perspectivas críticas sobre as contradições entre capital e trabalho na contemporaneidade, o estudo privilegia o exame das relações sociais dos agentes nos ambientes cotidianos do trabalho e da vida fora do trabalho. Em segundo lugar, considera abordagens que focalizam o nível micro das relações e das estratégias dos agentes sociais e suas interfaces com os processos macroestruturais que lhes constroem. Portanto, dentro dos limites estruturais do mercado e das formas de gestão de RH no ramo em questão, buscou-se como as pessoas interagem e como são impedidas ou estimuladas de estabelecer laços.

Granovetter (1973) demonstrou "a força dos laços fracos", laços que podem vincular grupos e pessoas de diferentes classes e estratos sociais, desde que haja pontes entre as redes, abrindo uma fecunda linha de pesquisas até hoje. A esse respeito, ressalta-se também os estudos brasileiros que têm alertado para as profundas desigualdades sociais na sociedade brasileira. As

desigualdades podem tender à formação de "guetos", no sentido de grupos e categorias sociais autocentrados. As redes de relações pessoais, nesse sentido, podem reproduzir as exclusões sociais. Nesses casos, não conectam grupos de classes sociais ou de meios sociais diferentes.

Igualmente, uma terceira linha de abordagem buscou compreender as características próprias da formação do trabalho capitalista na região amazônica e no Estado do Pará, em particular. Esta é uma região que se caracteriza historicamente como de mercados de trabalho formais reduzidos e prevalência de condições precárias de trabalho para grande parte do contingente de trabalhadores. Neste estudo, esta foi uma vertente sobremaneira relevante porque possibilitou articular os dois itens anteriores no contexto regional, quais sejam, a transformação da sociabilidade produtiva como consequência das inúmeras reestruturações pelas quais passa o processo produtivo atual e como isto ocorria no nível das microrelações.

E por fim, o quarto enfoque, que contempla uma compreensão complexa do que é racionalidade capitalista, a começar por Weber, focalizando as organizações e os limites desse tipo de racionalidade. Partiu-se do entendimento da empresa e da racionalidade empresarial que Sainsaulieu e Kirschner (2006) contemplaram. Para eles e para esta análise, a empresa ou organização é entendida como coletivo social que é parte da sociedade, como uma coletividade complexa sujeita aos determinismos do mercado e da lucratividade e, também, aos desafios de organizar coletivos humanos no contexto atual da globalização, desafios estes que relativizam a eficácia da gestão. A gestão é bem mais que um processo meramente técnico. Gomes (2005) ajuda a compreender as empresas inseridas no contexto das culturas locais e nacionais.

Assim, este estudo tem essas duas dimensões: 1) a gestão empresarial na prática, na visão dos trabalhadores no espaço laboral; 2) e como os trabalhadores vão vivenciando as pressões dessa gestão na sua vida cotidiana, no sentido: a) da possibilidade de manutenção e constituição de laços sociais e b) a importância desses laços na sua relação com o trabalho e nas estratégias de sobrevivência.

As redes locais de supermercados, referência empírica deste estudo, como fonte e objeto das pressões do mercado, têm sido pressionadas para apresentar respostas tempestivas como forma de fazer frente ao grande dinamismo da economia global, respostas estas que irão repercutir tanto na estrutura quanto nas relações formais e informais que ocorrem no dia-a-dia dessas empresas. As transformações recentes do varejo de alimentos fizeram dos supermercados, especialmente, um campo profícuo para observar a mútua relação entre gestão de RH e

sociabilidade. Para compreender esse processo, aborda-se agora os condicionantes sócio-históricos do comércio no Pará.

## **CAPITULO 4 – Da taberna ao hipermercado: comércio de varejo no Pará**

### **4.1 Condicionantes sócio-históricos do desenvolvimento capitalista na Amazônia**

A hegemonia do modo de produção capitalista na sociedade contemporânea oculta um longo e sinuoso processo de desenvolvimento para se ajustar às condições sócio-econômicas e possibilidades de lucro de cada lugar (HARVEY, 1993, p. 308). A diversidade das configurações assumidas fica evidente ao observar os cursos da expansão do capital na Europa e no Brasil. Na Europa, de acordo com Martins (1991), a forte tradição das corporações de ofício se constituiu em barreiras social e ideológica à voracidade capitalista, exigindo o reconhecimento das práticas de direito anteriores às relações capitalistas de produção. No Brasil, ao contrário, a Coroa portuguesa manteve as iniciativas produtivas da colônia brasileira em tais estados de rudimentarismo técnico e atraso econômico que não engendraram direitos sociais significativos, os quais pudessem ser impostos às novas relações de produção.

Na Amazônia, a iniciativa privada foi, historicamente, favorecida pelas ações governamentais de ocupação, tornando a região ainda mais vulnerável à ação do capital, na apropriação das fontes de acumulação e na consequente expropriação dos antigos detentores dos direitos sobre essas fontes. Os sucessivos programas de desenvolvimento, aliados às representações sociais de “terra livre”, de reserva de recursos naturais – florestais e minerais – e, principalmente, de “espaço vazio” a ser ocupado, geraram violentos embates pela posse da terra.

Os grupos indígenas nativos e os migrantes camponeses não tiveram o mesmo amparo legal para lhes assegurar o direito à terra na qual estavam radicados. No caso das populações indígenas, seus direitos foram legalmente estabelecidos desde o início da colonização brasileira (e na Amazônia não foi diferente!) e contemplaram desde a afirmação de sua “humanidade” até a criação dos enclaves territoriais, isto é, zonas de terra específicas e autônomas para indígenas inseridas nos territórios estaduais. Quanto aos camponeses, não houve um direito institucionalmente constituído, o que facultou ao colonizador arbitrar sobre o domínio da terra,

decidindo dar ao posseiro o “complacente” reconhecimento do direito consuetudinário, ou simplesmente, tomar-lhe a terra pelo confronto direto (MARTINS, 1991).

Assim, sem legislação prévia de amparo legal às populações nativas, primaram regulamentações que privilegiaram os interesses de elites políticas e econômicas, sejam da Coroa, nos primórdios da colonização, sejam, mais tarde, dos grandes fazendeiros (latifundiários) e dos grandes projetos econômicos estatais. Foram os capitais mercantil, industrial ou especulativo de origem particular que colocaram em prática o projeto estatal de desenvolvimento para essa região, permitindo sua inserção no contexto econômico global, ainda que seguindo ritmos desiguais e modalidades combinadas (MARTINS, 1991).

Pode-se afirmar, portanto, que em termos de imersão no processo capitalista de produção, a região amazônica compreende em si populações com padrões organizativos diferenciados, desde comunidades, cuja produção se pauta no extrativismo e cuja organização social se aproxima do que foi conceituado como “comunismo primitivo”, até nichos com características urbano-industriais, contemplando empreendimentos nos quais são colocadas em prática as mais atuais formas de gestão, como nos setores minero-metalúrgico e bancário (LOUREIRO, 2001; GONÇALVES, 2002). Para ilustrar, cita-se dois processos produtivos exemplares dessa imersão.

Em um extremo, tem-se a comunidade quilombola do Abacatal, em Ananindeua (PA), que, como muitas outras existentes, é uma forma de organização social que tem como característica principal o uso coletivo dos meios de produção e de seus resultados, além de adotar a propriedade coletiva da terra. Está localizada em local de difícil acesso, sem infra-estrutura adequada, como serviços de água, energia elétrica, saneamento, ou para o escoamento da produção. Tem como principal fonte de renda o cultivo da mandioca e fabricação de seus derivados, como a farinha e o tucupi.

Até pouco tempo atrás, a fabricação da farinha seguia o mesmo processo artesanal transmitido através das gerações. Este quadro começou a modificar com a implantação do Programa Organização Produtiva de Comunidades (PRODUZIR), uma parceria entre governos estadual e municipal e fundações privadas, com apoio técnico da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO/ONU). A atuação do projeto se deu na alfabetização e capacitação específica dos produtores para a atividade que era exercida tradicionalmente, além de identificar outras fontes de renda e propiciar treinamento para desenvolvê-las. Com isso, os

quilombolas passaram a fabricar bijuterias (cintos, brincos e colares produzidos de vegetais), cerâmica, artesanato e também a beneficiar cascas de árvores, além de manter a produção de derivados da mandioca. O interessante é que as modificações foram dirigidas para a melhoria do processo produtivo, procurando manter as características básicas da comunidade (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2006).

Como contraponto, tomam-se as empresas do setor minero-metalúrgico, demonstrando a presença do capital financeiro na região. Esses empreendimentos, denominados de “Grandes Projetos”, iniciaram na década de 1950 com a exploração do manganês na Serra do Navio (AP). Prosseguiram no Pará, em 1967, com o Projeto Jari, na produção de celulose e exploração do caulim, assim como no projeto Grande Carajás, tendo à frente a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), na exploração do ferro, ouro, bauxita e manganês. Há também minas de cassiterita, em Rondônia, e de estanho (Pitinga), no Amazonas (GERMANY, 2002). A partir da década de 1980, ocorre a consolidação<sup>37</sup> do Polo Petrolífero, com a constatação de reservas de gás, no Estado do Amazonas, no polo de Urucu (Coari) e no vale do Juruá (Carauari) (FREITAS, 2004; MONTEIRO, 2005).

O percurso desses empreendimentos foi quase sempre o mesmo. De início, foram criadas empresas estatais brasileiras em parceria com empresas americanas, canadenses ou japonesas que receberam o monopólio para exploração de determinado minério. Estas empresas foram constituídas como sociedades anônimas de capital aberto, com participação majoritária do Estado brasileiro, que também assume as obras de infra-estrutura necessárias<sup>38</sup>. Suas ações são hoje negociadas na bolsa de valores, o que abriu a empresa à participação do capital especulativo internacional. Este reforçou a necessidade de aumento constante da produtividade e modernização dos processos produtivos e de gestão, que contribuiriam para valorização das ações na bolsa de valores, realimentando o circuito do capital financeiro.

No primeiro caso, todas as etapas do processo produtivo são concluídas na comunidade quilombola, mas, até chegar ao consumidor final, o produto transitará por um ou mais

<sup>37</sup> E ainda a implantação do Sistema de Proteção da Amazônia - SIPAM, na década de 1990.

<sup>38</sup> Denominadas de “Grandes Projetos”, são obras efetuadas pelo Estado brasileiro, tais como as grandes hidrelétricas de Tucuruí (PA), Balbina, em Presidente Figueiredo (AM), e Coaracy Nunes (AP). No caso da exploração industrial do manganês, na Serra do Navio, toda a infra-estrutura foi construída pela empresa Indústria e Comércio de Minérios S.A. (ICOMI), sem utilização de recursos públicos, conforme esclarece Drummond (1988). Posteriormente essas empresas foram privatizadas.



intermediários, dentre eles os supermercados, a forma mais aprimorada do comércio varejista direto. No segundo caso, há uma divisão de trabalho em escala mundial, a qual evita verticalizar a produção no mesmo local em que o minério é explorado<sup>39</sup>. Como consequência, exaurido o minério, a empresa encerra suas atividades e abandona a infraestrutura instalada.

Além dos exemplos acima, a diversidade dos tempos produtivos, ou de grau de imersão no sistema capitalista mundial, pode ser constatada nas pesquisas<sup>40</sup> desenvolvidas ao longo da segunda metade do século XX, as quais analisam diferentes atividades produtivas regionais, tais como pesca artesanal e industrial, indústria madeireira, a mineração (os referidos “Grandes Projetos”). Vale ressaltar aquelas sobre o trabalho no processo de colonização da rodovia Belém-Brasília<sup>41</sup>. São estudos que se referem, ainda que de maneira subliminar, às limitações que os *modus vivendi* dos novos habitantes e das populações amazônidas originais (ou tradicionais) têm imposto à expansão do capitalismo moderno, pelas dificuldades que oferecem para assimilar e disseminar novas tecnologias<sup>42</sup>.

Como se vê, o domínio do capital industrial e financeiro na Amazônia raramente se faz de forma direta. Tanto o capital flexível de agora quanto as formas de capital anteriores atuaram e atuam, principalmente, por meio de pessoas interpostas. O capital se apresenta, principalmente, através das atividades de comercialização, cujas bases estão sediadas fora desta região. É do eixo Centro-Sul do Brasil e dos países centrais que partem as regras do jogo, e também onde está fixada a etapa fabril dos produtos de maior valor agregado e de tecnologia de ponta. De certa forma, este viés reforça a importância das relações mercantis na reprodução social da região amazônica e, especialmente, do estado do Pará.

<sup>39</sup> Ocorre localmente apenas a fase inicial do processo produtivo, a qual agrega menor valor ao produto. A mesma função periférica tem a Zona Franca de Manaus, criada em 1967, em cujas “fábricas” ocorrem, na realidade, a montagem dos produtos elétrico-eletrônicos de *know-how* gerado nos países centrais.

<sup>40</sup> Para uma análise sobre o trabalho na Amazônia, recomendam-se os seguintes estudos: Furtado (1994), Stockinger (2001) e Moreira, (2004; 2008); sobre as comunidades tradicionais; Loureiro (1985; 1986), Melo (1985) e Maneschy (1993; 2001), sobre a atividade pesqueira; Costa (1994), sobre o trabalho feminino na indústria madeireira; Monteiro (2005) sobre os Grandes Projetos; e a coletânea de Hébette (2004), sobre o campesinato.

<sup>41</sup> A pesquisa “Colonização ao longo da rodovia Belém-Brasília” se deu no período de 1974 a 1977. Abarcou cinquenta municípios do Pará, Maranhão e Goiás, escolhidos pela heterogeneidade social da população e importância da sua composição urbana. Foram entrevistados 795 chefes de família para documentar a mobilidade espacial e ocupacional dos migrantes e reconstituir o histórico familiar das migrações e dos empregos (HÉBETTE, 2004a).

<sup>42</sup> De acordo com Bresser Pereira (1989, p. 284), é “mais compreensível, falar em capital ou em capitalismo arcaico, parasitário, especulativo, dependente do Estado, em vez de usar a expressão capital mercantil, e utilizar o conceito de capitalismo moderno como sinônimo de capital industrial”. Dessa forma, adota-se o termo mercantil para designar a esfera da distribuição do circuito de valorização do capital.

## 4.2 As vicissitudes da atividade comercial no Pará

Belém carrega consigo a chamada “vocação” para a atividade comercial. Pode-se atribuir essa tendência   distância física dos centros decisórios do país, que estimulou manter relações comerciais diretamente com a Coroa portuguesa,   época do Brasil Col nia, e, depois, com empresas estrangeiras, em especial da Europa, sem intermediação da sede do Império ou da República. Esse relativo isolamento permitiu o surgimento de algumas indústrias locais, tais como a Cervejaria Paraense, fundada em 1902, e a empresa A. L. Silva & Cia., de 1930, fabricante do sabonete Phebo (MOURÃO, 1989, 34). Após a conclusão da rodovia Belém-Brasília, em meados da década de sessenta do século passado, a competição no mercado paraense se tornou mais acirrada pela invasão de produtos fabricados no polo industrial brasileiro, ao mesmo tempo em que a incipiente indústria local era desmantelada. Dessa forma, o estado do Pará consolidou o seu papel de periferia, agora em relação ao Centro-Sul do país. Nesse contexto, seu perfil de economia predominantemente terciária se afirmou. Setores que se tornaram significativos na balança comercial do Estado, como a mineração, a pecuária, a madeira e a pesca industrial, inclusive por força dos estímulos fiscais e creditícios concedidos pelo poder público, não se destacaram jamais como grandes geradores de empregos diretos.

Pode-se confirmar o predomínio da esfera da circulação e de serviços na economia estadual, observando registros sobre o mercado de trabalho. Dados econômicos oficiais, analisados por Stockinger (2001), mostram que, em 1978, o Terciário<sup>43</sup> detinha 61% da participação da renda regional e 32% da população economicamente ativa do Pará (Ibid, p.117). Encontrou-se resultado semelhante na configuração atual do mercado de trabalho paraense. O balanço efetuado pelo DIEESE (Seção Pará)<sup>44</sup> sobre a “Flutuação dos Postos de Trabalhos no Setor Formal da Economia no Estado do Pará”, relativo ao período de 1996 a 2005, apontou que os Setores do Comércio e Serviços se destacaram na criação de postos de trabalho, com 40.597 e

---

<sup>43</sup>   o setor econômico relacionado aos serviços, os quais são produtos não materiais que pessoas ou empresas prestam a terceiros para satisfazer determinadas necessidades. Dentre as atividades econômicas deste setor estão o **comércio** e os **serviços** propriamente ditos, tais como: educação, saúde, telecomunicações, transporte, serviços de limpeza, serviços de alimentação, turismo, serviços bancários e administrativos, transportes, etc. O Setor primário se refere à exploração dos recursos naturais (pesca, pecuária, mineração e outros), que oferecem a matéria-prima para a indústria de transformação, o setor Secundário. Quando se usa neste texto as expressões “Setor do Comércio” e “Setor de Serviço”, toma-se por base a Classificação Nacional de Atividades Econ micas (CNAE).

<sup>44</sup> Com base nos dados oficiais da CAGED, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

34.364 novos empregos, respectivamente, perfazendo 70,33% dos 106.578 gerados em todos os setores da economia (Quadro 10). No mesmo período, na Região Metropolitana de Belém, o Setor de Serviços apresentou o acréscimo de 23.513 postos de trabalho, seguido do Setor de Comércio, com 17.196; esses dois setores responderam por 45.380 novos empregos, o que equivale a 42,68% do total gerado (Quadro 11).

SETOR ECONÔMICO	ADMISSÃO	DESLIGAMENTO	SALDO
Extrativo-Mineral	6.859	5.427	1.432
Agropecuária	114.274	107.348	6.926
Construção Civil	192.635	184.429	8.206
Ind. de Transformação	321.743	306.093	15.650
Serviço	405.262	370.898	34.364
Comércio	<b>321.571</b>	<b>280.974</b>	<b>40.597</b>
Outros	12.441	13.038	-597
<b>Total</b>	<b>1.374.785</b>	<b>1.268.207</b>	<b>106.578</b>

Fonte: adaptado de DIEESE (PA), 2007, com base na CAGED (MTE).

Quadro 10. Flutuações de Postos de Trabalhos no Pará, por setor econômico - década de 1996 a 2005 -

Setor Econômico	TOTAL ADMIS.	TOTAL DESLIG.	SALDO	VARIAÇÃO EMPR %
<b>TOTAL</b>	96.523	86.168	10.355	4,18
Extrativo-Mineral	56	52	4	1,75
Ind. de Transformação	12.366	11.436	930	2,98
Serviços Ind. Utilidade Pública	793	774	19	0,46
Construção Civil	12.103	12.812	-709	-3,95
Comércio	<b>30.325</b>	<b>25.872</b>	<b>4.453</b>	<b>6,35</b>
Varejista	<b>25.383</b>	<b>21.740</b>	<b>3.643</b>	<b>6,08</b>
Atacadista	<b>4.942</b>	<b>4.132</b>	<b>810</b>	<b>7,88</b>
Serviços	39.292	33.635	5.657	4,81
Administração Pública	93	87	6	0,18
Agricultura	1.495	1.500	-5	-0,16
Outros	0	0	0	----

Fonte: MTE-Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), 2008.

Quadro 11. Evolução do Emprego por Setor de Atividade Econômica, ano 2007, na RMB

No ano de 2007, o resultado positivo se confirma. O Pará apresentou o saldo de 28.003 empregos protegidos, com variação a maior de 5,83% com relação ao ano anterior, um pouco

abaixo da variação brasileira, de 5,85%. No mesmo período, a RMB cresceu 4,18%, criando 10.355 empregos. Entretanto, o Comércio cresceu 6,35%, com a geração de 4.453 postos de trabalho, sendo 3.643 localizados no comércio varejista (no qual estão incluídos super e hipermercados) e 810 no comércio atacadista. Somando-se estes aos 5.657 empregos gerados no setor de Serviços, são 10.110 empregos, isto é, 97,63% do total de postos de trabalho criados em 2007.

O comércio é, portanto, essencial para a reprodução social nas áreas urbanas porque os postos de trabalho formais e informais nele se concentram. A Amazônia urbana conta com pouca participação da Indústria e Agricultura em termos de emprego, principalmente protegidos. Por isso, Pinheiro e Álvaro (2006) explicam que fundar-se no comércio confere à região características inerentes a este segmento econômico, tais como o baixo dinamismo econômico e a reduzida capacidade de incorporação de tecnologia e agregação interna de valor. Por conseguinte, o baixo dinamismo da economia regional reproduz sua condição de periferia em relação às bases nacionais e mundiais do capital industrial e financeiro.

Uma característica marcante da econômica regional é, pois, a heterogeneidade de formas de produzir das populações viventes em seu território, daí a impossibilidade de explicar plenamente as relações de trabalho regionais tomando por base a “empresa capitalista propriamente dita. Não obstante, esses grupos estão em permanente interação com a lógica econômica do capital flexível, que interfere nos modos de vida, criando necessidades e exigindo sua adequação ao padrão estabelecido pela concorrência global, tal qual a produção de farinha da comunidade quilombola, anteriormente descrita. Como afirma Martins (1991, p. 28) esse é um movimento no qual há “reciprocidade de consequências, o que não quer dizer equidade” de resultados entre os níveis local e global.

Por exemplo, à época da abertura comercial do Brasil no início dos anos 1990, houve um movimento de reestruturação nas empresas nacionais para se adequarem aos padrões tecnológicos das grandes organizações transnacionais. No Brasil, até o início da década seguinte, o vínculo formal de trabalho era a modalidade predominante de inserção, caracterizando a situação de mais da metade dos ocupados. Das transformações econômicas ocorridas, destacou-se a migração do emprego do setor secundário (indústria) para o setor terciário (comércio, serviços e administração

pública). Além disso, tão expressiva quanto esta migração setorial, foi a conversão dos postos de trabalho formais em informais (COMIN; GUIMARÃES, 2002).

No caso da Região Norte, a reestruturação industrial não impactou severamente o estoque local de empregos, pois sua composição se pauta nas atividades comerciais e de serviço (setor Terciário), conforme referido. No entanto, mesmo quando o processo atingiu os segmentos de telecomunicações e bancário, percebeu-se alguma redução no total de postos de trabalho, porque os empregos extintos nesses segmentos migraram, em parte, para empresas terceirizadas e quarteirizadas, resultantes da dinâmica da reestruturação. Nota-se que, também na Amazônia e na Região Metropolitana de Belém (RMB), especificamente, as atuais transformações econômicas provocam a flexibilização e a migração mais acentuada dos investimentos, que atingem as atividades-fim das empresas, processo denominado de terceirização, como no caso dos segmentos de telecomunicações e bancário citados. Somente para ilustrar, de cada cem empregos existentes nos bancos em 1989, restaram, no Brasil, quarenta e seis em 2000; na região Norte, esse número reduz para quarenta e um (GONÇALVES, 2002).

De fato, os novos postos de trabalho surgidos seguiram o padrão estabelecido em outros setores reestruturados, isto é, tiveram como característica comum os baixos salários e cargas horárias superiores àquelas praticadas no segmento de origem. Esse processo, através do qual se acentua a divisão técnica e social do trabalho e recrudescem as formas precárias de trabalho, Antunes (2005, p. 17) sinaliza como:

...uma nova morfologia do trabalho: além dos assalariados urbanos e rurais que compreendem o operariado industrial, rural e de serviços, a sociedade capitalista moderna vem ampliando enormemente o contingente de homens e mulheres terceirizados, entre tantas outras formas assemelhadas de informalização do trabalho, que proliferam em todas as partes do mundo.

É certo que houve, nos últimos anos, alguma melhora na composição do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas brasileiras, como aponta a análise do IPEA (2008, p. 6-8) com base nos dados da Pesquisa Mensal de Emprego (PME), do IBGE. Ao longo do primeiro semestre de 2008, dos trabalhadores ocupados, 74,1% eram trabalhadores formais<sup>45</sup> (ou protegidos) e 25,8% informais (sem carteira); O indicador de informalidade, que acusa a participação dos assalariados sem carteira, por conta própria e não-remunerados no total de

ocupados, atingiu em abril deste ano o percentual de 38,8%, quando já chegou até 44,1%, em abril de 2004. Cabe aqui uma ressalva: esses dados refletem a configuração do mercado de trabalho das regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Porto Alegre e Salvador, não contemplando nenhuma capital da região Norte.

Com relação às regiões Norte e Nordeste, a análise dos dados do Censo Demográfico de 2000, elaborada pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)<sup>46</sup>, indicou que a informalidade é maior nestas que nas outras regiões do país. Enquanto no Brasil 58,1% do pessoal ocupado estavam no trabalho informal, na região metropolitana de Belém o percentual chegava a 59,9%, ultrapassando aquele em 1,8 ponto percentual. Este indicador inclui na categoria de trabalhador informal, tanto o trabalho por conta própria e doméstico com registro em carteira, quanto os empregados domésticos e empregados sem registro, sejam contribuintes ou não da Previdência Social.

Grupamentos de atividade do trabalho principal	Brasil	Região Norte	Pará	RMB
<b>Agrícola</b>	6,69	8,91	9,16	0,63
<b>Indústria</b>	4,57	6,46	8,03	4,86
<b>Construção</b>	3,19	4,58	4,49	4,26
<b>Comércio e reparação</b>	6,44	9,92	11,24	9,19
<b>Alojamento e alimentação</b>	1,69	2,78	2,84	2,68
<b>Transporte, armazenagem e comunicação</b>	1,41	1,84	2,11	1,75
<b>Administração pública</b>	2,06	4,74	5,31	4,09
<b>Educação, saúde e serviços sociais</b>	3,57	6,26	7,49	6,98
<b>Outros (serviços coletivos, sociais e pessoais)</b>	2,11	2,55	2,66	2,93
<b>Outras atividades</b>	2,44	2,54	2,32	3,49
<b>Atividades mal definidas</b>	0,04	0,06	0,09	0,04
<b>T o t a l</b>	<b>34,21</b>	<b>50,64</b>	<b>55,73</b>	<b>40,90</b>

Fonte: adaptado de IBGE/PNAD 2007 (base SIDRA)

\* exclusive militares e funcionários públicos estatutários.

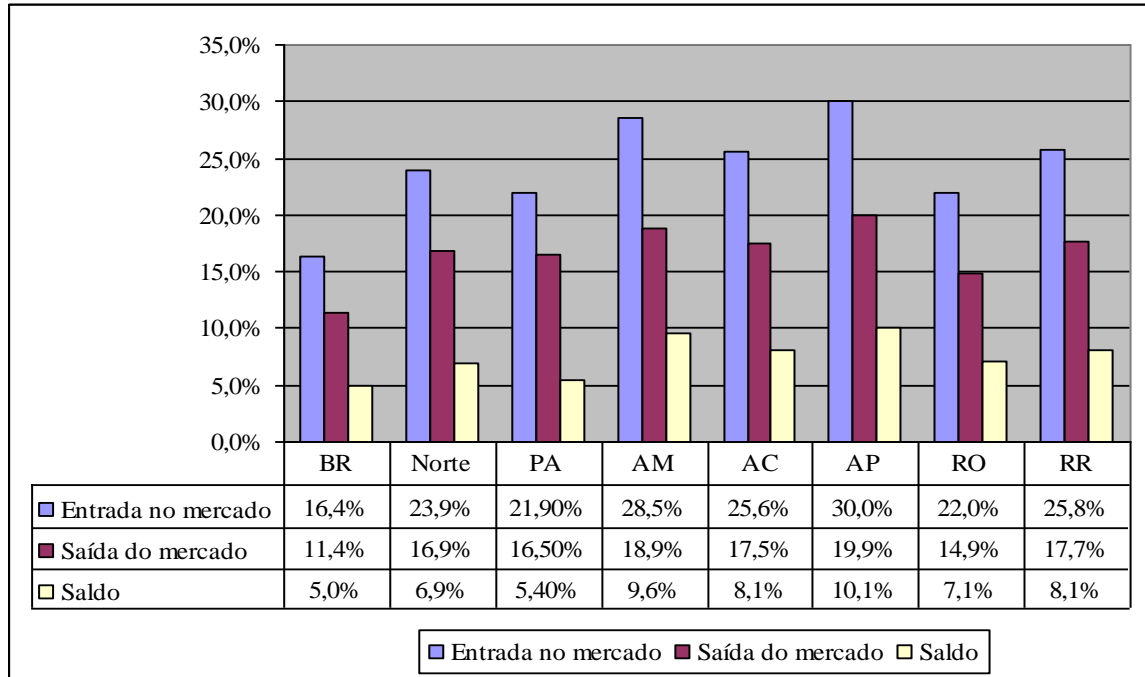
*Quadro 12. Empregados\* de 10 anos ou mais de idade, no trabalho principal da semana de referência, em 2007 (Percentual)*

Os números da PNAD corroboram a afirmação de maior informalidade do trabalho na região Norte (IBGE/SIDRA/PNAD, 2008). Segundo a PNAD, em 2007, 50,64% dos empregados da região Norte trabalhavam sem proteção social, ao passo que no Brasil o percentual era de

<sup>45</sup> Formais: nesta categoria encontram-se os trabalhadores denominados empregadores, empregados com carteira e militares e servidores públicos – Regime Jurídico Único (RJU). Informais: nesta categoria encontram-se os trabalhadores denominados conta-própria, empregados sem carteira e não-remunerados.

<sup>46</sup> Esta análise foi executada pelo Instituto de Economia da UFRJ, a pedido da Organização Internacional do Trabalho (OIT), abrangendo as 556 microrregiões do país do Censo de 2000.

34,21%. Por sua vez, no Pará, a situação era ainda mais alarmante, pois 55,73% dos empregados trabalhavam sem carteira assinada. Nota-se que, na RMB, o percentual de desprotegidos reduz para 40,90%, mas ainda apresenta 6,69 pontos percentuais acima do resultado nacional. Apesar de cada indicador comentado ter conteúdo específico, todos indicam uma grande informalidade nas relações de trabalho, o que pode refletir menor organização das atividades econômicas e maior fragilidade do próprio mercado de trabalho nortista.



Fonte: IBGE. CEMPRE, 2007a.

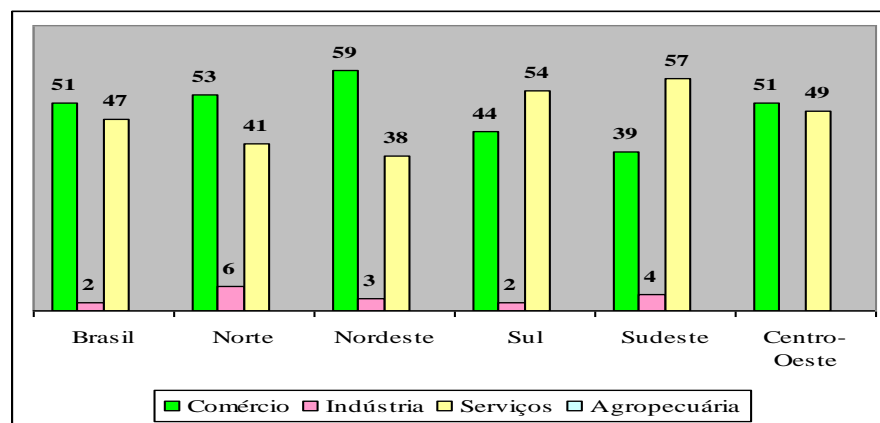
Figura 18. Percentual de empresas criadas e extintas em 2005

Se do ponto de vista da força de trabalho a região se caracteriza por grande informalidade e, por conseguinte, pelo trabalho desprotegido, com relação à demografia empresarial o quadro não é mais favorável. Por exemplo, em 2005 (IBGE, 2007), em quatro estados da Região Norte, encontram-se as maiores taxas de natalidade e mortalidade (entrada e saída do mercado) de empresas, mesmo sabendo-se que os números absolutos de estabelecimentos e de pessoal ocupado são pequenos. O Pará<sup>47</sup>, apesar de apresentar as menores taxas (21,9 % de natalidade, 16,5% de mortalidade, e saldo de 5,4%) da região Norte, ainda demonstra resultados bem superiores à média nacional, de 16,4%, 11,4% e 5%, respectivamente (Figura 18).

<sup>47</sup> De acordo com a metodologia do Cadastro Central de Empresas 2005 (CEMPRE), os dados do Pará se referem à Região Metropolitana de Belém, enquanto dos demais estados da Região Norte, apenas à capital (IBGE, 2007b).

Na pesquisa do SEBRAE (2005, p. 79) sobre mortalidade das micro e pequenas empresas, no período 2000-2002, o Comércio também se destaca como o setor com o maior número de empresas extintas nas regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste, com os percentuais de 53%, 59% e 51%, respectivamente (Figura 19). Já no estudo referente ao período de 2003-2005, no país, o Comércio comparece com 49,5% de mortalidade das empresas abertas em 2005, seguido do setor de Serviços (38%) e da Indústria (12%). Infelizmente, neste último estudo não foi discriminado o percentual regional por setores econômicos. Porém, os dados agregados em nível nacional apontam um significativo aumento de sobrevivência de empresas, pois daquelas constituídas em 2005, restou 78% em 2008.

A mortalidade de 22% (2008) é um resultado bem inferior aos 49,4% (2006) referente às empresas abertas com até dois anos de funcionamento, quando considerado o desempenho de todos os setores econômicos em nível nacional. Entretanto, se 78% das empresas chegam a completar dois anos de existência, 50,6% não atingem cinco anos. Desagregando os dados por região (período 2005-2007), a região Norte ocupa o primeiro lugar, com 29,9% de empresas extintas. Em seguida vem a região Sul, com 23,9%; a Centro-Oeste, com 21,6%; a Nordeste, com 18,9%; e a Sudeste, com 16,1% de empresas que não completam o segundo ano de existência. Dentre os estados da região Norte, o Pará mostrou bom desempenho, porque conseguiu manter 82,5% das empresas constituídas em 2005, exibindo 4,5 pontos percentuais acima dos 78% da taxa nacional de sobrevivência (SEBRAE, 2008, p. 24).



Fonte: Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, 2005.

Figura 19. Percentual de empresas extintas por ramo de atividades (Brasil – Regiões)

Diante desses números e das peculiaridades econômicas relatadas, parece que o capital corre maior risco ao ser aplicado na região Norte, apesar da melhora recente dos indicadores



econômicos regionais. E mais, sugere ser um grande e arriscado desafio implantar uma empresa nesta região, do ponto de vista da segurança dos resultados e lucros, pela configuração do mercado local e, especialmente, “pelas recorrentes representações de apatia, indolência e rudimentarismo tecnológico” (CONCEIÇÃO & MANESCHY, 2002, p. 148) atribuídas à população local, muitas vezes para legitimar seu “atraso” com relação às demais regiões do país, principalmente às regiões Sudeste e Sul.

O capital, entretanto, sempre está sujeito às particularidades dos contextos locais nos quais implanta determinadas fases do sistema produtivo<sup>48</sup>. Isso ocorreu em escala mundial com o capital liberado da estrutura física concentrada do fordismo, através das recentes práticas de *downsizing* e da “financeirização” da economia. Como argumenta Bauman (2001, p. 164-169), ao mesmo tempo em que “flutua” no espaço mundial, o capital impõe sua força localmente, revisando as leis trabalhistas e reestruturando práticas de trabalho, sem que haja, contudo, uma transformação integral.

Em assim sendo, pode-se afirmar que, se houve e há capital investido na Amazônia, é porque a relação custo–benefício lhe é vantajosa, isto é, a legislação vigente – que ampara a utilização da força de trabalho – e o custo operacional com os meios de produção lhe permitem extrair o máximo de produtividade (LOUREIRO, 2001). E, como visto, é predominantemente investido na atividade comercial, da qual o crescimento e os resultados apresentados pelo setor supermercadista paraense são exemplos de viabilidade empresarial. Este segmento apresenta um alto retorno dos investimentos aplicados com a utilização da mão-de-obra amazônica, fatores que indicam que as premissas da gestão flexível estejam sendo adequadas às particularidades da mão-de-obra e do mercado de trabalho local e estas respondendo às demandas do capital.

### **4.3 Um panorama nacional do setor supermercadista**

Desde que sai da esfera da produção até que se realize no consumo final, a mercadoria circula por entre um ou vários comerciantes atacadistas ou varejistas<sup>49</sup>. O atacadista comercializa grande volume de produtos para consumo de terceiros e para outros comerciantes atacadistas ou

---

<sup>48</sup> Os momentos são diferenciados quando se trata de países centrais ou periféricos.

varejistas. Estes atingem a ponta da cadeia produtiva vendendo as mercadorias para consumo, ou uso pessoal e doméstico em poucas unidades para o consumidor final, conforme a Comissão Nacional de Classificação do IBGE (IBGE/CONCLA, 2007, p. 26).

O comércio varejista é usualmente classificado como varejo tradicional e varejo moderno. O acesso do cliente ao produto é o elemento que diferencia um do outro. No varejo tradicional há um balcão entre o consumidor e o produto desejado, exigindo a intermediação de um vendedor; no moderno, o cliente acessa diretamente a mercadoria, como auto-serviço, e somente na fase final da compra pode contar ou não com a ajuda de um empregado para consumir o processo. De acordo com Sesso Filho (*apud* Padilha, 2007, p. 42), o varejo moderno surgiu em 1912, nos Estados Unidos, com o uso do auto-serviço nas mercearias precursoras da rede Alpha-Beta Markets, na Califórnia. Em 1914, Clarence Saunders patenteou o sistema de auto-serviço de supermercados e, em 1916, abriu a loja pioneira Piggly Wiggly, em Memphis, estado do Tennessee (EUA). Como ressalta Padilha (*Ibid*, p. 41-42), a adoção do auto-serviço representou uma revolução conceitual e tecnológica no varejo que pode ser comparada à divisão técnica do trabalho (combinação de trabalho) adotada pelas fábricas quando da introdução da maquinaria<sup>50</sup>. Os supermercados são empresas exemplares do comércio varejista moderno.

No Brasil, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0)<sup>51</sup>, do IBGE (CONCLA/CNAE), o setor supermercadista integra o grupo do “Comércio varejista não especializado”, que compreende a revenda de mercadorias em geral, com ênfase na oferta de produtos alimentícios (DIEESE, 1997; REARDON, BERDEGUÉ, 2003). Cabe acrescentar ainda que o Comércio constitui a seção G<sup>52</sup> da referida classificação, adotando a divisão habitual de comércio atacadista e comércio varejista (IBGE/CONCLA/CNAE, 2007, p.

---

<sup>49</sup> Para aprofundar este tema, recomenda-se a dissertação de mestrado de Padilha (2007), na qual elabora consistente análise marxista do circuito do capital, com ênfase na qualificação dos trabalhadores do segmento supermercadista paraense.

<sup>50</sup> Padilha (*Ibid*, p. 56) esclarece que demora algum tempo para o auto-serviço se estender a outros segmentos do Terciário. Por exemplo, só foi possível o segmento bancário adotar o auto-serviço quando surgiu a base tecnológica capaz de controlar o movimento da mercadoria (dinheiro; crédito). No caso do varejo de produtos alimentícios, a revolução ocorre apenas retirando o balcão e transferindo para o consumidor o ato de acessar o produto na prateleira.

<sup>51</sup> A CNAE é a classificação oficial do sistema estatístico nacional para as atividades econômicas. Foi estabelecida em 1995, atualizada em 2003 (CNAE 1.0), sem alteração da estrutura. Em 2007, é sancionada a CNAE 2.0, após uma ampla revisão e adequação à *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas*– CIU/ISIC.

<sup>52</sup> A seção G inclui também a reparação de veículos automotores e motocicletas.

27). Nesta última divisão há uma classe específica (4711-3) que se refere aos hiper e supermercados (Quadro 13).

Seção G – Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas		Observações
47.1 – Comércio Varejista não Especializado		
CÓDIGO	DENOMINAÇÃO	
47.11-3 *	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda superior a 5000 metros quadrados para hipermercados e entre 300 e 5000 metros quadrados para supermercados	Supermercados e Hipermercados
47.12-1	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns, com área de venda inferior a 300 metros quadrados	Minimercados, mercearias e armazéns

Fonte: IBGE/CONCLA/CNAE, 2007.

Quadro 13. Divisão do Comércio Varejista não Especializado, segundo CNAE 2.0

A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) distingue supermercado de outras formas do varejo a partir de três características: 1) venda a varejo de múltiplos produtos; 2) loja de auto-serviço com dois ou mais *check-outs*; 3) dispõe de quatro áreas básicas: perecíveis, mercearia, limpeza doméstica, e bebidas (SUPERHIPER, 2008, p. 44). Segundo a ABRAS, na categoria auto-serviço de alimentos estão incluídos os varejos pequenos, como as mercearias e as lojas de conveniência que adotam o sistema, os super e hipermercados. Já na CNAE 2.0, as lojas de conveniência compõem uma categoria específica do grupo varejo alimentício (código 47.29-6) e não do grupo varejo não especializado, como os super e hipermercados. Portanto, nos supermercados, a venda não depende do atendimento de um balconista como no comércio tradicional de armazéns, padarias e mercearias; os produtos devem estar dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* (caixas) na saída (BNDES, 1996; CONCHA-AMIN, AGUIAR, 2006).



Figura 20. Aspectos do sistema *self-service* em supermercado com menos de 250 m<sup>2</sup> de área, em Benevides, Pará

Os supermercados podem ser classificados em função da área da loja (m<sup>2</sup>) ou por número de *check-outs*, não havendo uma regra rígida para estabelecer o porte. Em princípio, as lojas com área máxima de 299 m<sup>2</sup> não são consideradas supermercados. Entretanto, passam a sê-lo caso tenham, simultaneamente, o auto-serviço, as quatro áreas básicas supra citadas e dois ou mais *check-outs*, mesmo que ofertem pouca variedade de alimentos e de artigos de primeira necessidade., como se vê nas fotos (Figura 20) de um supermercado de pequeno porte, em Benevides (PA) .

Nos supermercados propriamente ditos, predomina a venda de alimentos frescos, mercearias e artigos de higiene e limpeza, em uma área de vendas igual ou superior a 300 m<sup>2</sup>. Os hipermercados vendem alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar, e contemplam uma superfície de vendas, em geral, acima de 4.999 mil m<sup>2</sup> (SAAB, GIMENEZ, 2000; IBGE/CONCLA/CNAE, 2007). A classificação por número de *check-outs* ocorre da seguinte forma (Quadro 14) pequeno porte, até nove *check-outs*; médio porte, de dez a dezenove *check-outs*; grande porte, de vinte a quarenta e nove *check-outs*; e hipermercados, com cinquenta ou mais *check-outs* (BNDES, 1996).

PORTE	m2 *	Número de Check-outs
<b>Minimercados</b>	Até 299	1
<b>Supermercado - pequeno</b>	de 300 a 4.999	2 a 9
<b>Supermercado - médio</b>		10 a 19
<b>Supermercado - grande</b>	5.000 ou +	20 a 49
<b>Hipermercado</b>		50 ou +

Fonte: IBGE/CONCLA/CNAE, 2007; SAAB, GIMENEZ, 2000.

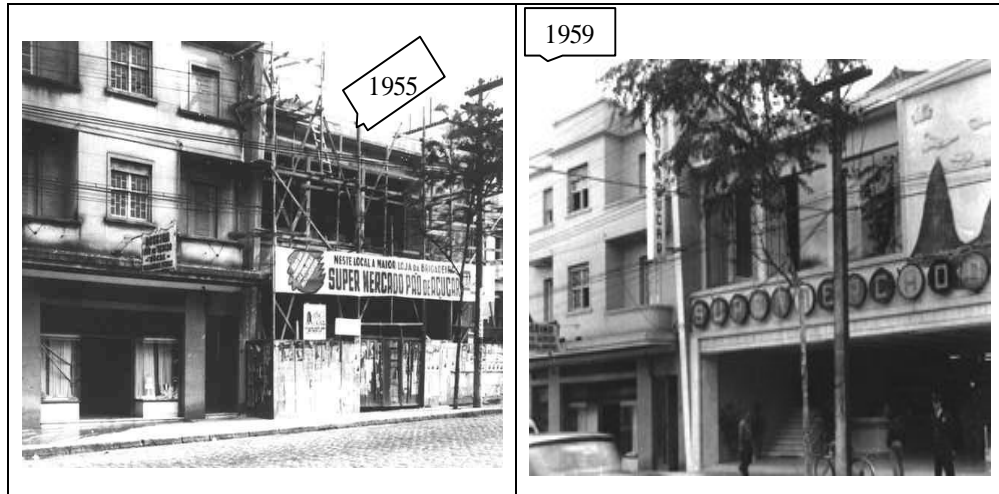
\*de acordo com a CNAE 2.0

*Quadro 14. Classificação de Comércio Varejista, por porte*

Ao deparar com detalhamento tão preciso sobre o setor, causa estranheza o fato de a atividade supermercadista só ter sido regulamentada, no Brasil, em 12 de novembro de 1968, através da Lei de 7.208. Consta que a primeira tentativa de aqui implantar o varejo de auto-serviço<sup>53</sup> aconteceu em 1947, por iniciativa do Frigorífico Wilson, empresa de origem americana. A loja, situada no centro de São Paulo, mesclava um setor de carnes, com atendimento tradicional de açougueiros, e artigos de mercearia dispostos como auto-serviço.

<sup>53</sup> Outras fontes informam que o primeiro supermercado foi aberto em 27 de março de 1953, localizado à Rua 13 de Maio, nº 1936, na cidade de São Paulo, chamado “Americano”. Segundo Nakamura (*apud* CUNHA, 2007, p. 23), a loja do Frigorífico Wilson (SP), já nas mãos de Raul Borges Pinto, deu origem aos Supermercados Sirva-se e

Em 1953, após o sucesso de outra experiência de auto-serviço, na Cooperativa de Empregados Parahiba, de São José dos Campos, foi inaugurada a primeira loja do “Sirva-se”, em instalações que apresentavam as características dos supermercados atuais (SUPERMERCADOS, 2002, p. 11-45). Em 1959, é inaugurada a loja de supermercado que deu origem ao grupo Pão de Açúcar (Figura 21), que atualmente é a segunda maior rede do país (SUPERHIPER, 2008, p. 66).



*Figura 21. Primeira loja do Supermercado Pão de Açúcar (SP)*

Entretanto, até o fim da década de 1960, ainda predominou o varejo tradicional devido, principalmente, a algumas barreiras econômicas e culturais que limitaram a expansão do auto-serviço, segundo Kitabayashi (2005, p. 24-25). Dentre elas, cita-se:

- maiores despesas com aluguéis e manutenção de imóveis pelos supermercados, enquanto nas mercearias o custo era menor porque, geralmente, conjugavam moradia e local de trabalho, e o uso do espaço público pelos feirantes era gratuito;
- sistema de impostos que, por um lado, estimulava a sonegação pelo varejo tradicional, através da prática de emissão de notas “frias”; e, por outro, beneficiava as cooperativas de consumo com isenções não estendidas aos supermercados;
- altas taxas de inflação e linhas de crédito bancário limitadas, situação agravada pela falta de regulamentação da atividade;
- dificuldade de encontrar equipamentos para as lojas, tais como gôndolas, carrinhos, máquinas de embalar, etc.;

---

Peg-Pag. O primeiro Sirva-se, inaugurado em 25 de agosto de 1953, tinha uma catraca na entrada da loja, que

- hábito do cliente de contar com a ajuda do balconista e resistência dos homens de precisar empurrar o “carrinho” para fazer compras.

Esses aspectos sobre a modernização do setor varejista ilustram como a sociedade urbana diferia nos padrões de consumo, nas formas de “ir às compras”, incluindo diferenças nas relações de gênero e práticas correspondentes. Vê-se no passado recente o predomínio da produção familiar em que não se separavam empresa e domesticidade, pois o comércio era também local de moradia do proprietário da mercearia. O grau de concentração do capital e de regulamentação pelo Estado era claramente menor, como indica também a dependência dos aluguéis. Os supermercados acompanham as mudanças nos padrões tecnológicos e sociais, inclusive nas relações entre consumidores e atendentes, que costumavam ser mais frequentes. Portanto, a modernização do setor varejista tem sido constante e indica que os supermercados são tanto resultado como promotores de mudanças sociais nos locais em que se instalam.

Pouco a pouco as barreiras anteriores foram superadas e os clientes acabaram por assimilar as facilidades do auto-serviço. De início, a aceitação desse modelo se deu com os consumidores de maior poder aquisitivo das grandes cidades, estendendo-se depois para todas as camadas da população. Contudo, é no final dos anos 1970 que acontece a reestruturação setorial mais intensa, favorecida pelo baixo poder de competitividade do setor instalado e pela abertura da economia brasileira ao controle acionário do capital estrangeiro. Nesse momento, inicia-se um período de fusões de empresas e de aquisição de redes nacionais pelas grandes redes internacionais, como a francesa Carrefour (1974). Tal movimento vai recrudescer nas décadas seguintes, com a chegada das empresas portuguesas Sonae (1989) e Jerônimo Martins (1997), da norte-americana Wal Mart (1995), da holandesa Royal Ahold (1996) e da francesa Casino (1997), promovendo uma série de mudanças no setor, tais como indicam Santos e Gimenez (1999):

- o fechamento das lojas menos rentáveis ou não lucrativas e diversificação dos formatos e locais, otimizando as áreas de vendas;
- investimento em automação e tecnologia da informação, com aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles<sup>54</sup>;

---

estabelecia limite à entrada dos consumidores.

<sup>54</sup> O Electronic Data Interchange – EDI e o Efficient Consume Response – ECR são exemplos de instrumentos informatizados de gestão. O EDI substitui documentos comerciais entre fornecedores e varejo, como pedidos de compra, faturas, conhecimentos de embarque, avisos de recebimento, etc. O ECR permite que

- lançamento de marcas próprias de produtos, inclusive via importação, para reduzir a dependência de fornecedores;
- ampliação das formas de crédito e diferentes modos de pagamento;
- a fidelização do cliente pela qualidade do atendimento como diferencial competitivo;
- terceirização das atividades não essenciais;
- profissionalização e modernização dos métodos gerenciais, com ênfase na gestão e treinamento dos recursos humanos.

É importante salientar que somente os grupos líderes têm, efetivamente, adotado o conjunto de medidas acima referido. Mesmo porque o processo de fusões ou aquisições por redes estrangeiras, que impôs novas formas de gestão, não atingiu igualmente todas as regiões brasileiras. Por exemplo, nas regiões Norte e Centro Oeste, até 1996, havia apenas a presença de uma loja do grupo francês Carrefour, em Manaus (AM), e da rede americana Wal-Mart, no Distrito Federal (DIEESE, 1997). Hoje ainda é tímida a presença das redes varejistas internacionais na região Norte (SUPERHIPER, 2008, p. 8), limitando-se à ampliação da rede Carrefour, em Manaus (AM). Inclusive, por ocasião da compra do grupo Bom Preço pela holandesa Royal Ahold<sup>55</sup>, em 1996, houve o descarte das lojas instaladas em Belém, Pará, todas adquiridas pelo Grupo Líder, empresa supermercadista local, que já atuava nesta região metropolitana. Algo similar ocorreu na década de 1980, quando o grupo Pão de Açúcar vendeu suas lojas<sup>56</sup> para o grupo Y. Yamada e encerrou suas atividades em solo paraense.

Percebe-se, então, que houve dois movimentos de fusões e incorporações, que aconteceram a partir do final da década de 70 do século passado. Um primeiro, quando as grandes redes se espriam pelo território nacional e adquirem lojas dos grupos locais; e outro, por ocasião da entrada do capital estrangeiro nesses grupos, quando são reestruturados o foco e a gestão desses empreendimentos. Entretanto, o padrão estabelecido pelas grandes redes arrasta todo o segmento, porque serve de modelo para todo comércio de auto-serviço. Isto ocorre porque o segmento de supermercados é, ao mesmo tempo, altamente concentrado e heterogêneo,

---

fornecedores e distribuidores compartilhem informações e trabalhem em conjunto, reduzindo custos e estoques totais, com melhor atendimento ao consumidor pelo sortimento correto das lojas (SANTOS; GIMENEZ, 1999).

<sup>55</sup> Em 2003, a Wal-Mart, maior grupo varejista do mundo, adquiriu os ativos do grupo holandês Royal Ahold no Brasil.

composto de uma “variedade de tipos de lojas, a maioria de atuação regional, de administração familiar e de capital fechado... [com] um padrão de gestão igualmente diverso” (SANTOS; GIMENEZ, 1999, p. 10).

Sobre a concentração no setor, no Brasil, em dezembro de 2008, as cinco maiores redes de supermercados representaram 41% do faturamento do setor; as dez maiores, 47%, e as 50 maiores, 58% (SUPERHIPER, 2008, p. 38). Em 1994, a participação das cinco maiores era de 23% (SAAB; GIMENEZ, 2000). A taxa de concentração brasileira é baixa se comparada a outros países, como o Reino Unido, onde quatro empresas detêm mais de 90% do mercado varejista (ABRAS, 2008, p. 40). Para ilustrar: 99,5% das 498 empresas respondentes à pesquisa da Fundação ABRAS/Nielsen, responsáveis por 5.134 lojas em todo território nacional, já informatizaram suas frentes de caixa. Destas, 50,4% já implantaram o EPR, cuja ação possibilita um processo operacional mais rápido, maior controle financeiro e velocidade nas decisões administrativas, além de propiciar a redução da base de empregados lotados nas atividades-meio (SUPERHIPER, 2008, p. 94-96).

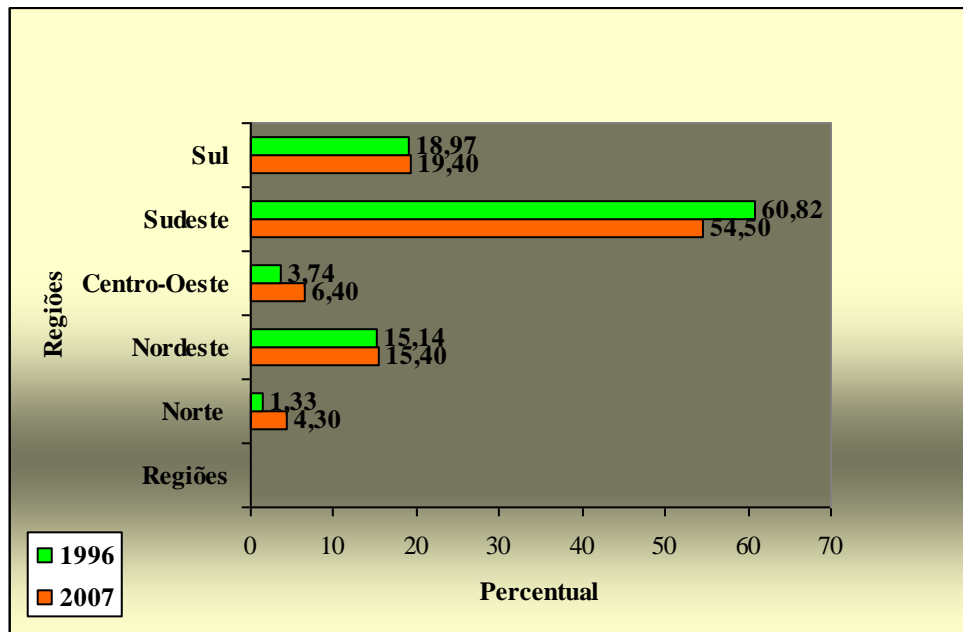
A análise do DIEESE (1997), sobre o período em que predominaram as fusões e incorporações, mostra em quanto a reestruturação atingiu o número de empregos no setor. Entre 1987 e 1996, o setor supermercadista eliminou 69.743 (21,5%) postos de trabalho nos trezentos maiores supermercados brasileiros; de 323.936 postos de trabalho restaram 254.193. E, neste mesmo período, o faturamento e a produtividade<sup>57</sup> por funcionário aumentaram 15% e 46%, respectivamente. Em 2007, o setor de auto-serviços apresentou o melhor desempenho dos últimos doze anos, com uma expansão de 34% de faturamento nos últimos dezessete anos, segundo a Fundação ABRAS/Nielsen. O número de empregos também aumentou, chegando a 868.012 no ano passado, dos quais 91,4% estão nos supermercados (SUPERHIPER, 2008, p. 8-10). O dado agregado, entretanto, mascara as diferenças regionais. Por exemplo, a região Sudeste detém a maior fatia do faturamento, conforme Figura 22.

---

<sup>56</sup> No final da década de 1970, o Grupo Pão de Açúcar havia adquirido as lojas dos Supermercados Carisma, e também construiu novas lojas em Belém, como o hipermercado “Jumbo”, onde agora funciona o Yamada Plaza, da Avenida Governador José Malcher, esquina com a Travessa 14 de abril, no Bairro de São Brás.

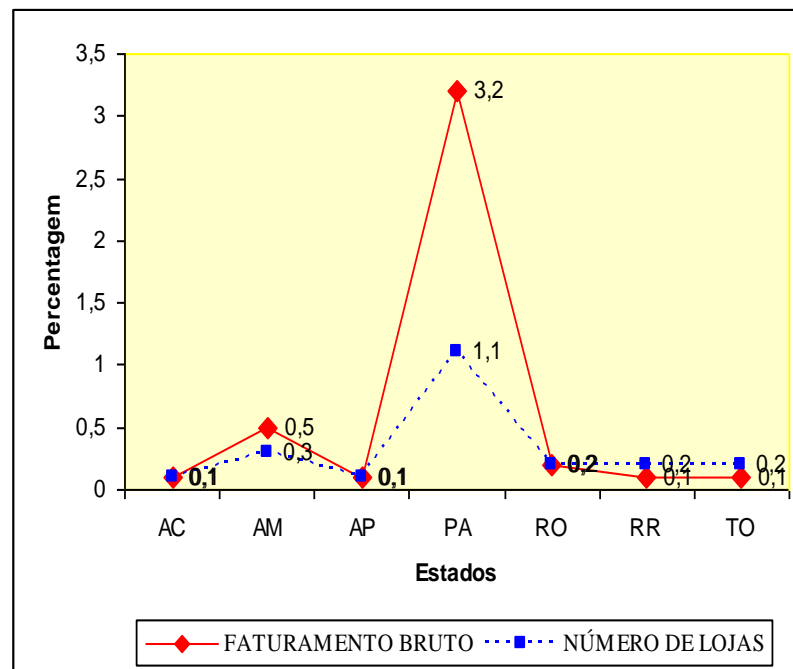
<sup>57</sup> A produtividade (financeira) foi calculada pela relação entre volume de faturamento (venda) por número de empregados (DIEESE, 1997).





Fonte: adaptado de DIEESE, 1997; SUPERHIPER, 2008.

Figura 22. Participação das Regiões sobre Total do Faturamento Bruto no Brasil, posição em 31.12.1996 e 31.12.2008



Fonte: adaptado de SUPERHIPER, 2008.

Figura 23. Participação dos Estados da Região Norte sobre o Total do Faturamento Bruto e Número de Lojas de Auto-serviços - posição 31.12.2007

No entanto, esta participação caiu 6,32 pontos percentuais entre 1996 e 2007, ao passo que as regiões Norte e Centro-Oeste aumentaram sua participação de 1,33% para 4,30% sobre o

faturamento bruto do setor. Detalhando um pouco mais (Figura 23), o Pará participava com 0,33% do faturamento bruto e 0,20% do número total de empregados, e São Paulo e Rio de Janeiro respondiam por 55% do faturamento bruto e 49% do número de trabalhadores (DIEESE, 1997). Em 2007, o percentual passou para 3,2% de participação do Pará no faturamento bruto do setor, ocorrendo um salto de 2,87 pontos percentuais em relação ao ano de 1996. O Pará também responde por 74% do faturamento total da Região Norte, cuja participação é de 4,3% sobre o faturamento bruto em nível nacional.

Com relação ao faturamento por empregado (Quadro 15), em 1996, São Paulo e Rio de Janeiro auferiam R\$ 154.919,00 e R\$ 109.847,00, respectivamente, enquanto o Pará se destacava com a média de R\$ 206.781,00 de vendas por funcionário, referente ao desempenho das três lojas do grupo Y. Yamada, único representante paraense dentre as trezentas maiores empresas do *ranking* da ABRAS de 1997. Em 2007, o desempenho das empresas paraenses apresentou uma queda acentuada com relação a 1996, pois as cinco maiores redes de supermercado do estado faturaram, em média, R\$ 171.900,00 por empregado, enquanto as cinco maiores do Brasil apresentaram R\$ 247.298,20. As cinco maiores empresas do *Ranking* ABRAS 2008 são as seguintes: 1°. Carrefour (SP); 2°. EBD (SP); 3°. Wal-Mart do Brasil (SP); 4°. G. Barbosa Comercial (SE); 5°. Cia Zaffari (RS) (SUPERHIPER, 2008, p. 66-80).

Descrição	Posição em 31.12.2007			5 maiores no Pará
	5 maiores	10 maiores	50 maiores	
<b>Faturamento médio por funci</b>	247.298,20	228.194,51	183.482,72	171.900,00
<b>Número de empregados</b>	210.401	244.069	336.726	15.334
<b>Número de Lojas</b>	1.467	1.671	3.980	37

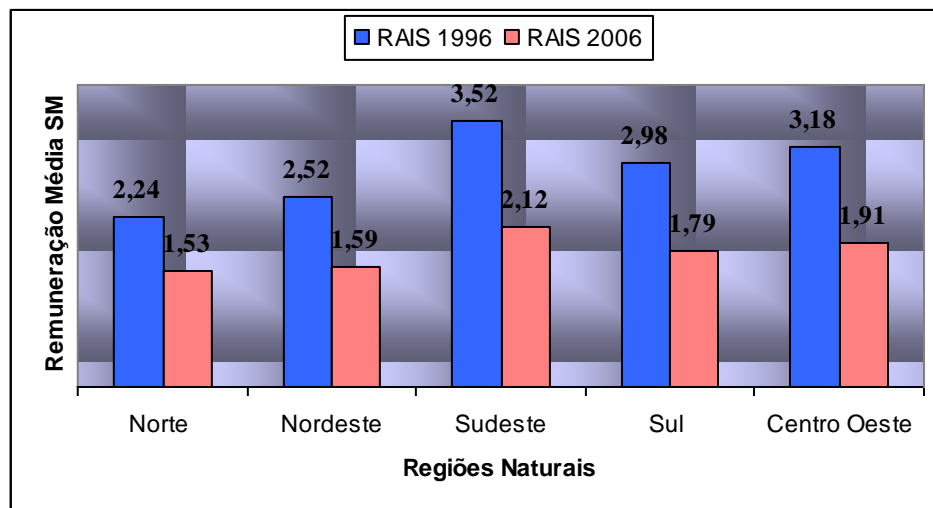
Fonte: adaptado de SUPERHIPER, 2008.

Quadro 15. Maiores empresas no Brasil e no Pará, segundo Ranking ABRAS 2008

As diferenças regionais ficam ainda mais evidentes quando se verifica a média de empregados por loja. As cinco maiores empresas brasileiras têm, em média, 143 empregados por loja, enquanto nas cinco maiores empresas do Pará esse número sobe para 414. Há também acentuada disparidade entre o número médio de lojas por grupo, pois cada uma das cinco maiores redes do Brasil tem, em média, 293 (duzentas e noventa e três) lojas por grupo, enquanto nas cinco maiores redes do Pará esse número cai para sete. Isto se deve, por um lado, aos critérios

metodológicos da pesquisa da ABRAS, que considera os dados de cada grupo a partir da localização da matriz, mesmo que haja filiais em regiões distintas do território nacional. Por outro, indica processos de gestão mais eficazes que reduzem os postos de trabalho, seja pela transferência do processo para o fornecedor, como a tarefa de reposição de produtos nas prateleiras, seja pela aglutinação de tarefas em um cargo, como no caso da junção das tarefas do operador de caixa e do embalador.

Outro quesito que continua apresentando significativa assimetria regional é a remuneração média por empregado. Em 1996, nos hiper e supermercados (classes 5211-6 e 5212-4, da CNAE 95), os menores salários eram pagos no Norte e no Nordeste, cuja média era R\$ 233,00 e R\$ 224,00, respectivamente, e a maior remuneração média ocorria em São Paulo, no valor de R\$ 347,00, de acordo com estudo do DIEESE (1997). Quando são comparados os dados da RAIS de 1996 aos dados da RAIS 2006<sup>58</sup>, as diferenças são evidenciadas (Figura 24).



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – Bases Estatísticas RAIS/CAGED.  
 Figura 24. Remuneração média, em salários mínimos, dos empregados em hiper e supermercados

Em 1996, a remuneração média era de 2,24 salários mínimos na região Norte e 3,52 salários mínimos para a região Sudeste. A RAIS de 2006 (classe 4711-3 da CNAE 2.0) mostra que a remuneração média na Região Norte é de R\$ 524,32 (1,53 salários mínimos) e no Nordeste R\$ 544,63 (1,59 salários mínimos), enquanto no Sudeste é de R\$ 723,63 (1,9 salários mínimos). Na RMB, a remuneração média é de R\$ 510,63 (ou 1,5 salários mínimos), ainda menor que a da Região Norte, e equivale a 72,68% da remuneração média paga na região metropolitana do Rio

<sup>58</sup> Salário mínimo vigente em 1996: R\$ 112,00; em 2006, R\$ 380,00.

de Janeiro (R\$ 702,62). Nota-se, portanto, que as mudanças gerenciais aumentaram a receita e a produtividade das empresas, mas não se refletiram em melhores salários para os trabalhadores do setor.

#### 4.4 As grandes redes supermercadistas da Região Metropolitana de Belém

Há controvérsia quanto ao primeiro supermercado inaugurado em Belém. Uns dizem que foi na década de 1960, na Rua Tomázia Perdigão, bairro da Cidade Velha, em que o libanês Sahid e familiares transformaram a “Casa São João”, misto de comércio atacadista e mercearia, em auto-serviço, sob o nome de Supermercado São João (KITABAYASHI, 2005, p. 27). Outros atribuem o feito a Durval Lobato Paes, próspero comerciante abaetetubense e proprietário do regatão Carisma<sup>59</sup>, que, após conhecer a nova forma de varejo na cidade de São Paulo, inaugurou em meados dos anos 1960, em Belém, o Supermercado Carisma; ou a Antonio Duarte Oliveira que, em 1965, converteu a recém adquirida panificadora Formosa, localizada à avenida Generalíssimo Deodoro, na primeira loja de auto-serviço no varejo paraense (PADILHA, 2007, p. 70). E há quem se refira a Mussad Elias Ruffeil que, em 1968, no bairro da Cidade Velha, inaugurou o Supermercado Metralhadora (ABRAS, 2003, p. 128). Data ainda do mesmo período Supermercado Almirante, na Avenida Almirante Barroso<sup>60</sup>.

Logo em seguida, no decorrer da década de 1970, foram fundados o Supermercado Formosa (1975) e o Supermercado Nazaré (1976), ao mesmo tempo em que, tanto o “São João” quanto o “Carisma”, se tornaram as primeiras redes de supermercados de Belém, com lojas em diversos pontos da cidade (KITABAYASHI, 2005, p. 26). Essas duas redes, no entanto, foram transferidas no decorrer da década de 1980 para empresas de outros estados, que passaram a dominar o comércio supermercadista paraense. As lojas do São João foram vendidas para o grupo nordestino Bom Preço que, ao ser adquirido pela multinacional holandesa Ahold, em 1996, negociou-as com o grupo Líder, conforme referido. As lojas do Supermercado Carisma foram encampadas pelo Grupo Pão de Açúcar e, posteriormente, em 1991, adquiridas pelo grupo

<sup>59</sup> Denominação dada ao sistema em que os comerciantes compram no atacado e revendem a mercadoria a retalho, para a população ribeirinha, percorrendo os rios de barco. O termo também designa a própria embarcação.

<sup>60</sup> Havia ainda o Supermercado Sossego, sobre o qual Kitabayashi não acrescenta maiores informações (2005, p.27).

Yamada, quando a multinacional brasileira se associou à francesa Casino e promoveu severa reestruturação empresarial. O Supermercado Almirante continua operando até hoje com uma única loja no mesmo endereço, após passar por grande reforma na década de 1990.

Surpreende constatar que, atualmente, os grupos genuinamente paraenses dominam o setor supermercadista local, quadro que difere do panorama nacional e mundial já referidos, conforme esclarece Fernando Yamada, presidente da ASPAS (*apud* Padilha, 2007, p. 75):

Nosso setor investiu muito e se profissionalizou. Hoje temos uma posição tão forte que dificulta até a entrada de empresas transnacionais no Estado. [...] O setor de supermercados soube somar ao auto-serviço as qualidades do modelo shopping center, trazendo o prazer de comprar para o consumidor, com conforto, bom mix de produtos e tecnologia de operação [...]. Conseguimos conquistar confiança e satisfação dos nossos clientes. A boa relação no trinômio fornecedor-supermercado-cliente faz a diferença (SUPERHIPER PARÁ, 2002, p.12/13).

Não há, entretanto, estudos sobre as razões dessa hegemonia, até porque as empresas resistem em abrir suas portas para pesquisadores<sup>61</sup>, em face da grande competitividade existente entre os grupos que dominam o mercado local. De acordo com a Associação Paraense de Supermercados (ASPAS), não há acompanhamento sistematizado sobre a atuação dos supermercados no Pará e nem mesmo ainda foi feito um resgate da história desta atividade no estado. O que existe são apenas pesquisas de iniciativa de cada grupo empresarial, em geral, sobre o comportamento dos consumidores.



Figura 25. Setores do supermercado nos quais há relação direta com o cliente: sucos naturais e secos e molhados

<sup>61</sup> Conforme o economista e professor Nelson Barrizzelli (USP) explicou a mim por email, em 16 de outubro de 2006, a restrição às pesquisas acadêmicas não é particularidade do setor de supermercados local, é característica das empresas nacionais de todos os segmentos econômicos. No exterior, ao contrário, “as empresas procuraram as Universidades para auxiliá-las a entender melhor o seu ambiente, tanto interno quanto externo”.

No entanto, em termos de atualização tecnológica e da logística empresarial, as redes locais estão em consonância com o que há de mais moderno no ramo. A especial atenção que os gestores dão à otimização do espaço, ao controle do estoque e à redução das perdas, acaba por se refletir na qualidade das instalações, que em nada deve às lojas de outras praças e, em alguns casos, chega a superá-las em conforto e comodidade para os clientes, como corredores largos, boa climatização e sinalização. Com relação aos serviços prestados, nota-se a preocupação em atender aos costumes locais, oferecendo o açaí processado na própria loja, a venda a granel de farinha de mandioca e tapioca e o atendimento tradicional (empregado atrás do balcão) para frios, carnes e artigos de mercearia, tais como, manteiga, margarina, carne seca e outros, também a granel (Figura 25).

#### 4.4.1 Organização do trabalho nos supermercados paraenses

Quanto à organização do trabalho, o segmento paraense mantém perfil conservador. Não há, por exemplo, nenhuma atividade, seja operacional ou administrativa, terceirizada. Mesmo os serviços de manutenção predial são feitos por empregados do grupo, com a devida função codificada, tais como, encanadores, eletricitas, pintores, marceneiros, pedreiros, etc. No entanto, alguns fornecedores dispõem de empregados para repor e demonstrar suas mercadorias, cujo custo operacional não é repassado para o supermercado, motivo pelo qual não se pode classificar tal procedimento de terceirização. A relação de cargos e funções de uma empresa, inclusive, continha duzentos e sessenta e cinco cargos relacionados<sup>62</sup>, dentre eles, o cargo de caseiro. Padilha constatou trezentas e treze funções ativas em outra rede de supermercados de Belém (2007, p. 78), o que indica ser um procedimento usual associar a função ao tipo de mercadoria comercializada.

As empresas também continuam a ter uma estrutura com muitos níveis hierárquicos e funções já eliminadas pelas redes nacionais e transnacionais, como os embaladores e “arriadores”<sup>63</sup> de compras (Figura 26). Em geral, constatou-se quatro níveis de gerência média

<sup>62</sup> No supermercado S2, por exemplo, encontrou-se cargos como atendente de perfumaria, zelador, balconista de buffet, encarregado de Frio e Salgados, coordenador de marketing, auxiliar de enfermagem, psicólogo, servente de obra, técnico em informática, dentre outros.

<sup>63</sup> Trabalhadores que levam as compras ao veículo ou mesmo à residência do cliente, acompanhando-o a pé quando as distâncias não são grandes. Não é o mesmo que entrega em domicílio, no qual o cliente aguarda a entrega das compras em casa.

para uma loja de porte médio (entre duzentos e cinquenta e quinhentos empregados), como se pode constatar no protótipo de organograma da Figura 27.



Figura 26. Embaladores e Arriadores do setor Frente de Loja dos supermercados

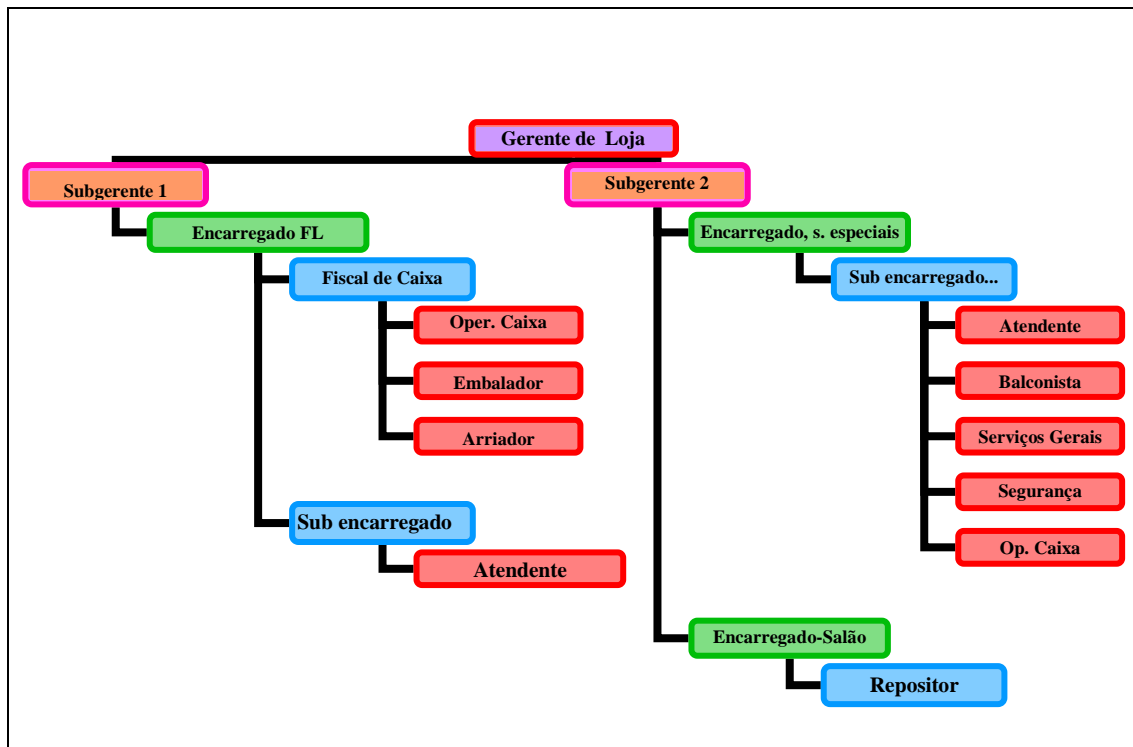


Figura 27: Protótipo de organograma para loja de supermercado de porte médio, em Belém.

Pode-se dividir o trabalho nos supermercados na forma de atividades fim e atividades meio. A atividade fim se refere às atividades essenciais para as quais a empresa se constituiu, estão expressas nos objetivos do contrato social. A atividade meio é aquela que não faz parte do processo produtivo da empresa, caracterizando-se em um serviço necessário, mas não essencial.

No caso dos supermercados, portanto, as atividades fim são as funções gerenciais e as relativas a compra e venda de mercadorias; dentre estas, as funções de atendimento direto com o cliente, como operadores de caixa, atendentes e balconistas. As demais, todas são atividades meio, passíveis de serem terceirizadas, no caso de reestruturação do setor.

As lojas de supermercados são estruturadas em setores e seções<sup>64</sup> (Figura 28). Os setores são: Gerência, Frente de Loja, Merceria, Segurança, e Depósito. Algumas lojas têm o Setor de Farmácia, conforme se vê na figura abaixo. A Frente de Loja e a Merceria se caracterizam por contar com a maioria das atividades de atendimento ao público e, portanto, de natureza tipicamente comercial. A Frente de loja, como o próprio nome diz, ocupa a parte frontal da loja e possui três seções: Bateria de Caixas, Guarda-volumes e Recepção de cartão.

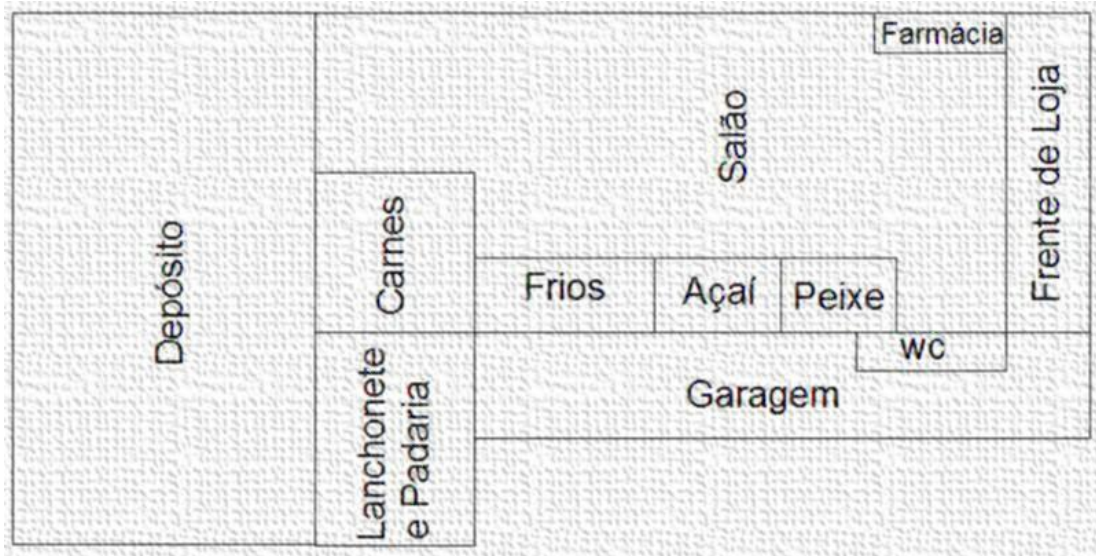


Figura 28. Planta baixa de uma loja de supermercado

O setor de Merceria ocupa todo o interior da loja, cujas seções estão assim distribuídas: o meio da loja, onde ficam prateleiras e gôndolas, é a seção de Merceria (mesmo nome do setor da qual faz parte), também denominada “Salão”. A seção de Merceria tem várias subseções, de acordo com o tipo de mercadoria que é comercializada: Bazar (artigos para festa, vassouras, fósforo, etc.), Bebidas, Biscoitos, *Bomboniere*, Café e achocolatados, Eletrodomésticos, Flores, Massas, Merceria doce (geleias, diet e light, doces, etc.), Leite, Limpeza, Molhos e Condimentos, *Petshop*, etc. Ainda no Setor de Merceria, existem as seções especiais, que

<sup>64</sup>

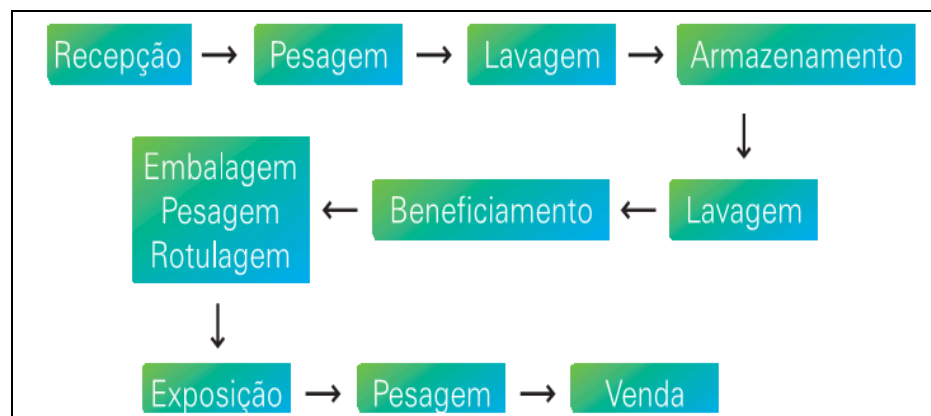
O trabalho nos supermercados está ainda dividido espacialmente em: Frente de Loja, Salão e Retaguarda.



ocupam as laterais do salão, tais como: Hortifruti, Açougue, Peixaria, Padaria, Rotisseria (queijos), Frios e salgados, Pizzaria, Lanchonete e Restaurante, Sucos naturais e Açaí, e outros.

Sob a perspectiva do processo de trabalho, Padilha (2007, p. 76) apresenta uma interessante divisão, separando o trabalho nos supermercados em dois campos de atividades: as administrativas e as operacionais, e estas últimas subdivididas em “de produção” e “de atendimento ao público”. As seções de carne, peixaria, padaria, sucos e açaí, pizzaria, restaurante e lanchonete compõem o setor onde predominam as funções de produção dos supermercados, de acordo com o sugerido por Padilha (Ibid, p.78).

Nelas, as mercadorias vendidas são produzidas no próprio supermercado, isto é, além da atividade de comercialização, que envolve o atendimento ao público, ocorre a transformação de matérias-primas em produtos. As tarefas estão fracionadas com uma divisão técnica do trabalho com o intuito de racionalização do processo. Nas seções de produção, dependendo da complexidade do processo produtivo, a atividade de trabalho pode ser dividida em até dez tarefas, (e estas em passos) como no caso da peixaria (Figura 29), ou em doze, no caso da padaria. Em cada seção de produção as atividades são divididas em funções administrativas (encarregados) e operacionais (operadores e balconistas).



Fonte: ABRAS; Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca, set. 2007, p. 17

Figura 29. Fluxograma do processo de comercialização do pescado

Nas demais seções predominam as atividades de comercialização e, obviamente, as funções de atendimento ao público. Essas funções são alocadas de acordo com a natureza da mercadoria. Por exemplo, as seções de não-alimentos – recepção de cartão de crédito; informações – são operadas por atendentes. Incluem-se as funções de operador de caixa, arriador e repositor dentre as funções de atendimento ao público. Além das seções descritas que ocupam a

Frente de loja e o Salão (visíveis ao público), há ainda o trabalho de movimentação e armazenagem de mercadorias, e os serviços de segurança e limpeza, que fazem a retaguarda do funcionamento destas seções.

#### 4.4.2 Representação de classes de empregados e patronais

Tanto trabalhadores quanto empresários possuem suas representações de classe. No caso dos trabalhadores, a entidade que os representa é o “Sindicato dos Trabalhadores no Comércio de Supermercados, Shopping Center e Minibox do Comércio Varejista e Atacadista de Gêneros Alimentícios de Belém e Ananindeua”, surgido da fragmentação de um grande sindicato estadual de comerciários em uma série de entidades relacionadas ao comércio varejista e atacadista. A atuação do sindicato dos trabalhadores em supermercados está centrada nas questões econômicas (salarial), no regime e nas condições de trabalho por ocasião dos dissídios coletivos da categoria. Apesar do baixo índice de sindicalização<sup>65</sup>, esta entidade tem obtido algumas conquistas para os trabalhadores, como o acordo de abril de 2008, por via judicial, para o não funcionamento dos supermercados em quatro feriados: 1º de Maio, Dia do Trabalhador; segundo domingo de outubro, Círio; 25 de dezembro, Natal; e 1º de janeiro, Ano Novo.

A categoria patronal conta com duas entidades para defender seus interesses. Nas questões trabalhistas, é representada pelo “Sindicato das Empresas de Supermercados e Auto Serviço do Estado do Pará”. Para as demais questões, há a ASPAS, cujo raio de atuação transcende as fronteiras do estado do Pará. Esta associação cumpre o papel político-institucional de promover o segmento e resguardar os interesses dos sócios junto a outros supermercadistas, aos fornecedores, aos órgãos do governo e à sociedade em geral. A ASPAS é afiliada da ABRAS e congrega, entre seus associados, supermercadistas, mini-mercados, lojas de conveniência, empresas fornecedoras de produtos para supermercados locais, distribuidoras e representantes regionais de fornecedores, entre sócios efetivos e colaboradores.

A ASPAS é também a representante estadual da Escola Nacional de Supermercados, assumindo a capacitação de multiplicadores para os cursos de educação profissional do setor de auto-serviço varejista e a preparação da mão-de-obra para as funções técnicas deste segmento. Os cursos são ofertados de acordo com a demanda dos associados e também, anualmente, como uma

---

<sup>65</sup> Nenhum dos trezentos e oitenta empregados se referiu à sua associação ao sindicato da categoria.

das atividades da “Convenção de supermercados e fornecedores da Região Norte”<sup>66</sup>. Essa convenção, inclusive, já se encontra na décima primeira edição e ocorre simultaneamente a uma feira de produtos.

Estes eventos têm por finalidade promover e facilitar o fechamento de negócios entre supermercadistas, atacadistas e fornecedores, além de propiciar oportunidade à gerência média de participar das conferências conduzidas por palestrantes de renome nacional (Quadros 16). Serve também como canal de divulgação do desempenho regional. Por exemplo, conseguiu-se algumas informações, não localizadas na pesquisa bibliográfica e de campo, durante a solenidade de abertura da “SuperNorte 2006”, quando o então presidente da ASPAS, Sr. Carlos Limão<sup>67</sup>, comentou sobre a atuação do setor de supermercados no Pará:

- o setor respondeu, em 2005, a aproximadamente 6% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo dos mais fortes da economia estadual;
- a praça de Belém é uma das melhores de Brasil, na qual o segmento responde por cerca de 80% da distribuição de gêneros de primeira necessidade, enquanto apenas 20% são preenchidos por mercearias de bairro, feiras livres, lojas de conveniência, açougues e padarias;
- as empresas paraenses possuem cerca de 1.240 lojas, gerando aproximadamente dezessete mil empregos diretos, 56% ofertados na Região Metropolitana de Belém (RMB);
- na RMB localizam-se a maioria das grandes lojas, com área acima de 1000 m<sup>2</sup>.

No evento de 2008, o presidente da ASPAS, Fernando Yamada, retificou para 10% a participação do segmento sobre o PIB do Pará, um acréscimo de quatro pontos percentuais em relação a 2005. Inclusive, são empresas paraenses os quatro maiores grupos supermercadistas da região Norte, de acordo com a classificação regional do Ranking ABRAS 2008 (SUPERHIPER, 2008). No nível nacional, Yamada, Líder, Nazaré e Formosa, ocupam os 12º, 13º, 29º e 30º lugares, respectivamente. As posições têm oscilado pouco de um ano para o outro: o Yamada sai da 15ª posição, em 31 de dezembro de 2004, para 11ª, em 2005; mantém a posição em 2006 e cai para a 12ª, em 2007. O grupo Líder estava na 14ª (2004), mantém a posição em 2005, passa a 12ª (2006), e cai para 13ª (2007).

---

<sup>66</sup> O evento se chama SuperNorte, com um tema orientador para cada edição. Em 2008, o tema foi “Qualidade de vida: a busca do consumidor gerando negócios para você”. Apesar de se intitular como evento da região Norte, inclui o Maranhão, do Nordeste, e apenas os estados do Pará, Amapá, Roraima e Amazonas, do Norte.

*Quadro 16. Breve relato sobre as palestras da SuperNorte 2006*

**Palestras da SuperNorte 2006, informações, auto-ajuda e sucesso**

A primeira conferência, patrocinada pela Unilever e ministrada pelo psicólogo e consultor em gestão empresarial Waldez Ludwig, focalizou os cenários e tendências de consumo e as estratégias que as empresas devem utilizar para atender o consumidor, com ênfase na excelência dos serviços e no atendimento. Para o consultor, o conhecimento e a atitude ética são prioritários para a gestão eficaz, e o objetivo mais avançado a ser perseguido pela empresa. O argumento foi desenvolvido estabelecendo a relação entre a hierarquia das motivações para o trabalho e das necessidades do consumidor, numa perspectiva evolucionista dos modelos de gestão. A atenção dos ouvintes foi mantida com uma performance teatral de frases de efeito como: “o ser humano é o centro do processo”, “avaliação do desempenho é para cavalo”, “inovação é diferente de criatividade, que é coisa de pobre”, “me cite um país que ficou rico ‘cavucando’ o chão”, “qualidade é o que cada cliente sente que é qualidade”, “talento não é o que se gosta, é o que se faz bem”, e outras.

No segundo dia, financiado pelo Grupo Yamada, o economista e professor Gustavo Franco, presidente do Banco Central no governo de Fernando Henrique Cardoso, analisou a conjuntura econômica atual e principais prognósticos para o câmbio e o comércio. Contextualizou, historicamente, as causas fundamentais dos juros e o círculo virtuoso do crescimento, considerando na análise os fatores externos e a eleição presidencial. Em seguida, sob o patrocínio da Sadia, o professor Nelson Barrizzelli, economista e com sólida experiência em consultoria no segmento de supermercados, apresentou ideias operacionais para alavancar negócios e aumentar os lucros no varejo, mostrando *cases* americanos, franceses e brasileiros do segmento dos supermercados. Chamou a atenção dos presentes para algumas características dos supermercados no Brasil. A primeira delas foi do significativo aumento do volume de vendas conjugado à queda dos preços dos produtos. Esse movimento exige dos administradores o acompanhamento sistemático dos custos, para manter o lucro operacional, que, no setor, gira em torno de 2% sobre o faturamento líquido. Esclarece que o custo operacional de uma loja situa-se em torno de 15% do faturamento bruto, dos quais 75% referem-se às despesas com pessoal, o que indica custos altos e margem de lucro reduzida, comparados a outros segmentos da economia. Barrizzelli ressaltou ainda que, apesar do processo associativo de fusões e aquisições de nível mundial ter provocado uma série de mudanças no mercado brasileiro de varejo de auto-serviços, 80% das lojas mantêm o mesmo formato e seções do primeiro supermercado inaugurado no Brasil, o Frigorífico Wilson. Atualmente, a tendência de formato é de estabelecimentos menores, com uma grande variedade (*mix*) de produtos.

A última palestra foi ministrada pelo professor, educador e consultor de empresas Eugênio Mussak, colunista da revista *Você S/A*, referência nacional em gestão de recursos humanos. Na sua conferência, enfatizou a importância das competências dos colaboradores para promover a fidelidade dos clientes. Com o mote “a gestão é acima de tudo gestão de pessoas e de tempo”, sintetizou os principais conceitos das teorias de gestão, centrando sua análise nos temas de competência e liderança, sem, contudo, contextualizar o surgimento de cada uma das análises e sem citar seus autores. A forma leve e descontraída com que a palestra foi conduzida facilitou a aceitação por parte do público, formado, em sua maioria, por empregados de gerências média dos grandes redes e por proprietários de pequenos e médios supermercados. Ao final, a impressão causada é de que o palestrante era o produtor de todas as teorias apresentadas.

Notou-se que as conferências que tiveram maior adesão e efeito foram aquelas conduzidas de forma apoteótica. Aquelas outras que enfatizaram temas econômicos não tiveram boa receptividade, como se deduz pelo fato de que, nos intervalos, comentava-se que o uso de termos técnicos econômicos e de tabelas dificultava a compreensão e o acompanhamento da ideia apresentada. Houve, no entanto, um fio condutor ligando todas as palestras: a ênfase no sucesso, termo usado de forma ufanista por palestrantes, organizadores e patrocinadores. Os aspectos técnicos e interpessoais foram apresentados como os instrumentos capazes de levar ao sucesso, objetivo maior a ser buscado e a servir de mote para a conduta dos indivíduos, seja na vida pessoal, seja à frente das empresas e nações.

Fonte: Gonçalves, 2009

<sup>67</sup> O Sr. Fernando Yamada assumiu a presidência da ASPAS, em 14/12/2006, para o período de 2007-2008 (DIÁRIO DO PARÁ, 2006a) e foi reeleito até 2010, em novembro de 2008.

Os grupos Nazaré e Formosa também ficam próximos um do outro na classificação anual da ABRAS. Em 2004, o Nazaré estava na 30ª posição e o Formosa na 29ª; em 2005, Nazaré em 27º lugar e Formosa em 28º; em 2006, o Formosa em 27ª e o Nazaré em 29ª; e em 2007, Nazaré 29ª e Formosa 30ª. Os Supermercados Amazônia e Estrela D'Alva completam a relação dos grupos paraenses que estão dentre os quinhentos maiores supermercados brasileiros. O Amazônia saiu do 207º lugar em 2004 para 142º em 2005; sobe para 126º em 2006 e volta para 142º em 2007. O supermercado Estrela D'Alva, instalado no bairro de Val de Cans, aparece pela primeira vez em 2007, na 302ª posição, conforme quadro (17) abaixo.

Empresa	Posição no Ranking ABRAS			Número de empregados	Faturamento Bruto R\$	Faturamento Médio por Funci	Número de lojas	Número de check-outs
	RMB	Norte	Nacional					
Y Yamada	1º	1º	12º	4.970	1.100.703.394	221.469,50	16	550
Líder	2º	2º	13º	6.820	998.899.877	146.466,26	12	348
Nazaré	3º	3º	29º	1.408	313.189.682	222.435,85	4	110
Formosa	4º	4º	30º	1.701	293.554.889	172.577,83	2	127
Amazônia	5º	8º	142º	435	42.000.000	96.551,72	3	40
Estrela D'Alva	6º	13º	302º	61	6.163.971	101.048,70	1	6
<b>Total</b>	-	-	-	<b>15.395</b>	<b>2.754.511.813</b>	<b>160.091,64</b>	<b>38</b>	<b>1.181</b>

Fonte: SUPERHIPER - Ranking ABRAS, 2008.

*Quadro 17. Maiores redes de supermercados na Região Metropolitana de Belém, Pará, posição 31/12/2007.*

#### 4.4.3 A trajetória das maiores redes de supermercados do Pará

As seis maiores empresas locais, todas são empreendimentos familiares e suas histórias se confundem com a história do proprietário fundador. No caso do grupo Yamada, a referência é o imigrante japonês Yoshio Yamada, que fundou a empresa em 1950 (SOUSA, 2000, p. 93). Os fundadores dos grupos Líder, e Nazaré, Jerônimo Rodrigues e Arcelino Corrêa, têm laços de parentesco e a mesma procedência, o município de Igarapé-Mirim, Estado do Pará. O Grupo Formosa e o Supermercado Amazônia foram constituídos por imigrantes portugueses, José Oliveira e a dupla Carlos Limão e José Pires, respectivamente. Como a figura do fundador orienta os valores da empresa e a forma de gerir, é oportuno apresentar alguns momentos das trajetórias desses homens-símbolo<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> Fernando Brito é o proprietário do Supermercado Estrela D'Alva, que funciona desde 1990 no bairro de Val de Cans, Belém, Pará. Até a versão final da tese não foi possível obter informações sobre a trajetória dessa empresa.

#### 4.4.3.1 *O nipônico Yamada: de excluídos à “gente boa”*

A história do grupo Yamada remonta ao ano de 1928 quando Yoshio Yamada, então comerciante de uma banca de frutas chamada “Maruya”, em Numazu, província de Shizuoka, Japão, decidiu vir ao Brasil com o objetivo de viabilizar o assentamento de imigrantes japoneses na Amazônia. O processo de imigração já começara desde 1908, com a chegada em Santos do navio “Kasato Maru” trazendo 781 pessoas destinadas às fazendas de café em São Paulo. Com o propósito acima e intermediado por Mitisuyo Maeda, o Conde Koma, Yoshio veio ao Rio de Janeiro encontrar-se com João Augusto Cavaleiro, que havia obtido, do governo do Estado do Pará, a concessão de uma área de cem mil hectares, situada no município de Ourém. Seguiram os três, Conde Koma, Cavaleiro e Yoshio, para Belém e Ourém, para observar *in loco* as condições das terras. Retornou Yoshio ao Japão com a concessão formalizada em seu nome e apenas com a exigência do governo de Dionísio Ausier Bentes de que constituísse uma empresa com o aval do governo japonês para viabilizar o projeto (SOUSA, 1991, p. 12-13).

Entretanto, seu intento não logrou êxito, em parte por causa da falta de crédito gerada pela depressão de 1929 e, principalmente, devido ao fato de o governo brasileiro, instalado com a revolução de 1930, ter cancelado a concessão. Mesmo assim, Yoshio resolveu se mudar para o Brasil, trazendo sua mulher, Aki Yagui, os filhos Junichiro (seis anos), e Mitsuru (1 ano), e três jovens japoneses, Hajime Owtake, estudante de Comércio; Eji Yamamoto, mecânico geral; e Missao Minowa, agricultor. Note-se que não se tratava de uma decisão leviana. Yoshio tinha escolaridade e experiência comercial considerável para a época; havia concluído a Escola de Comércio e cursado algum tempo o curso de Economia, na Faculdade Central de Tóquio. Vinha de uma família de comerciantes de classe média e estava a frente do próprio negócio (importação) de vendas de frutas e verduras desde 1919. Além disso, sua capacidade de articulação e sua formação nas artes marciais lhe dariam acesso a meios sociais, políticos e econômicos de prestígio no Brasil.

O grupo desembarcou no Rio de Janeiro no dia 12 de outubro de 1931 e no dia 31 já estava em Belém, alojando-se na “Casa do Imigrante”<sup>69</sup> (Ibid, p. 15). De Belém, seguiram para explorar as terras na região onde hoje se localiza o município de Capitão Poço. Essas terras tinham sido concedidas ao Conde Koma, que as entregou a Yoshio para explorar a agricultura.

No entanto, Yoshio dedicou-se pouco tempo a esta atividade em face dos constantes ataques de malária que seus familiares sofriam. Fixou, então, residência em Ourém com pequeno comércio de onde tirava seu sustento. Em seguida, mudou-se mais uma vez para Igarapé-Açu, passando a se dedicar exclusivamente ao comércio. Em 1939, ao eclodir a Segunda Guerra Mundial, deslocou-se para Belém, onde montou um pequeno comércio de verduras, legumes e frutas, na Travessa Vileta, e também uma indústria de carvão vegetal, com base nas matas de Murutucum, atual reduto da EMBRAPA (Ibid, p. 14-15).

Em 1942, com a declaração de guerra contra o “Eixo” (Alemanha, Japão e Itália), aumentou a hostilidade contra japoneses e alemães, o que levou Yoshio e outros imigrantes à prisão (no Presídio São José) e, posteriormente, com toda sua família, ao campo de concentração, em Tomé-Açu. Lá permaneceu até o final da guerra, deslocando-se para a vila de Tomé-Açu para continuar a trabalhar na produção de verduras, legumes, frutos e carvão vegetal. Em meados de 1947, recebe em cessão o imóvel “Natal do Murubira”, em Mosqueiro, distrito de Belém, e passa a desenvolver o mesmo tipo de atividade, abastecendo toda a vila de Mosqueiro e ainda comercializando o excedente no mercado Ver-o-Peso, em Belém. Somente em 1950, Yoshio consegue amealhar recursos para montar, em sociedade com seu filho Junichiro, uma empresa de representações, importação e exportação, na sala 7, do Hotel Suisso, situado no Largo da Pólvora (atual Praça da República), em Belém (Ibid, 16-19).



Fonte: Portal UFPA, 2005

Figura 30. Loja matriz Y. Yamada, sito à rua Manuel Barata, Belém (PA)

<sup>69</sup> A Casa do Imigrante era uma iniciativa da “Companhia Nipônica de Plantações do Brasil S/A”, da região do rio Acará, e funcionava no prédio onde hoje está a Fundação Curro Velho, no Bairro do Telégrafo, Belém (SOUSA, 1991).

A empresa Y. Yamada & Cia. consegue, em 1951, representar a primeira marca de peso, de máquinas de costura “Mitsubishi”, para atuação nos estados do Pará, Amazonas e Maranhão. No escritório, utilizava-se *soroban* para efetuar cálculos, algum tempo depois substituído por uma calculadora mecânica, e uma máquina de datilografia. Com o crescimento dos negócios, no ano seguinte, a empresa passou a funcionar na Travessa Sete de Setembro e, em seguida, para a Travessa Campos Sales (antigo número 368, atual 740), cujas instalações eram um misto de residência, escritório e depósito. Em setembro de 1955, a Y. Yamada passa a funcionar no local em que hoje ainda está a loja matriz (Figura 30), limitada a três portas no térreo, a área correspondente nos altos e mais o direito a uma extensão da linha telefônica nº. 3950. Nessa época, comercializavam adubos químicos e orgânicos, sementes, material agrícola em geral, como inseticidas, fungicidas, aparelhos, literatura especializada, além de motores marítimos e industriais, máquinas de costura, geradores, etc. A estes, somaram-se os produtos da Philips do Brasil e os refrigeradores da Gelomatic, que eram vendidos em “suaves prestações mensais”, implantando o sistema de crediário em Belém (Ibid, 20-22).

Aliás, esta característica foi a grande impulsionadora do Grupo Yamada. A empresa adotou a venda a prazo para uma parcela da população que estava fora do sistema de crédito, por não ter como comprovar a renda. Assim, o grupo ganhou uma clientela fiel, quando domésticas, ambulantes e toda uma gama de trabalhadores informais puderam, enfim, ter acesso ao financiamento de bens de consumo duráveis, em parcelas compatíveis com seus rendimentos. Esse sistema atraiu também clientes de municípios do interior do Estado, a exemplo de pescadores que vinham adquirir apetrechos de pesca a crédito.

O grupo também inovou quando lançou o cartão de crédito Yamada, o qual permitiu compras nas lojas do grupo e também em outras empresas afiliadas. O slogan “quem tem cartão Yamada é gente boa”, reforçou a fidelidade e valorizou seus clientes.

Hoje, o grupo Yamada atua em vários ramos, que vão desde o varejo com lojas de departamentos e supermercados até empresa de fomento mercantil. São quinze lojas de supermercados, além de lojas de departamentos e de eletrodomésticos e móveis. Conta com mais de cinco mil empregados, distribuídos nas trinta e três lojas do grupo, sendo trinta no Estado do Pará, nas cidades de Belém, Ananindeua, Barcarena (Vila dos Cabanos), Bragança, Capanema, Marabá, Paragominas e Santarém; e três lojas em Macapá, no Estado do Amapá (DIÁRIO DO PARÁ, 2006b). À frente do grupo está Fernando Yamada, filho de Junishiro, que administra em



conjunto com oito diretores, sete da família Yamada, da primeira, segunda e terceira geração de descendentes do patriarca Yoshio, falecido em 1973. A gestão, segundo Fernando Yamada, não é muito sofisticada e é esta simplicidade que garante soluções dentro de casa e o sucesso do empreendimento (DIÁRIO DO PARÁ, 2006b, p. N-70).

#### 4.4.3.2 De Igarapé Mirim : os caboclos, Líder e Nazaré

O grupo Líder tem suas raízes no município de Igarapé Mirim, cidade do baixo Tocantins, no Estado do Pará, na qual, desde muito jovem, Jerônimo Marques Rodrigues começou a trabalhar no ramo do comércio. Órfão de pai aos dez anos, Jerônimo começa a trabalhar na loja de seu padrinho Arcelino Miranda Lobato. Com vinte e três anos, casa-se com Neuza Pimentel Corrêa e, em sociedade com o sogro Elpídio e o cunhado Arcelino, dá início à comercialização de mel e aguardente de cana, no sistema de regatão, por toda a Ilha do Marajó. Depois, pela região do Salgado paraense<sup>70</sup>, a bordo do barco São Benedito, estendendo a área de abrangência da comercialização pelo baixo Amazonas, já com quatro embarcações próprias, dentre elas o barco Niterói da figura 31 abaixo (LIDER EM REVISTA, 2002, p. 12).



Fonte: Líder em Revista, 2002, p. 11

*Figura 31. Barco Niterói da família Rodrigues*

Após nove anos trabalhando nessa atividade e contando com a ajuda dos filhos Osmar, Oscar, João, José e Celso, “Seu” Rodrigues funda, em 1963, a empresa Jerônimo Rodrigues &

Filhos, com sede em Igarapé Mirim. Manteve o comércio de regatão e, ao mesmo tempo, produzia as cachaças Preta Velha e Rodrigues, que tiveram muito sucesso, o que levou Rodrigues a implantar um escritório em Belém. Em 1973, comprou a torrefação Café Líder, localizada no Porto do Sal, Belém, a partir da qual passou a atuar no mercado atacadista de produtos alimentícios, sob o nome fantasia de Armazém Líder, com vendas ainda direcionadas para o interior do estado (Ibid, p. 13).

Em 1975, percebendo o grande potencial do mercado varejista de Belém, fundam, na Avenida Alcindo Cacela, próximo a Travessa Padre Eutíquio, no bairro da Condor, o primeiro Supermercado Líder, cuja loja possuía pouca mais de 200 m<sup>2</sup>. Com a grande aceitação do público, inauguraram a Loja 2, também na Avenida Alcindo Cacela, agora na esquina da Avenida Conselheiro Furtado, no bairro de Nazaré. Este era um supermercado bem maior e com instalações modernas, mostrando a estratégia de se estabelecer como a referência das classes alta e média de Belém. Em 1986, iniciam a construção do Líder Doca e, em 1988, do Shopping Castanheira. Em 1991, é inaugurada a primeira loja de departamentos, o Magazan, na sobre-loja do Supermercado da Doca. Em 1993, o Shopping Castanheira começa a funcionar e também a primeira loja de supermercados “24 horas” da Região Metropolitana de Belém, o Líder da BR, no município de Ananindeua (LIDER, 2006).

Mais adiante, em 1996, o grupo Líder incorpora as lojas do grupo Bom Preço, no período em que a rede nordestina estava sendo adquirida pela multinacional holandesa Royal Ahold, sendo cinco lojas em Belém e uma em Castanhal. Imediatamente, iniciam obras de reforma para adequá-las ao padrão Líder: lojas climatizadas, com corredores amplos e com ampla oferta de produtos e variedade de marcas. Atualmente, a família Corrêa Rodrigues comanda um complexo empresarial que opera em diversos segmentos, tais como indústria de café, shopping center, farmácia, beneficiadora de lixo reciclável, cartão de crédito, lojas de departamentos e supermercados. Está presente nas cidades paraenses de Belém, com catorze lojas; Ananindeua, com uma loja; e Castanhal, um loja; com o efetivo de, aproximadamente, 6.800 empregados.

A origem do Supermercado Nazaré é similar à do grupo Líder. No início dos anos 1960, Arcelino Corrêa, cunhado de Jerônimo Rodrigues, funda a firma Arcelino Corrêa & Cia. Ltda., para atuar no ramo de engenho de cana de açúcar. Com a ajuda dos filhos Alaci, Artêmio e Artur,

---

<sup>70</sup> Esta região tem cerca de 500 km de extensão e abrange dez municípios: Colares, Curuçá, Magalhães Barata, Maracanã, Marapanim, Primavera, Salinópolis, Santarém Novo, São Caetanode Odivelas e Vigia. Está situada entre a baía do Marajó e a baía do Gurupi (ADRIÃO, 2006, p. 12).

expande os negócios para um regatão, comercializando aguardente e gêneros alimentícios para a população ribeirinha do Baixo Amazonas. No final da década de sessenta, Arcelino estabelece o primeiro entreposto comercial, em Belém, como estratégia de acesso a maior variedade de produtos.

Em 1976, é inaugurada a primeira loja do Supermercado Nazaré, na Travessa 14 de Março, cujo nome foi uma homenagem à Nossa Senhora de Nazaré e ao bairro de mesmo nome. Esta loja apresentava seções de padaria e açougue, em sistema de auto-serviço e também com atendimento de balcão, o que era uma inovação no mercado de varejo de Belém. Em 1981, mais uma loja é aberta, agora também com magazine, na Avenida Duque de Caxias, no Bairro do Marco. Ao lado, instala-se uma central de frios, com mais de 2.500 m<sup>2</sup> de área de armazenamento. No entanto, em 1988, um grande incêndio destrói por completo a loja da Travessa Quatorze de Março. De pronto as instalações são reformadas, ampliadas, e a loja é re-inaugurada em 1990.

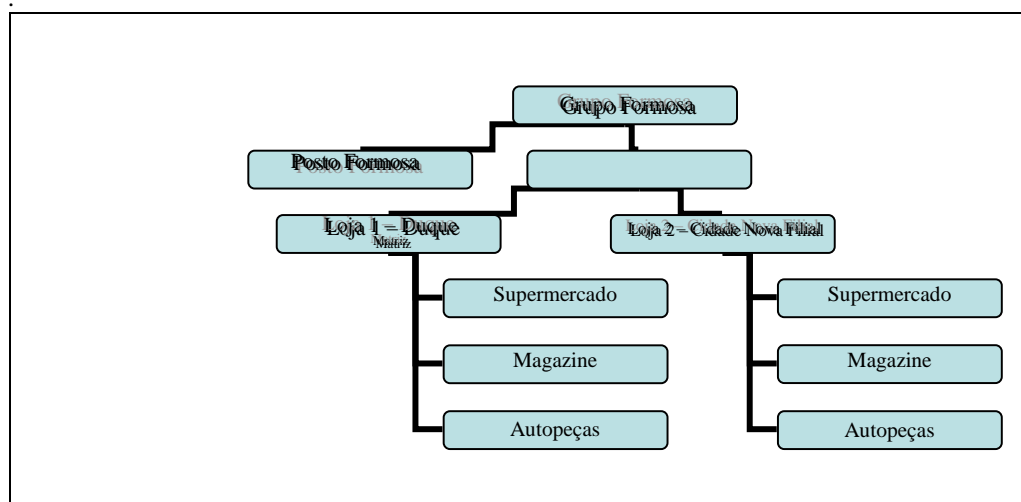
Com a perspectiva de implantação do Shopping Iguatemi (atual Belém), na Travessa São Pedro, Cidade Velha, Arcelino e filhos compram terreno com mais de dez mil m<sup>2</sup> e, em fevereiro de 1998, inauguram o Supercenter Nazaré, um hipermercado com mais de cinco mil m<sup>2</sup> de área de vendas, contando com magazine de 300 m<sup>2</sup> e mais quinze lojas satélites. Em outubro de 2006, surge a mais recente loja do grupo, localizada na Avenida Senador Lemos (IT Center), bairro da Sacramento. Em 2008, o grupo conta com um hipermercado e três supermercados, em operação na cidade de Belém (PA), nos quais atuam cerca de mil e quatrocentos empregados.

#### 4.4.3.3 *É uma casa portuguesa, com certeza: Formosa e Amazônia*

O trabalho árduo e a determinação foram os meios que permitiram ao imigrante português José Santos Oliveira construir o Grupo Formosa. Nascido na pequena Aldeia de Laborins, em Penacorda, Coimbra, com eclosão da guerra de Angola, então colônia portuguesa, o filho de camponeses emigrou para o Brasil no ano 1959, para trabalhar na taberna de seu primo Alírio Gonçalves. A taberna funcionava na Avenida Pedro Miranda, esquina com a travessa Lomas Valentinas, bairro da Pedreira, Belém. Lá, foi balconista durante alguns anos, labutando em “dura jornada de trabalho, que começava às três horas da manhã e se estendia até às 11 horas da noite,

todos os dias. Não havia nem intervalo para as refeições”<sup>71</sup>, que eram realizadas atrás do balcão, durante o expediente de atendimento ao público.

Após conseguir quitar, com trabalho, a dívida contraída junto ao primo-patrão pela compra da passagem de sua vinda para o Brasil, José Oliveira juntou um pequeno capital com o qual passou a comprar mercearias deficitárias, saneando-as, e revendendo-as com algum lucro. Depois de usar dessa estratégia por umas cinco vezes, conseguiu, no final da década de 1960, comprar a Panificadora Formosa de um patrício de nome Manuel. Sob seu comando, a panificadora, instalada na avenida Generalíssimo Deodoro, passou a vender alguns produtos de mercearia em sistema de auto-serviço, novidade no varejo nacional. No dia 21 de setembro de 1975, é fundada a primeira loja do Supermercado Formosa, na Avenida Duque de Caxias, com pouco mais de 200 m<sup>2</sup>, três *check-outs* e vinte empregados.



Fonte: Gonçalves, 2009.

Figura 32. Estrutura por unidade de negócio do Grupo Formosa, em 2006

Atualmente, o grupo Formosa emprega quase duas mil pessoas em dois supermercados, um, no mesmo local da primeira loja, e outro no conjunto Cidade Nova, em Ananindeua. Conta ainda com duas lojas de departamentos, denominadas de Formosa Mix, nos mesmos endereços dos supermercados; três postos de gasolina; e duas lojas especializadas em auto-peças e pneus da marca Yokohama, da qual é representante exclusivo para a região metropolitana de Belém. “Seu José”, como é conhecido, partilha com os filhos a administração dos negócios. Inclusive, é possível encontrá-lo na loja da Avenida Duque de Caxias, em mangas de camisa, ou mesmo sua

<sup>71</sup> Transcrição de parte do texto recebido do Setor de Recursos Humanos do Grupo Formosa, em 1º de novembro de 2006, como parte do levantamento de dados sobre o setor para esta pesquisa.

esposa, organizando os carrinhos e ajudando nos serviços, nos dias de grande movimento. A estrutura deste grupo pode ser observada na Figura 32 acima.

Quanto ao Supermercado Amazônia, não foi possível obter informações sobre as trajetórias pessoal e profissional dos proprietários ou mesmo da empresa. Sabe-se apenas que a empresa iniciou suas atividades, em 1982, pelas mãos dos imigrantes portugueses Carlos Limão e Álvaro Pires, atuais Diretor Comercial e Diretor Financeiro, respectivamente. Conta atualmente com cerca de quatrocentos empregados, lotados em três lojas instaladas na cidade de Belém (PA).

#### **4.5 Similaridades e diferenças entre as redes de supermercados**

Como visto, há várias características comuns entre as empresas visitadas. São empreendimentos familiares, geridos pelos proprietários ou pelos descendentes da primeira, segunda ou terceira geração do fundador. O principal foco da gestão e do investimento está na diversificação dos produtos e a melhoria da estrutura física das lojas. Nas atividades de produção, os preceitos tayloristas da divisão do trabalho sistemática, da melhor forma (*the best way*) e do tempo mínimo para elaborar uma tarefa ainda são adotados de forma incipiente. As demais atividades de atendimento conjugam pouca fragmentação, algum grau de racionalização (horários) e baixo nível de padronização. O aperfeiçoamento das gerências-médias e dos operadores privilegia o treinamento *on the job* (no serviço). As normas e procedimentos (direitos e deveres) para os recursos humanos privilegiam itens que respaldam as organizações em possíveis litígios trabalhistas.

A gestão empresarial é centralizada e conduzida com “mão de ferro”. Aliás, a centralização das decisões nessas empresas é um aspecto que chama muito a atenção. Durante as visitas às lojas, à área administrativa e à direção, percebeu-se que o empregado não dava um passo sem consultar o superior imediato toda vez que ocorria algum fato fugir à rotina da tarefa. Antes de prosseguir com a análise da gestão de RH, fecha-se este capítulo com o relato de uma situação vivenciada, dentre várias que, anotadas no caderno de campo, ilustram bem esta característica:

20/6/2007, Quarta-feira, 10 h. Conforme agendado previamente, dirigi-me a uma loja de porte médio, na qual iria pedir permissão para dar início às entrevistas autorizadas pela Diretoria. Ao chegar à recepção da gerência, notei que as paredes da sala estavam decoradas com fotos antigas dos proprietários e vários quadros com recortes de

reportagens sobre a fundação da empresa. Uma vez que a espera prometia se estender por horas, como já ocorrido em outras ocasiões, eu perguntei à atendente se ela poderia obter uma cópia dos jornais e das fotografias ali expostos, enquanto eu aguardava ser recebida pelo gerente. Pronto. Meu pedido desencadeou uma série de ligações e contatos com empregados de vários níveis. Já na segunda pessoa com quem falei, esclareci que eu poderia copiar, a mão, as informações dos quadros. Argumentei que eram informações de domínio público, veiculadas em jornais. Mas ninguém sabia dizer se era possível: 1) fotocopiar; 2) autorizar a cópia manuscrita. Assim, o martírio se prolongou até que o gerente da loja me atendesse e informasse que só a direção da empresa poderia me dar esse tipo de autorização.

São estas algumas facetas do segmento supermercadista de Belém, cuja dinâmica empresarial é comum apresentar, no mesmo espaço, a condição flexível do pré-taylorismo de autonomia de organização do processo de trabalho pelo sujeito, e o modelo flexível pós-fordista de fragmentação global da produção e, por conseguinte, da gestão, conforme sagazmente observou Padilha (2007, p. 77).

## CAPITULO 5 – O trabalho da gestão de RH nos supermercados<sup>72</sup>

### 5.1 Atribuições do Setor de Recursos Humanos

Como analisado no Capítulo 3, quando se fala de gestão de RH (ou de pessoas), há pelo menos dois entendimentos usuais. O primeiro se refere ao campo de atuação dos profissionais que planejam, contratam e cuidam das negociações de relações humanas e do trabalho de empresas públicas e privadas. O segundo adota uma perspectiva mais abrangente, e se reporta às ações de desenvolvimento e controle da força de trabalho que cada chefia tem com relação aos seus subordinados, respondendo às normas e políticas da empresa operacionalizadas através dos setores de recursos humanos. A Codificação Brasileira de Ocupações (CBO) cita as designações atribuídas à função, e descreve as atividades relativas à ocupação, ratificando a separação entre procedimentos administrativos e de desenvolvimento de pessoas (Quadro 18).

CÓDIGO	OCUPAÇÃO	OUTRAS DENOMINAÇÕES
1422-05	<b>Gerente de recursos Humanos</b>	Coordenador de RH, Gerente de planejamento de salários e benefícios, Gerente de relações de recursos humanos, Gerente de relações humanas, Gerente de relações industriais.
1422-10	<b>Gerente de departamento de pessoal</b>	Administrador de pessoal, Coordenador de administração de pessoal, Gerente de administração de pessoal, Gerente de divisão de pessoal, Gerente de setor de pessoal, Gerente de sistemas administrativos de pessoal.
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>		
Gerenciam atividades de departamentos ou serviços de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes. Assessoram diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho. Atuam em eventos corporativos e da comunidade, representando a empresa.		
<b>FAMÍLIAS AFINS</b>		
1232	<b>Diretor de recursos humanos e relações de trabalho</b>	

Fonte: Codificação Brasileira de Ocupações (CBO)-MTE, 2008.

*Quadro 18. Descrição resumida das ocupações gerenciais de Recursos Humanos e de relações do trabalho*

Em levantamento feito em quatro redes de supermercados paraenses, verificou-se a mesma divisão no setor responsável pelos assuntos relacionados ao pessoal. Como se pode

<sup>72</sup> Para cumprir o compromisso firmado com a direção das empresas pesquisadas, a partir deste momento não serão mais utilizados nome e localização reais dos grupos e lojas de supermercados, que passam a ser designadas como S1, S2, S3 e S4. Com o mesmo intuito, as informações serão analisadas de forma agregada quando seu detalhamento indicar a empresa de origem.

observar no Quadro 19, as tarefas administrativas, como controle de documentos e procedimentos previstos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), demandas judiciais, etc., ficam a cargo de um profissional com formação superior ou técnica em Administração, ou ainda de um empregado com experiência comprovada nessas tarefas. Nos supermercados de Belém, a denominação deste cargo, em geral, é “Encarregado de Pessoal”.

Características Pessoais	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Iniciativa própria</li> <li><input type="checkbox"/> Liderança</li> <li><input type="checkbox"/> Dinamismo</li> <li><input type="checkbox"/> Atenção e</li> <li><input type="checkbox"/> Concentração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Realizar admissões e demissões</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar pedido de uniformes</li> <li><input type="checkbox"/> Conferir cartão de ponto</li> <li><input type="checkbox"/> Preparar a folha de pagamento dos funcionários</li> <li><input type="checkbox"/> Preparar a entrega de vale transporte</li> <li><input type="checkbox"/> Verificar o período de férias dos funcionários</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar advertência e suspensão</li> <li><input type="checkbox"/> Realizar demissões e rescisão de contrato</li> <li><input type="checkbox"/> Comparecer em sindicatos e nas audiências judiciais</li> </ul>

Quadro 19. Descrição do cargo “Encarregado de Pessoal” do supermercado S1

As tarefas relacionadas com o recrutamento, a seleção, o desenvolvimento de pessoas, a elaboração de plano de cargos e salários, a promoção de eventos de integração e do clima empresarial, etc., são atribuídas à psicóloga organizacional. Para a condução das tarefas<sup>73</sup> sob sua responsabilidade, a psicóloga conta com o apoio de estagiária (s) do curso de Psicologia<sup>74</sup> e um auxiliar administrativo. Em apenas uma rede, a psicóloga ocupava cargo de nível gerencial; nas demais, as profissionais exerciam função de assessoria, subordinada à Gerência Administrativa<sup>75</sup>.

Encontrou-se um cenário muito interessante na gestão de RH das empresas pesquisadas (Quadro 20). Todas dispõem de rotinas para as atividades de recrutamento e seleção e roteiros para integração de novos empregados. Os principais cargos estão descritos e as rotinas de treinamento em serviço (*on the job*), em elaboração. Em duas empresas existe processo de avaliação para empregados do nível operacional, mas que não é conduzido corretamente (“levado

<sup>73</sup> Eram mulheres os auxiliares e responsáveis pelo setor de RH em todas as empresas visitadas.

<sup>74</sup> Encontrou-se até oito concluintes do curso de Psicologia, realizando estágio curricular, não remunerado.

<sup>75</sup> Devido às diferenças de cargo encontradas nas empresas pesquisadas, utiliza-se o termo “Chefia de RH” para designar tanto o cargo de Gerência quanto o de Assessoria de RH.



a sério” ou usado para coação) pelas chefias, segundo as responsáveis pelo setor de RH do supermercado S1 e S2. No geral, a avaliação de desempenho formal se restringe aos empregados que estão na fase de experiência do contrato de trabalho (entre trinta e noventa dias). Não há, entretanto, uma política de empresa para recursos humanos que sirva de orientação para o planejamento das ações. Por consequência, a alçada decisória das psicólogas se torna restrita, mesmo daquela que ocupa cargo gerencial<sup>76</sup>.

INSTRUMENTOS	EMPRESAS			
	S1	S2	S3	S4
Rotina de recrutamento e seleção	Sim	Sim	Sim	Sim
Manual de descrição de cargos	Sim	Não	Não	Sim
Rotinas de Treinamento em serviço	Não	Sim	Não	Não
Avaliação do Desempenho	Sim	Não	Não	Não

*Quadro 20. Instrumentos de padronização da Gestão de RH*

Notou-se que as responsáveis pelos Setores de RH conhecem os instrumentos de gestão e há, inclusive, iniciativas de padronização de procedimentos. O volume de atividades desenvolvidas por essas profissionais é muito amplo, o que não se reflete na atribuição de decidir sobre os resultados de cada uma das ações que empreende no exercício do cargo. Sandra, psicóloga do supermercado S1, descreve abaixo suas atribuições:

Bem, a minha atuação eu sempre entendo assim... às vezes é um pouco confuso para as pessoas de fora, porque eu acredito que o lugar do psicólogo não é atrás de uma mesa, eu acredito que o lugar do psicólogo é onde estão as pessoas. Então, a minha função é de fazer gestão de pessoas. Minha função é processo de seleção; recrutamento e seleção; capacitação; orientação com os funcionários; a parte administrativa em geral, dando suporte para o Departamento Pessoal, que é aquela parte de cargos e salários, promoções; mas também a parte da capacitação. É conviver de perto com os colaboradores para perceber quais são as necessidades deles; que tipos de coisas a gente pode fazer para tá trazendo melhorias. [...] Acompanhar, ver mesmo como ele está desenvolvendo aquela função; acompanhar que tipos de riscos ele tem, se ele tá trabalhando bem ou se ele não tá. Se ele tá satisfeito, ou não. [...] Meu trabalho particularmente é esse. Na verdade, eu faço gestão de pessoas, eu acompanho tudo: CIPA; EPI; faço pedido de uniforme; admissões; demissões; avaliação de desempenho; treinamento; recrutamento e seleção; toda essa área que engloba o papel do psicólogo eu estou. Trabalhando em conjunto com nutricionista para a gente oferecer o melhor produto para o nosso cliente também; orientação nossa colaborar a manipular corretamente o alimento; trabalhar em conjunto com o engenheiro de segurança do trabalho para que a gente possa identificar dificuldades, onde a gente possa tá ajudando numa melhor qualidade de vida. [...] Como eu estou fazendo Gestão de Pessoas, eu junto tudo. Reuniões setoriais; desenvolvimento profissional; recrutamento e seleção. E aí nós colocamos a admissão como parte de recrutamento e seleção, para suprimir uma

<sup>76</sup>

Inclusive, não há descrição dessa função ou do conteúdo do cargo nos manuais analisados.

necessidade de melhorar a questão de Departamento Pessoal (Sandra, psicóloga do supermercado S1, solteira, 28 anos, sem filhos).

Vê-se que todo o trabalho de RH é concentrado na empresa, sem terceirização de etapa alguma. Além disso, existe alta rotatividade de pessoal (*turnover*) no segmento, o que exige contínuos processos de recrutamento e seleção e também de processos demissórios. Atualmente, o trabalho do setor de RH dessas empresas se avolumou, em face da franca expansão do segmento belenense de supermercados. Existem, no entanto, cenários diferenciados com relação à oferta de mão-de-obra. Por um lado, é grande a demanda de candidatos para funções operacionais de baixa qualificação (arriadores, serviços gerais, repositores, etc.), o que coloca à disposição do setor de RH um farto acervo de currículos de pretendentes espontâneos, para apenas serem triados segundo os critérios da empresa. Por outro, há carência de trabalhadores com qualificação prévia para ocupar cargos de nível gerencial ou de áreas técnicas, tais como panificação, açougue e confeitaria. Neste caso, o RH precisa buscar no mercado os trabalhadores para ocupar as vagas disponíveis, recrutando-os através da mídia ou de empresas públicas e privadas de agenciamento de mão-de-obra, ou ainda acessando-os por intermédio das redes sociais dos seus empregados.

## **5.2 As regras para recrutamento e seleção de mão-de-obra**

O recrutamento de mão-de-obra nos supermercados ocorre pela abertura de vaga decorrente do aumento de quadro ou da substituição de empregado. Ele pode ser interno (RI), externo (RE), ou misto. No recrutamento interno, a divulgação das vagas acontece por intermédio dos encarregados e gerentes, os quais devem indicar seus subordinados à Gerência Administrativa e à Diretoria. O empregado pode manifestar seu interesse em ocupar determinado cargo, mesmo que não tenha sido indicado por seu superior imediato. No recrutamento externo, o acesso à força de trabalho é feito, na maioria das vezes, através de currículos entregues espontaneamente pelos candidatos nas recepções das lojas ou do Setor de Pessoal. As empresas também fazem convênios com entidades diversas, tais como associações de portadores de necessidades especiais<sup>77</sup> (PNE), universidades, escolas, através das quais contratam empregados

<sup>77</sup> Conforme a Lei Federal nº 8.213/91, também chamada “Lei de Quotas”, que instituiu a exigência legal de contratação de empregados portadores de necessidades especiais (PNE).

PNE, estagiários e menores-aprendizes. No processo misto, o setor de RH recorre às duas fontes de candidatos.

Os currículos recebidos dos candidatos externos são analisados e arquivados de acordo com o cargo pretendido e a qualificação para o mesmo. Quando se esgotam os candidatos no banco de currículos, o RH recorre, geralmente, à mídia impressa (Figura 33), ou ainda disponibiliza vagas para a agência estadual do Sistema Nacional de Emprego (SINE), tal qual fazem duas redes de supermercados pesquisadas. É também comum a divulgação de vagas através dos programas populares de rádio e televisão.



Fonte: Diário do Pará (TEM), 21/01/2007, p.20

Figura 33. Recrutamento externo através mídia impressa

Em caso de recrutamento interno (RI), o primeiro momento da seleção se dá na análise do desempenho dos empregados, tanto do instrumento formal de avaliação do desempenho, quando existe, quanto da consulta aos encarregados e gerentes. Se houver mais de um candidato, podem ser aplicados painéis (dinâmicas de grupo), para observar aspectos comportamentais, tais como, relacionamento no grupo, capacidade de ouvir, poder de persuasão, comportamento sob pressão, etc. Na etapa seguinte, o empregado é entrevistado pelas chefias de RH e do setor de destino; e, por fim, ocorre estágio probatório na função pretendida (ainda sem receber a remuneração referente ao novo cargo ou função). No recrutamento externo (RE), o processo seletivo é composto de quatro fases: 1) seleção de currículos; 2) testes situacionais e psicológicos; 3) entrevista individual; e 4) referências. No RE, as psicólogas e estagiárias fazem primeiramente a triagem dos currículos, adotando os seguintes critérios:

- endereço (quanto mais próximo do trabalho, melhor);

- experiência: tempo de trabalho em outros empregos em supermercados e em outras atividades (quando maior o tempo de vínculo, melhor);
- escolaridade compatível com a função. Há casos em que as empresas admitem o ensino fundamental completo para o nível operacional, mas a regra geral é ensino médio completo, no mínimo;
- indicação<sup>78</sup>.

A segunda fase do RE consiste nos testes psicológicos e situacionais. Primeiramente, os candidatos selecionados são convocados por telefone, sendo feitas até três tentativas para falar-lhe diretamente ou para deixar recado com terceiros. Em seguida, dependendo do cargo a ser preenchido, será aplicada prova situacional oral ou escrita, cujo conteúdo é formado por situações do dia-a-dia dos supermercados. Se for escrita, torna-se possível avaliar conhecimentos básicos de matemática e interpretação de texto. Em geral, conforme a rede de supermercados, o processo de seleção pode iniciar direto nas dinâmicas de grupo (tipo painel) ou nos testes psicológicos.

Na terceira fase, aqueles candidatos que mais se destacaram nas etapas anteriores são submetidos à entrevista individual, a qual irá aferir o que foi informado no currículo e o desempenho no processo seletivo com o perfil exigido pela empresa. Por último, acontece a checagem das informações prestadas pelos candidatos que pode ser feita por telefone ou por carta. Mesmo os trabalhadores recrutados para suprir aumento sazonal de trabalho, como nos períodos de festas natalinas e Círio de Nazaré, e contratados em regime temporário de trabalho, passam igualmente por todas as etapas do processo seletivo. As empresas definem um dia fixo na semana para homologar todas as contratações.

### **5.3 Processo de integração do candidato à empresa: sedução e controle**

O processo de integração dos candidatos selecionados à empresa se inicia com a sua participação nas atividades de ambientação, as quais podem ocorrer antes ou depois da contratação do candidato. Geralmente são programas com periodicidade quinzenal ou mensal, de acordo com a quantidade de pessoas selecionadas.

---

<sup>78</sup> De acordo com as chefias do RH, a indicação não é coibida por ocasião do recrutamento externo, mas também não privilegia o candidato no momento da seleção curricular ou nas demais etapas. No entanto, esclarecem que há sim vagas de todos os níveis que são preenchidas diretamente pelos proprietários, restando ao RH somente efetuar a contratação. A expressão “cair de para-quedas” foi usada para designar situações desse tipo.

### **Um estranho no ninho**

Segunda-feira, duas horas da tarde. O local do encontro é o mini auditório da ASPAS, contendo cadeiras fixas dispostas em quatro filas horizontais, como numa sala de aula tradicional. Em frente às cadeiras há um quadro branco e tela; sobre a mesa, o projetor; à esquerda, um cavalete com álbum seriado; e à direita a tv. Esse auditório foi escolhido porque as instalações da empresa não comportavam os cerca de sessenta empregados de cargos operacionais recém contratados para uma nova loja, que seria inaugurada na semana subsequente. A previsão era de quatro horas de duração.

O público era formado de pessoas cuja aparência e linguajar indicavam origem modesta; a maioria apreensiva antes do início das atividades; consultando-se uns aos outros sobre o conteúdo do evento. Foi interessante constatar que o encontro já começa após o horário estipulado. Mesmo assim, seis novos empregados chegam ainda mais tarde, assim como a estagiária responsável pela dinâmica de grupo inicial.

O encontro compôs-se de quatro momentos, cada um deles organizado e conduzido por uma ou duas estagiárias diferentes, sob a orientação da gerente de RH: uma dinâmica de apresentação, uma dinâmica de sondagem, uma palestra cujo conteúdo tratou da filosofia, política de trabalho, normas e diretrizes da empresa e, finalmente, o momento para descontração, no qual foi servido um lanche. No processo de apresentação, foi solicitado que cada empregado fizesse um desenho que representasse a função que iria desempenhar no supermercado. Em seguida, deveria explicar o desenho e contar um pouco sobre si. As falas foram centradas na importância do emprego que iniciavam, e comportaram muitos jargões, tais como: “a empresa é uma grande família”, “estou à disposição para quem precisar de ajuda”, “pretendo construir amizades”, “o respeito é essencial”, “atender ao objetivo da empresa com honestidade”, “quantas pessoas ficaram para trás. Deus ajudou a gente”, “o sucesso do trabalho reflete na vida, em casa a gente está de visita”, “às vezes a gente acha um amigo no trabalho e não em casa”, etc.

Na dinâmica seguinte, o grupo foi dividido em duas partes. Cada subgrupo foi orientado a desenhar uma árvore contendo as expectativas de todos os integrantes para o novo emprego. Os pontos selecionados pelos grupos foram: eficiência (fazer as coisas certas), ter responsabilidade na função, respeito, dignidade, união, paz, criatividade, amadurecimento profissional, pontualidade, realização, cuidado com a aparência pessoal, liderança (mostrar um bom trabalho), sinceridade, honestidade, trabalhar em equipe, companheirismo, força de vontade, fazer o serviço com perfeição, agradecer ao cliente, crescimento de todos, sucesso na vida e no trabalho.

Logo após a apresentação dos subgrupos, foi iniciada a palestra que contemplou o histórico do supermercado, sua missão, organograma, fluxograma, público-alvo, normas – higiene pessoal, benefícios, frequência e avaliação do desempenho. As informações foram passadas com entusiasmo, através de mensagens atrativas de compromisso, tais como: “o crescimento da empresa permite criar os empregos de vocês”; “a missão da empresa é a razão de ser, que somos nós, que temos que fazer acontecer”, “é o cliente que faz o nosso salário”, “crescer, ter sucesso, só depende de você”, “você tem que ser o dono da tua história, olhar para frente”, etc. A maneira apoteótica como esse momento foi concluído, vale a pena relatar, por estar pautada nas recomendações de especialistas em gestão de recursos humanos, as quais servem para cooptar os empregados aos objetivos empresariais transmutados em objetivos comuns.

Apagam-se todas as luzes e escuta-se o seguinte comando: “Feche os olhos e pense numa coisa que tu queres muito fazer, conseguir. Mentalize, eu posso, eu vou alcançar”. Alguns segundos de silêncio absoluto, no qual se pode ouvir a respiração das pessoas. De repente, em som muito alto, começa a tocar o “tema da vitória” – música criada para celebrar a vitória de brasileiros na “Fórmula 1” de automobilismo. Ao mesmo tempo, as luzes são acesas e a palestra é encerrada com as frases “Só depende de você! É preciso planejar, se preparar”. Com o ânimo elevado, todos são convidados para o lanche, na sala ao lado, composto de café-com-leite e biscoitos.

*Quadro 21. Relato de Encontro de Integração do Supermercado S1, em 18 de setembro de 2006.*

O programa consiste de palestras e dinâmicas de grupo, conduzidas pelo setor de RH, com o objetivo de facilitar a adaptação dos selecionados ou novos funcionários ao ambiente organizacional, orientá-los quanto aos deveres e direitos, e conquistar sua adesão às metas e resultados da empresa. Em duas empresas o programa de ambientação é pré-contratual e, nas outras duas, pós-contratual, assim que se forma um grupo de dez ou mais novos empregados. Em apenas uma das empresas analisadas o programa de integração comporta palestras e dinâmicas de grupo, estendendo-se por quatro horas, conforme relato do Quadro 21. Nas demais, o processo de ambientação é mais simples, com palestras de curta duração sobre segurança do trabalho e aspectos gerais da empresa.

Nas duas empresas que recorrem à ambientação pré-contratual, os candidatos aprovados no processo seletivo são, primeiramente, convocados para um encontro coletivo, em que lhes é explicado quais os documentos necessários e a melhor forma de obtê-los, além de estabelecerem o prazo para entrega da documentação completa no setor de pessoal. Somente após o recebimento da documentação completa que é feita a ambientação propriamente dita. O processo consiste em duas palestras: uma sobre segurança do trabalho e outra sobre o histórico da empresa, normas e direitos dos empregados, com a duração de uma hora cada.

Nos dois encontros desse tipo que esta pesquisadora participou, a atividade começou com a explanação do Técnico em Segurança do Trabalho sobre a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (CIPA) e sobre os Equipamentos de Proteção Individual (EPI), além de apresentar *slides* das situações mais frequentes de acidentes em supermercados. O palestrante enfatizou o acidente de trajeto (casa-trabalho-casa), resultante do uso da bicicleta como meio de transporte para chegar ao trabalho, porque, caso o empregado use a bicicleta, e tenha optado pelo sistema de Vale-transporte, receberá advertência formal, passível de ser transformada em demissão por justa causa (Anexo A). O vale ao qual o empregado se refere é o vale-transporte, em parte subsidiado pela empresa. Quando o sistema de utilização era em papel impresso, muitos empregados o utilizavam como moeda no dia-a-dia para pequenas compras ou o convertiam em dinheiro em espécie; depois de implantado o sistema de cartão, esse processo não foi mais possível. É preciso notar que, mesmo com a orientação, o uso do meio de transporte “indevido” ocorre frequentemente, como se pode confirmar na fala de Luís, repositor do supermercado S4:

- I – Então, tu pegas a bicicleta e vens. Demora quanto tempo pra chegar aqui?
- L – 10 minutos.
- I – 10 minutos? E não tem problema? Porque ganhas vale-transporte, né?
- L – Ganho.

I – E não tem problema? Eles não...?

L – Não. Sempre eles fazem isso, mas só que... Esse vale-transporte... O salário da gente está defasado. Está defasado, então esse vale-transporte ajudava bastante a gente, agora com essa lei de passe-fácil, né? Que inventaram. Sempre é mais pra... quando as pessoas estão querendo melhorar um pouquinho, eles só fazem piorar.

I – Tu não vais usá-lo?

L – Eu vou usar. Por exemplo, eu pego 24 vales [por semana], dá um total de cento e poucos reais, mais ou menos, ou noventa e pouco por mês, isso vem descontado no meu contracheque. O vale-transporte eu vendia, ganhava um dinheiro, porque eu venho de bicicleta, economizava uns 24 reais. O dinheiro ficava pra minha família. Agora nem isso eu consigo ter. Aí vou passar pra 12 vales. Vou passar pra 12 e venho de ônibus (Luís, repositor, união estável, 27 anos, 1 filho).

O conteúdo da segunda palestra é de responsabilidade do setor de RH. Neste caso, foi conduzida pela psicóloga do setor, mas esta atribuição poderia ser delegada à estagiária, se necessário. A sequência da explanação foi a seguinte: 1) história da empresa 2) normas da empresa e deveres dos empregados; 3) direitos do empregado. No primeiro tópico foram relatados os momentos mais importantes da trajetória da empresa, desde sua fundação até o momento presente. Foi também mostrado o organograma da empresa e de uma loja de supermercado, sendo ressaltada a interdependência entre os setores e funções dos empregados. Em seguida, trataram da apresentação pessoal do empregado, mostrada como forma de *marketing* pessoal, mas também como parte importante da imagem da empresa. Notou-se que, de acordo com a fala da palestrante, quanto à aparência, a regra é o comedimento; quanto ao comportamento, a descrição. Para homens, barba feita e cabelos cortados; para mulheres, cabelos presos sempre, jóias ou bijuterias pequenas, maquiagem discreta. Para ambos, uniformes completos e limpos (“nada de ‘customizar’ o uniforme”), o uso permanente e adequado do crachá, além de falar em tom baixo e gentil com colegas de trabalho de todos os níveis e clientes, e nunca mascar chicletes.

Ainda foram abordados assuntos relativos à pontualidade, assiduidade e produtividade (Anexo B). Por exemplo, o empregado deve se apresentar “pronto para o trabalho” para “bater o ponto” no horário determinado pela empresa, com permissão de fazê-lo até dez minutos para mais ou para menos. As empresas entendem como “pronto para o trabalho” o funcionário devidamente uniformizado e com boa aspecto de limpeza e higiene. A tolerância com relação ao atraso deve ser adotada eventualmente e não como procedimento usual. A falta ao serviço precisa ser autorizada pela chefia imediata, a qual, nos casos imprevistos, deve ser avisada tempestivamente, com prazo limite de quarenta e oito horas. Nas ausências por motivo de saúde, o atestado deverá ser obtido junto ao médico da empresa contratante, quando há esta prestação de

serviço ao empregado; nos outros casos, é válido somente o atestado da rede pública de saúde. As faltas computadas reduzirão os dias de férias, de acordo com o estabelecido pela legislação. Alertam também para evitar conversas pessoais durante o expediente de trabalho, como explica Raquel, operadora de caixa do supermercado S4:

Assim, eles dizem assim que a gente não deve estar conversando no decorrer do trabalho, tu estás passando compra, que evite. Até então, em alguns pontos eles têm razão, porque às vezes a gente está conversando, tu estás trabalhando ali com dinheiro, com cartão. Qualquer distração pode acontecer de tu ter um erro, ou tu vai passar um produto a mais ou a menos. Tu passa o produto e não registrou, não prestou atenção, né? Ou tu está dando um troco... Tá conversando e tá passando o troco, você não sabe o que está fazendo. Nisso aí, claro, eles têm plena razão, eles têm todo o direito de dar em cima. Mas fora disso, tu não está fazendo nada, eu converso normal, eu falo, eu converso aqui com os meninos, eu falo com cliente, normal. A interferência deles ali, é só nesse ponto, né? Porque eles têm que ter mais concentração no que está fazendo. Se eu estiver conversando, claro, qualquer local que tu estás conversando com alguém, distraiu, algo vai acontecer. Principalmente se tu estás trabalhando com dinheiro dos outros. Pois é. Aí nesse ponto, aí eu dou razão a eles. Pois é, estando ali, mesmo prestando atenção, já acontece uns e outros vacilos, dá falta, às vezes, no seu caixa, de perder um documento... (Raquel, operadora de caixa supermercado S4, 33 anos, união estável, 2 filhos).

O controle das conversas se estende a falar ao celular, assim como o uso do telefone da empresa deve se limitar aos assuntos de trabalho e situações emergenciais. Em uma empresa é proibido o uso do celular no posto de trabalho somente para empregados do nível operacional. Há uma série de outras proibições, mas algumas chamaram a atenção porque dizem respeito à natureza do negócio de supermercados, cuja reincidência torna o empregado sujeito à demissão por justa causa. Por exemplo, é vedado ao empregado durante o expediente:

- entrar para iniciar o turno de trabalho pela frente da loja;
- fazer uso de quaisquer produtos comercializados pela empresa;
- servir-se de produtos de degustação;
- ingerir alimento estando no recinto de trabalho (salvo no horário estipulado para o lanche).

Quanto aos direitos, foi recomendado “aprender a ler” o contra-cheque. Há direitos garantidos por lei e benefícios espontâneos que são oferecidos de acordo com política de cada empresa. Dentre os legais, constam: o salário mensal de acordo com o cargo ocupado; jornada de trabalho e descanso semanal, conforme convencionado no dissídio coletivo da categoria; 13º salário; trinta dias de férias a cada ano trabalhado e adicional de 1/3 sobre o salário por ocasião do gozo das férias; salário-família para empregados que têm filhos até quatorze anos de idade ou



inválidos de qualquer idade; pagamento de hora extraordinária ou compensação em banco de horas dentro dos limites legais; adicional de insalubridade, quando a função ocupada comportar; adicional noturno relativo a trabalho entre 22h e 5h; opção por vale-transporte, com o desconto de 6% sobre o salário; adicional por quebra de caixa para operadores de caixa (de R\$ 18,00 a R\$ 25,00, dependendo da empresa); e recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

Os benefícios espontâneos são pontuais. Confrontou-se o conteúdo das palestras e os documentos das empresas e encontramos esta prática em três das quatro empresas pesquisadas. Três disponibilizam refeições (café, almoço ou jantar) com a cobrança de preço simbólico, em torno de 3% sobre o salário; duas distribuem vale-compra para ser descontado no mês subsequente ao mês do uso; e uma delas oferece serviço médico e odontológico para os empregados (não extensivo aos familiares).

### **5.3 Tempos e regime de trabalho**

A partir da contratação, os empregados passam por quarenta e cinco dias de experiência, prorrogáveis por igual período, perfazendo o limite legal de noventa dias. Há empresas que fazem um contrato de experiência inicial de trinta dias e o prorrogam por mais sessenta dias. Nesse período, os contratados são submetidos a avaliações ao fim do primeiro, do segundo e do terceiro mês de trabalho, sobre aspectos, tais como, pontualidade, assiduidade, produtividade, relacionamento interpessoal e aparência pessoal. Apenas em uma empresa (S1) essas avaliações são formalizadas por escrito (Anexo C); nas demais, resume-se a uma consulta à chefia imediata que, frequentemente, informa apenas sobre o desempenho daqueles que não corresponderam ao exigido para a função. Se houver disponibilidade de vagas, os empregados contratados em regime temporário, cujo desempenho se destaca, são efetivados por tempo indeterminado.

De acordo com as chefias de RH, as empresas raramente tomam a iniciativa da demissão após o período de experiência, restringindo-se a fazê-lo nos casos em que o empregado apresenta um comportamento inadequado ou falta grave (justa causa). Excetuando-se, claro, aqueles que têm contrato temporário de trabalho. Frequentemente, são os empregados que pedem demissão, devido ao regime de trabalho (mudança quinzenal das escalas de trabalho e alteração semanal dos

dias de folga), que os impede de desenvolver outra atividade, inclusive estudar, como explica Luís, repositor do supermercado S4, que pretendia continuar cursando a faculdade:

I – Mas tu que pediste pra trocar?

L – Não. Pra mim trocar de horário, eu tive que brigar, discutir. Mas tudo verbalmente. =Por causa da faculdade, ainda não queriam me colocar. E aliás, não colocaram. Eu tive que falar com o diretor, pro Seu P. Aí Seu Paulo falou pro meu encarregado. Mas eu não sei se... porque a gente não tem a informação, né? Às vezes as coisas fica ali na Diretoria e retém a informação. Então não sei se ele participou [incompreensível] Ele falou que ia falar com ele. Eu realmente vi o encarregado subindo pra falar com ele. Agora eu não sei o que rolou. Na conversa dele, lá.

I – Mas mudaram...

L – Mas mudaram porque o menino que trabalhava no arroz, ele passou pra frentista, então sobrou uma vaga e eu entrei nessa vaga.

I – Se não, não teria condições...

L – Se não, não teria condições. Eu estava disposto de entregar o meu lugar pra mim poder estudar (Luís, repositor do supermercado S4, 27 anos, união estável, 1 filho).

O depoimento abaixo, da gerente de RH do supermercado S1, é esclarecedor ao reconhecer as dificuldades que a organização dos turnos acarreta para os empregados.

...então tem o horário que a gente chama de abertura que é de oito, sete da manhã às dez ou às onze, de quinze às dezenove e outro grupo que entra de onze às quinze e de dezoito às vinte e duas, dezenove às vinte e duas. Então quem fica no fechamento não dá pra estudar. Aí tem gente que quer fazer um cursinho, fazer sei o quê e acaba não podendo. Então, às vezes, por exemplo, olha uma outra proposta e que vão fazer um horário fixo, eles acabam pedindo pra sair em função da disponibilidade de horário (Sandra, gerente de RH, 28 anos, 2 anos de empresa).

Os dados da pesquisa corroboram a percepção da analista quanto à dificuldade de desenvolver atividades fora da empresa em virtude do horário de trabalho. Por exemplo, 56% dos empregados, que responderam ao formulário completo (total de 230 pessoas), não realizavam atividades com colegas de trabalho fora do expediente; 70% não tinham quaisquer outras ocupações de interesse particular, e 10% não realizavam forma alguma de lazer. Destes casos, 21%, 52% e 59%, respectivamente, imputaram à falta de tempo e ao cansaço após a jornada de trabalho, por restringir sua vida pessoal.

O investimento pessoal na formação e qualificação profissional é prejudicado pelo regime de trabalho. Os dados da amostra completa (380 pessoas) apontaram que 85% (325) dos respondentes não estudavam, e, desses, 42,15%, atribuíam ao horário de trabalho (29,85%) e à dificuldade de conciliar família, trabalho e estudo (12,31%), conforme ilustra a Figura 34.

Também existem aqueles que não estudavam por “falta de tempo” (35,38%), sem mencionarem quais os motivos do tempo exíguo.

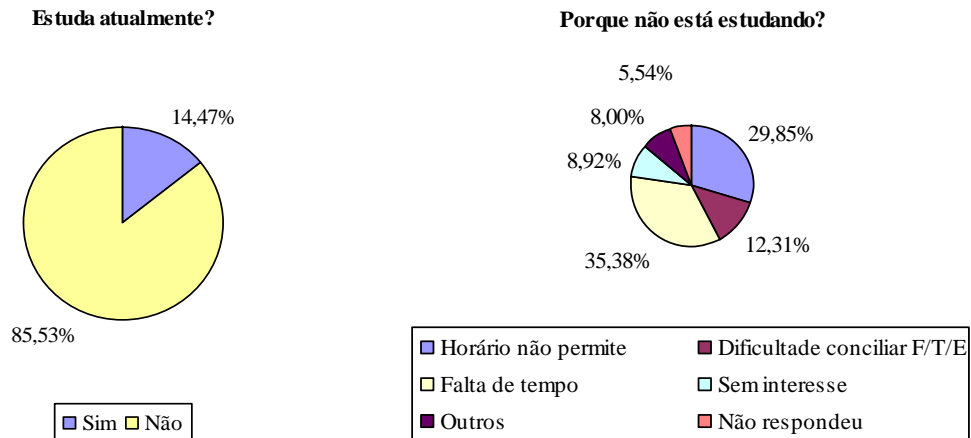


Figura 34. Percentual de trabalhadores que estudam ou não e motivos para não estudar

A relação entre regime de trabalho e tempo de empresa, entretanto, não é evidente. O percentual de empregados (amostra total) com até um ano de vínculo de trabalho chegou a 41%; desses, 18% (que equivale a 7% sobre o total da amostra) estava sob contrato de experiência de até noventa dias de trabalho. Esse percentual chegava aos 69% para aqueles com até dois anos de trabalho, restando 31% com vínculo de dois até o máximo de trinta e seis anos (quatrocentos e quarenta meses) de empresa (vide Figura 11, Capítulo 1). Esses números, embora significativos, não permitem inferir se o alto percentual de empregados recém contratados decorre de demissões a pedido, por justa causa, pela dispensa durante o contrato de experiência, ou por outras situações de interesse do serviço. Nas duas últimas hipóteses, a não efetivação do empregado pode sugerir a inadequação do processo seletivo utilizado pelo setor de RH.

A carga horária semanal de trabalho é de quarenta e quatro horas semanais, exceto para ocupações com legislação específica. Equivale a, aproximadamente, sete horas e meia de trabalho diária, durante seis dias na semana. Não há trabalho por tempo parcial, como é prática comum no segmento de “grandes superfícies” (supermercados) em Portugal, segundo destaca Cruz<sup>79</sup> (2003, p. 107). As empresas consultadas praticam três tipos de horário: fixo, sem alterações; fixo, com

<sup>79</sup> Na empresa em que Cruz (2003, p. 107-108) desenvolveu a pesquisa, há quatro regimes de duração de trabalho para o serviço de linha de caixa (composto por mão-de-obra exclusivamente feminina): o de 40 horas semanais (correspondente ao *full-time*), o de 30 horas semanais (o designado *part-time* de semana), o de 25 horas (também de *part-time* de semana) e o de 12 horas por semana (*part-time* de fim-de-semana).

alteração no interesse do serviço e por escala. Dentre os entrevistados, 69% cumpriam horário fixo, com alteração por interesse do serviço, e somente 3% trabalhavam por escala; os demais (28%) cumpriam horário fixo, sem alterações. Na Figura 15 do Capítulo 1, pode-se observar as horas diárias e turno de trabalho, tipo de horário e intervalo entre os expedientes. O cruzamento entre o sistema de horário e os cargos ocupados mostra que há pouca influência do nível hierárquico na definição do horário em lojas de supermercado. Tanto as funções de nível operacional quanto aquelas de gerência média têm mais empregados no “horário fixo com alterações pela empresa”; nas primeiras, o percentual varia de 54% a 82%, de acordo com o cargo; as outras, 45% para gerentes e 65% para encarregados.

Da mesma forma, o cruzamento entre o sistema de horário e os setores indica que 75%, 58% e 61% dos trabalhadores da Frente de Loja, Salão e Especializados, respectivamente, cumprem “horário fixo, com alteração no interesse do serviço”. O percentual de 3% de trabalho por escala pode ser atribuído à função dos “folguistas”, grupo de trabalhadores que tem a função de cobrir a folga semanal dos demais empregados de determinado setor. A folga semanal é móvel, consoante a programação mensal feita pela empresa. O empregado é informado no final de cada mês sobre a tabela de folgas do mês seguinte. Pelo menos uma vez em cada mês, o empregado deve gozar a folga semanal no domingo; há duas empresas que alternam um domingo de folga e outro não para cada empregado.

O horário de trabalho varia de acordo com a função exercida: as funções administrativas do escritório têm horário comercial, das 8h às 12h e 14 às 18h, com poucas exceções por conveniência do serviço; já nas funções de atendimento, ele é bem diversificado, acompanhando o horário de funcionamento das lojas. Há lojas que ficam abertas ao público de doze a vinte e quatro horas, todos os dias da semana; em alguns casos, o horário de funcionamento aos domingos e feriados é diferenciado. Para a pesquisa, convencionou-se como diurno o horário de 6h até as 18 horas, e como noturno o horário entre 18h e 6h. O predominantemente diurno e noturno se refere à jornada de trabalho cuja maior parte do horário (mais de 50%) está compreendido nas faixas citadas.

Para a linha de caixa, por exemplo, há o turno de abertura e o de fechamento. No turno de abertura, são pelo menos três horários diferentes de entrada, às seis, sete ou oito horas da manhã; para os empregados que ficarão até o fechamento, a entrada deverá ocorrer mais tarde, variando entre nove, dez ou onze horas da manhã. Para a maioria dos empregados (amostra total) o horário

é diurno (34,21%) e predominantemente diurno (36,32%); somente 6,84% trabalha entre 18h e 6h.



*Figura 35. Empregadas do supermercado S1 em horário de intervalo, na loja*

A duração do intervalo entre os expedientes é definida pela empresa, que procura otimizar seus recursos humanos, conciliando os turnos de trabalho com o tempo total de abertura da loja e o fluxo de clientes (Figura 35). Formalmente, o tempo máximo permitido pela CLT é de três horas, mas 31% dos empregados entrevistados (amostra total) tinham intervalo de quatro horas entre o primeiro e o segundo expedientes, mesmo sem respaldo legal. O intervalo é estipulado em relação ao horário de abertura ou fechamento da loja e deverá ser fixado a partir de o mínimo de três e o máximo de seis horas após o início do primeiro expediente do empregado. Como 67% dos entrevistados (amostra parcial) almoçavam em casa, grande parte do tempo destinado ao intervalo era consumida no deslocamento empresa – casa – empresa, conforme apontaram os relatos abaixo:

... se eu conseguir pegar o CEASA [linha de ônibus], eu gasto uma passagem de ônibus, né? E aí eu também consigo chegar mais cedo. Se eu não conseguir, o jeito é pegar dois ônibus, chego um pouquinho mais tarde em casa. Uma hora não dá quase para fazer nada, eu tomo um banho rápido, mal eu consigo sentar para almoçar, e, quando dá, depois disso, eu tenho que tá na parada dez pras duas, eu tenho que estar na parada dez pras duas na parada, pra poder, pra também poder pegar o Jurunas [linha] e chegar confortável aqui. Porque a minha correria mais é por causa do ônibus. Se eu conseguir pegar o Jurunas, eu venho bem confortável, porque escolho o lugar e venho sentada da minha casa, no Jurunas, até aqui, na Almirante Barroso. Aí eu chego aqui às vinte para as três, a mesma rotina... De manhã eu pego oito, largo meio dia; a tarde eu pego três e eu largo sete (Bárbara., solteira, 36 anos, sem filhos, operadora de caixa, em treinamento como Auxiliar de Escritório do supermercado S1).

O relato da operadora de caixa Ana, a seguir, ressalta o quanto da jornada diária é passada nos deslocamentos, além da utilidade de se dispor de parente morando mais perto, para onde é possível ir durante o intervalo de almoço:

A – 4 e meia da manhã. Até chegar... acho que é assim... eu pego umas vinte pras seis... quinze pras seis... chego aqui umas quinze pras sete... aí a gente começa sete horas, sai onze... aí eu vou almoçar...

I – Vais em casa?

A – Vou... Aí às 3 horas já estou aqui.

I – Mas vais pra tua casa mesmo, ou pra casa da tua sogra?

A – Vou pra casa da minha sogra, fica um pouco mais perto.

I – Onde fica?

A – Ela mora no Conjunto Maguary, né.

I – No conjunto Maguary? Quanto tempo tu gastas de ônibus?

A – Tem dia que eu pego, assim, onze horas da manhã... saio onze, né? Umas onze e dez, assim, já está passando o ônibus na parada, chego meio dia lá.

I – Pois é. Quase uma hora. E depois dá uma hora pra voltar ao trabalho?

A – Hum hum. Saio um pouco mais cedo, porque uma hora dessas chove, né, engarrafamento. Aí eu saio mais cedo de lá, uma e meia.

I – E na hora do almoço. O almoço já está pronto também?

A – Tem vez que eu chego e já está pronto. Tem vez que ainda vão... aí ajudo ela pra ir mais rápido.

I – Aí depois do almoço, o que você faz?

A – Depois do almoço, o que eu faço é tomar meu banho e voltar.

I – Aí vem pra cá, chega e pega no caixa às 3 horas?

A – É. Saio às seis da tarde. Aí já vou direto pra casa. (E., serviços gerais, operadora de caixa, em treinamento, no supermercado S3, 25 anos, casada, 1 filha).

Nota-se que o sistema de intervalos alonga o tempo que o empregado fica à disposição da empresa. Somando-se este fato à jornada de quarenta e quatro horas semanais e ao sistema móvel de folgas, percebe-se que o trabalho nos supermercados absorve extensivamente o tempo do empregado, restando-lhe poucos momentos para dedicar à vida privada.

A trajetória ocupacional dos empregados entrevistados corrobora a afirmação acima, conforme resultou a tabulação dos dados do formulário completo, aplicado a duzentos e trinta trabalhadores das quatro redes de supermercados. Tendo em vista que a amostra foi desenhada de forma intencionalmente heterogênea, em termos de função, setor e sexo, é provável que tenham sido entrevistadas pessoas admitidas antes e depois da implantação de procedimentos normatizados de recrutamento, seleção e avaliação do desempenho da mão-de-obra, isto é, antes que cada supermercado contasse com o profissional específico para RH. Os dados coletados possibilitaram prosseguir com a análise da atuação da área de gestão de RH, sem, entretanto, ter o objetivo de comparar esses dois momentos da gestão, antes e depois da profissionalização da assessoria de RH.

#### 5.4 Sobre a trajetória ocupacional dos entrevistados

Os supermercados abriram as portas para o mercado formal de trabalho para os 55% dos entrevistados que tiveram sua primeira experiência de emprego com registro em carteira na atual ocupação (Figura 36). E mais, o emprego atual nos supermercados foi, para 12% dos respondentes, a sua primeira atividade laboral, conforme mostra a Figura 37. A maioria deles (88%), ao contrário, foi admitida com pelo menos uma experiência anterior de trabalho, cuja trajetória ocorrera, principalmente, no emprego precário, sem proteção social.

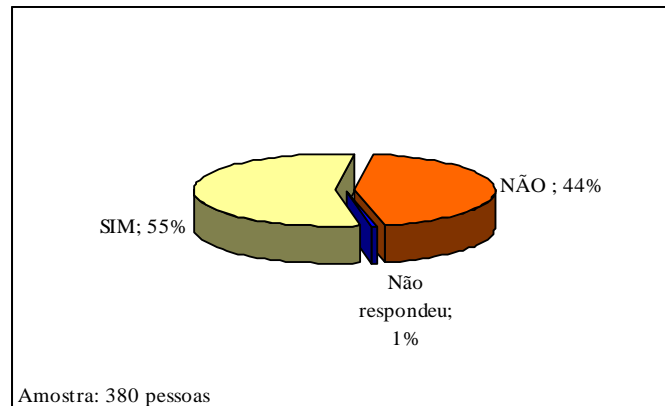


Figura 36. Emprego atual é o primeiro trabalho com registro na CTPS

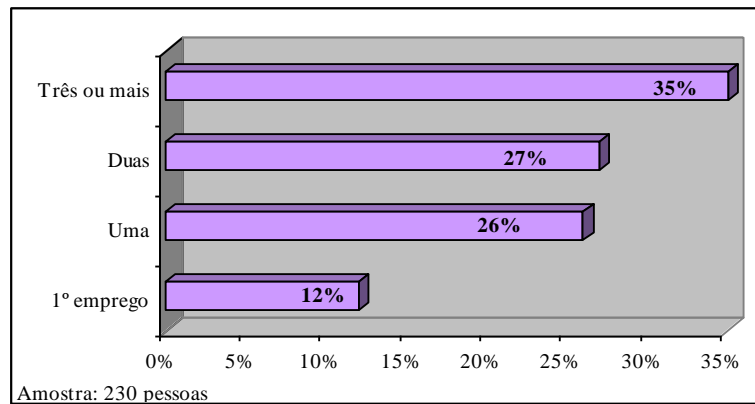


Figura 37. Quantidade de ocupações anteriores ao emprego atual

O Terciário apareceu como a grande porta de entrada para o trabalho (Figura 38). Assim, para 72% dos entrevistados, a primeira oportunidade de trabalho aconteceu na área de serviços (27%) e comércio (45%), sendo que, neste último, 19% já entraram no segmento de supermercados (Figura 38). Os demais provinham da atividade rural (7%), ou do emprego

doméstico e babá (10%), ou da construção civil (6%), ou ainda de uma série de outras atividades (7%), tais como, funcionário público temporário, serviço militar, micro-empresariado, etc. A relação de trabalho predominante era o emprego em 58% dos casos, enquanto 17% começaram trabalhando por conta própria, como autônomo; 6% como vendedores ambulantes, para parentes, com remuneração; 13% ajudando os pais, sem remuneração; e os demais trabalhando em casa de família ou para terceiros, sem remuneração. No trabalho em casa de família, prática comum nesta região, a criança ou adolescente de áreas rurais ou de cidades de menor porte é entregue pelos pais à família residente na RMB, sem que necessariamente haja vínculo de parentesco. A família recebe o menor que, em troca do abrigo, do estudo e de sua manutenção, deverá ajudar nas tarefas domésticas (muitas vezes, assume-as integralmente) e/ou cuidar de outras crianças, numa posição entre criada e filha de criação, como analisou Motta-Maués (2006, p.31).

Em apenas 30% dos casos a inserção no mercado de trabalho ocorreu com o registro em carteira. Ao longo da vida profissional desses trabalhadores, os vínculos ocupacionais mantiveram características similares à primeira atividade. Prevalece o emprego como relação de trabalho, na última (63%), na penúltima (43%) e na antepenúltima ocupação (23%). Em seguida, com 16%, 13% e 8% dos casos, respectivamente, o trabalho foi desenvolvido como atividade autônoma; assim como os tipos “Ajuda aos pais” e “Outros” vínculos laborais aparecem em todas as três últimas ocupações. A atividade de vendedor ambulante não foi relatada na antepenúltima ocupação.

A categoria “Sem informação” designa o percentual de casos em que não existiu relação de trabalho. Assim, 12% dos respondentes não tiveram qualquer outra ocupação anterior (o supermercado foi o primeiro emprego, conforme referido), sendo que a maioria (71%) nesse grupo era do sexo feminino. Mais 26% das pessoas se ocupou uma vez e não informou segunda ocupação, perfazendo 38% dos casos sem informação de um segundo vínculo. Já 27% dos respondentes estabeleceram um segundo vínculo, mas não indicaram um terceiro, chegando-se ao percentual de 35% de pessoas com três ou mais vínculos, e de 65% que não informaram a terceira ocupação.

O mesmo ocorre com relação ao segmento econômico de origem (tipo de ocupação anterior), quando o Terciário aparece com o percentual de 73% da última, 47% da penúltima e 25% da antepenúltima ocupações, respectivamente. Nesta mesma sequência, 15%, 8% e 4% dos empregos sucederam em supermercados. Isto quer dizer que 22% dos empregados selecionados



já tinham experiência de trabalho neste segmento, o que é muito interessante do ponto de vista do empregador, porque, por um lado, os trabalhadores puderam responder de imediato em termos de produtividade e, por outro, as empresas eliminaram ou diminuíram os custos do treinamento inicial da mão-de-obra.

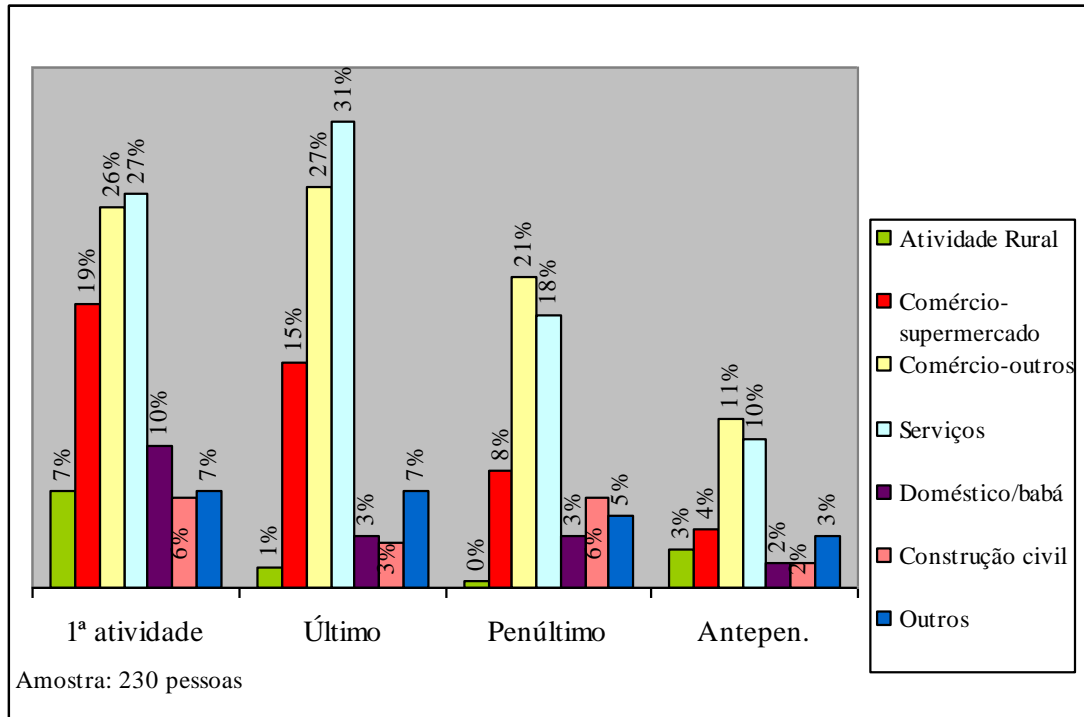


Figura 38. Tipos de ocupações anteriores ao emprego no supermercado

Dentre aqueles que já haviam trabalhado em supermercado, predominaram os homens, que representaram 54% da última, e 78%, tanto da penúltima quanto da antepenúltima ocupações. Esse dado, além de mostrar menor disponibilidade de mulheres com experiência específica em supermercados, pode sugerir que as trabalhadoras mantinham vínculos de trabalho mais duradouros no segmento supermercadista (menor *turnover* para o sexo feminino, por exemplo), ou ainda que este quesito possuiu menor influência como critério seletivo da mão-de-obra feminina.

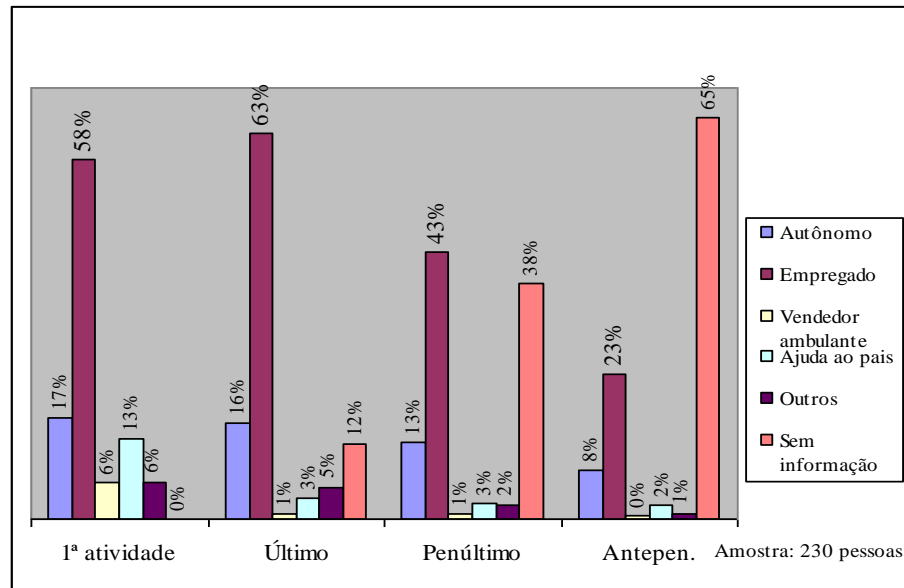


Figura 39. Tipos de vínculos das ocupações anteriores ao emprego atual

Com referência ao tipo de ocupação, percebe-se também uma clara divisão sexual do trabalho nas experiências anteriores. Na amostra, a construção civil surgiu como atividade exclusiva de homens, seguida de perto pela atividade rural, com apenas três casos femininos no antepenúltimo vínculo. Por outro lado, há presença quase exclusiva de mulheres quando se trata do trabalho doméstico, com um único caso masculino na antepenúltima ocupação.

Estatísticas		Tempo de trabalho (em meses)								
		Última			Penúltima			Antepen.		
N		M	F	T	M	F	T	M	F	T
	Válidos	123	78	201	88	53	141	51	23	74
	Não trabalhou	9	20	29	44	45	89	81	75	156
	Média	35	27	32	26	25	25	25	25	25
	Mediana	20	12	18	14	12	14	15	24	18
	Moda	-	-	12	-	-	12	-	-	12
	Desvio-padrão	37	36	37	41	28	36	22	22	22
	Mínimo	1	1	1	1	1	1	2	3	2
	Máximo	180	192	192	360	120	360	108	96	108
Percentil	25%	8	7	7	8	6	7	7	9	9
	50%	20	12	18	14	12	14	15	24	18
	75%	48	32	43	34	34	34	42	36	36

Quadro 22. Estatísticas descritivas – duração do vínculo nas três últimas ocupações.

Quanto à duração do vínculo em cada uma das três últimas atividades (Quadro 22), a duração, em média, na última ocupação, foi de trinta e dois meses, e de vinte e cinco meses tanto na penúltima quanto na antepenúltima. O menor tempo trabalhado (limite mínimo) foi de um mês no último e penúltimo vínculos, e de dois meses, no antepenúltimo; o maior tempo (limite máximo) foi de dezesseis, trinta, e nove anos, respectivamente, para os três últimos eventos. Esses vínculos duradouros, todavia, são situações atípicas. O que predominou, nesta amostra, foram trabalhadores com até um ano de vínculo ocupacional (Moda) no percentual de 39%, 30% e 15% das atividades anteriores. No último emprego, os homens trabalharam em média trinta e cinco meses, mas somente 25% deles trabalharam mais de quarenta e oito meses.

Por seu turno, na última ocupação, o total de mulheres trabalhou, em média, vinte e sete meses, mas 75% desses casos o vínculo foi de até, no máximo, trinta e dois meses. No penúltimo, a média diminuiu para vinte e seis, para homens, e vinte e cinco, para mulheres; e, no antepenúltimo, ambos têm a média de vinte e cinco meses. O valor expressivo do Desvio Padrão conjugado com a presença de valores extremos no limite máximo da distribuição, como se vê em cada um dos episódios laborais, já indica que, de um modo geral, não é usual esses trabalhadores manterem vínculos por mais de dezessete meses (média das três Medianas), sugerindo alta rotatividade nos empregos anteriores.

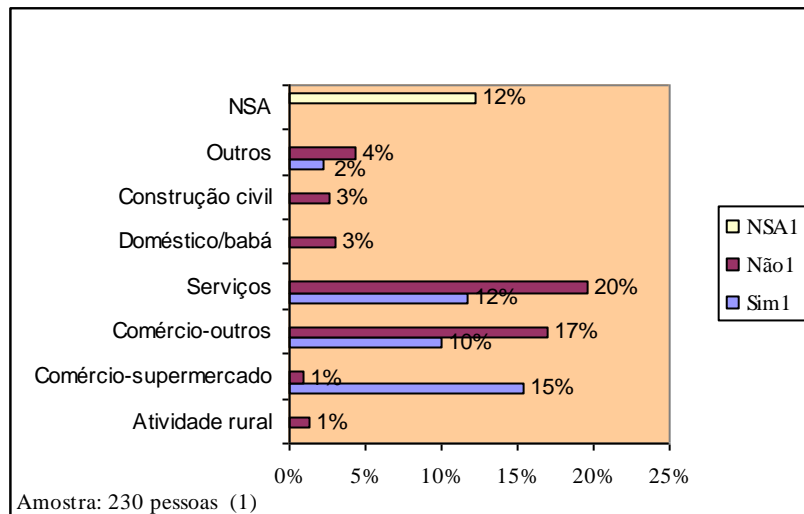


Figura 40. Tipo de atividade do último emprego com ou sem registro CTPS

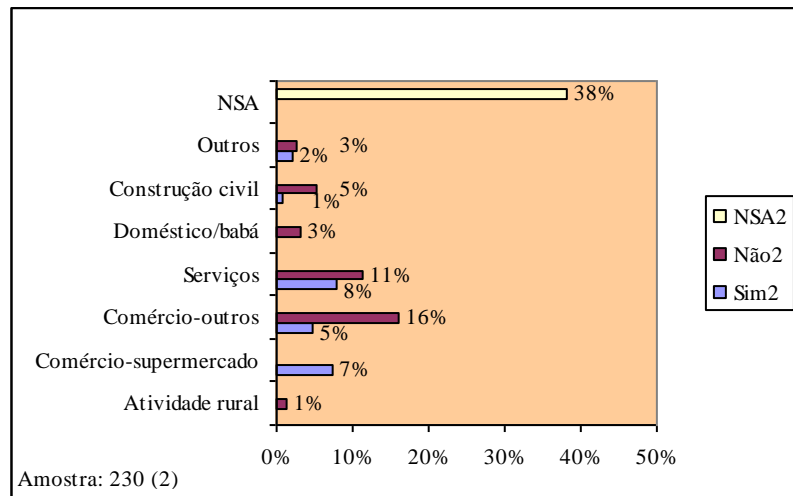


Figura 41. Tipo de atividade do penúltimo emprego com ou sem registro CTPS

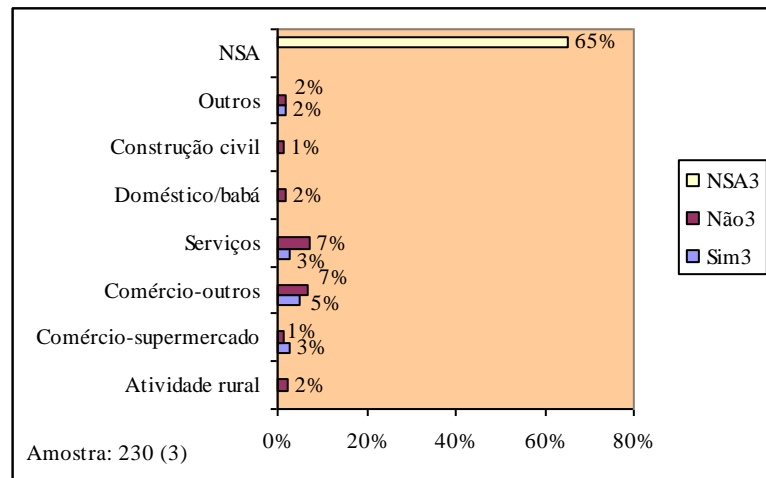


Figura 42. Tipo de atividade do antepenúltimo emprego com ou sem registro CTPS

De mais a mais, seus vínculos ocupacionais ocorreram, frequentemente, sem registro em carteira de trabalho (Figuras 40, 41 e 42), exceto no ramo supermercadista, no qual se encontram apenas cinco casos sem registro, nas última e antepenúltima ocupações. No último vínculo das categorias Serviços e Comércio-Outros, dos 59% que representaram os trabalhadores desses segmentos, 37% (20% + 17%) não teve a carteira assinada. O mesmo quadro se observa nos dois outros trabalhos desses segmentos, cujo percentual é de 27% em 40%, e 14% em 22%. O registro é ausente na atividade rural e nos trabalhos como domésticos e babás; apenas na construção civil foi informada uma situação de registro na antepenúltima ocupação.

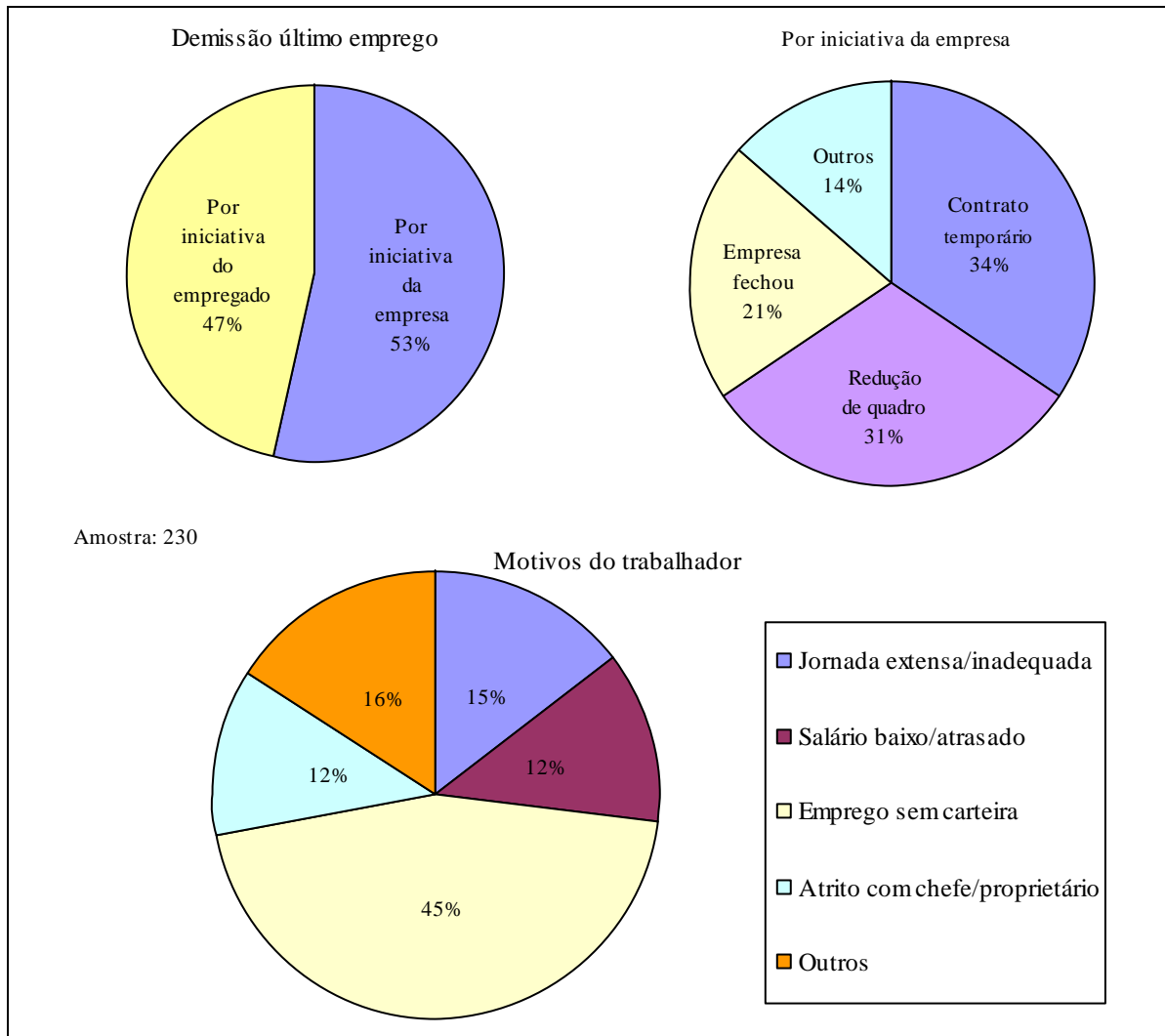


Figura 43. Motivo da empresa ou do trabalhador pela demissão do último emprego (amostra: 230 pessoas)

Vê-se que, para a maioria dos trabalhadores entrevistados, o emprego nos supermercados deu acesso à proteção social, tanto para aqueles que desenvolviam trabalho autônomo quanto para os que prestavam serviços para terceiros, sem registro. Para ilustrar, dentre os respondentes com experiência anterior de emprego (Figura 43), 47% tomaram a iniciativa da demissão e, destes casos, o principal motivo de rompimento do vínculo (45%), foi falta do registro na CTPS. Os demais motivos de rompimento por iniciativa do trabalhador foram: jornada extensa ou inadequada (15%), salário baixo ou com atrasos constantes de pagamento (12%), atrito com o chefe ou com o dono do estabelecimento (12%) e outros motivos (16%), tais como, grande

distância entre local de trabalho e emprego, mudança de cidade, nascimento de filhos ou casamento, etc.

Dentre os motivos da rescisão por iniciativa da empresa, 34% dos casos consiste no contrato temporário, cujo término estava previsto de antemão. As demais situações se referem a redução de quadro (31%) ou fechamento (21%) da empresa. A categoria “outros” inclui demissão “por justa causa” ou ainda por força de várias razões estruturais (16%).

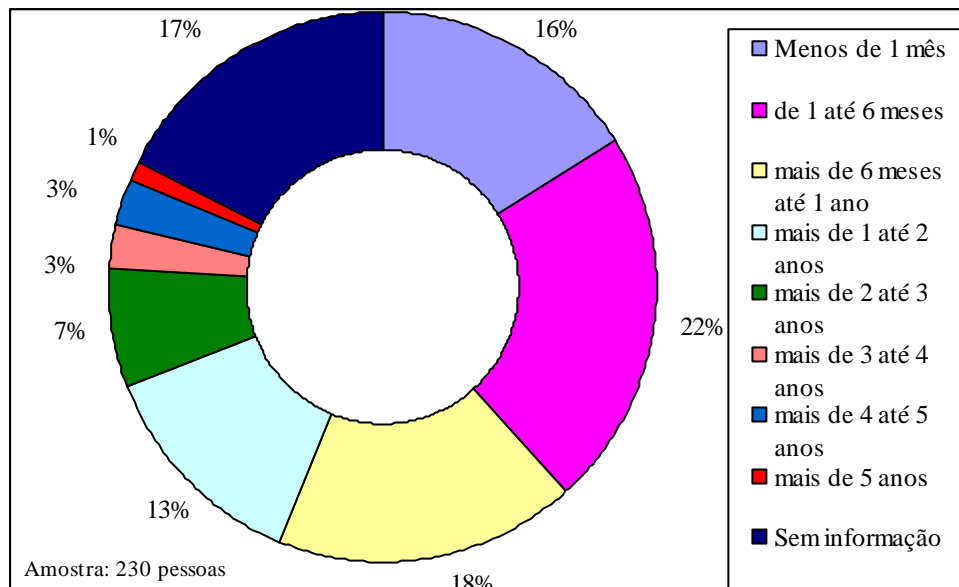


Figura 44. Tempo de desemprego entre a última ocupação e a atual

Um ponto importante a ser considerado é que, quer tenham saído do emprego anterior por iniciativa própria, quer por decisão do empregador, a maior parte dos respondentes estava há algum tempo à procura de emprego, conforme mostra a Figura 44 acima. O tempo médio de desemprego para homens e mulheres foi de quatorze meses, considerando todos os segmentos de origem do vínculo anterior. Como os dados apresentam um desvio padrão de dezoito meses, pode-se afirmar que o período de desemprego, para a maioria, ocorreu na faixa de menos de um mês e o máximo de trinta e dois meses. Para os homens, situações de mais de quatro anos de desemprego são casos extremos; para as mulheres, podem ser considerados extremos os casos a partir de cinco anos.

Quando foi formulada esta pergunta, ocorreram muitas explicações espontâneas a respeito do tempo de desemprego e a busca por ocupação. Os homens, de forma geral, atribuíam a falta de

emprego à exigência de escolaridade mínima para as vagas disponíveis. As mulheres citavam outro tipo de falta, a de alguém para cuidar do (s) filho (s) para que pudessem trabalhar. Algumas informaram que voluntariamente pararam de trabalhar, para cuidar dos filhos até que atingissem idade escolar. Havia também o desemprego que se pode chamar de “estratégico”, somente citado por homens<sup>80</sup>. Neste caso, o empregado faz acordo com o patrão para ser demitido e ter acesso ao FGTS e ao seguro desemprego. Em geral, fica de seis meses a um ano vivendo da “rescisão”, e depois retorna para o mesmo grupo supermercadista, e, caso não exista a vaga, vai trabalhar para o concorrente.

### **5.5 E foi assim que eu consegui este emprego...**

Se foi possível identificar um tipo de estratégia pessoal para o rompimento do vínculo de trabalho anterior, fosse ele formal ou informal, estar no atual emprego no ramo supermercadista pode ser considerado uma conquista do trabalhador, que lhe exigiu recursos e percursos diferenciados. O estudo levantou um conjunto de dados sobre esse aspecto.

Primeiramente, indagou-se como a pessoa obteve a informação sobre a vaga. Em 26% dos casos, o interessado levou o currículo voluntariamente à empresa, sem conhecimento prévio da oferta de vagas. Camila, operadora de caixa do supermercado S1 (vinte e oito anos, ensino médio completo), é um desses casos. Durante os quatro anos que esteve desempregada, entregou o currículo em várias empresas, sem sucesso. Mas, três meses depois de deixar o currículo na recepção de uma loja desta rede, recebeu um telefonema do departamento de RH convidando-a para submeter-se ao processo seletivo; fez a prova escrita individual e entrevista coletiva, e um mês depois já estava trabalhando.

Para tomar conhecimento da vaga, a maior parte dos respondentes, no percentual de 64%, foi informada por alguém de suas relações: ou amigo (30%), ou pessoa da família (22%), ou vizinho (8%), ou ainda outras pessoas (4%) que não estão classificadas nestas categorias. Tanto a mídia – jornal, tv e rádio – quanto os órgãos públicos e privados atingiram apenas 5% dos respondentes. É interessante que, dentre as pessoas que informaram sobre a vaga, 28% tinham vínculo direto com a empresa, como empregado (26%), proprietário ou diretor (2%), ou parente

---

<sup>80</sup> O que não quer dizer que não ocorra entre as empregadas, visto que as justificativas sobre o tempo de desemprego não foram provocadas e sim espontâneas, como já referido.

de proprietário. Os demais informantes não tinham vínculo (32%) ou tinham outros tipos de vínculo (6%), tais como parentes ou amigos de empregados. Nesse sentido, as fontes de informação distribuía-se equilibradamente entre aquelas que tinham vínculo direto com a empresa e as que não tinham.

Esses dados querem dizer que, para o empregado, sua rede social foi a mais provável fonte de informação sobre oportunidades de emprego, o que está conforme as pesquisas de Granovetter (1974), Guimarães (2005) e Guimarães et al. (2004), já comentadas nos capítulos 2 e 3, sobre outros contextos. No caso deste estudo, as fontes eram, principalmente, pessoas que tinham laços de tipo forte com os candidatos ao emprego, na terminologia de Granovetter (Ibid), como se vê pelo predomínio de amigos, familiares e vizinhos. Por outro lado, as empresas também acessaram parte da mão-de-obra através das relações informais de empregados seus. Mas, em proporção significativamente menor em comparação aos empregados.

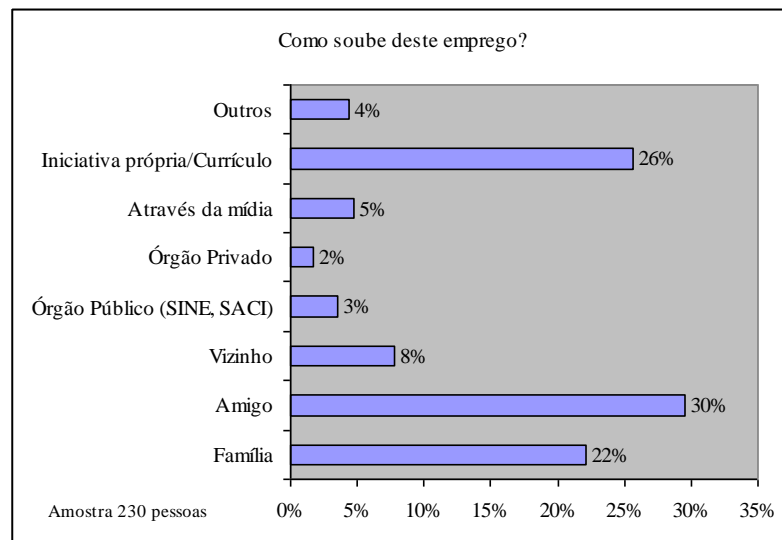


Figura 45. Fonte de informação sobre a vaga de emprego no supermercado

Após o conhecimento da vaga, o contato inicial com a empresa se deu, predominantemente, através do currículo (80%). Lembre-se que 26% dos respondentes saíram às cegas em busca do emprego, como se constata na categoria “Iniciativa própria” da Figura 45. A utilidade dos laços sociais no acesso à informação sobre vaga não se traduziu necessariamente em algum privilégio no processo seletivo para os candidatos. Assim, após o conhecimento da vaga, o contato inicial com a empresa se deu, predominantemente, através do currículo levado à empresa.



Com efeito, para 80% essa foi a forma de contato inicial, percentual que inclui também os 26% dos respondentes que saíram às cegas em busca do emprego. Em 9% dos casos, os empregados contataram diretamente com o gerente ou o proprietário, antes de qualquer outro procedimento burocrático<sup>81</sup>. Houve casos de indicação efetiva de órgãos públicos e privados (4%, geralmente casos de PNE e menor-aprendiz) e apenas 6% entraram diretamente na empresa por meio de indicações sociais. Foi o caso de indicações de parentes dos proprietários, de empregados de confiança da empresa, de fornecedores e de políticos (1%), nos quais o candidato foi encaminhado ao setor de RH para formalizar a contratação, sem participar do processo seletivo da empresa contratante.

De acordo com os respondentes (Figura 46), houve indicação em 24% das contratações, mas apenas 18% deles atribuíram especificamente a este fato sua efetivação no emprego. A maior parte diz que a postura na entrevista teve maior peso na seleção (55%), seguida pelo conhecimento técnico (18%). Outros fatores foram citados, como aparência física (3%), morar próximo ao trabalho, ser oriundo da mesma cidade ou região do proprietário, etc. Dentre aqueles que afirmaram ter sido beneficiados com a indicação (18% da Figura 46), em 44% dos casos a pessoa que indicou falou com o gerente (da loja ou de algum setor da empresa) ou foi o próprio gerente que referendou a contratação; para outros 36%, se tratava do proprietário ou de um terceiro que falou com o mesmo sobre o candidato. Há ainda 11% de intermediários que levaram o currículo até o RH e 9% que entregaram carta de recomendação.

Para a maioria, portanto, os laços sociais foram mais efetivos no acesso à informação sobre trabalho do que na contratação propriamente dita. A proporção de utilidade dos laços nos dois momentos, como visto, praticamente inverteu-se: enquanto 64% contaram com alguém de sua rede para saber da disponibilidade de vaga, 24% consideraram ter tido influência de alguém na indicação à vaga e uma proporção menor dentre estes, 18%, atribuíram a essa influência o fator decisivo.

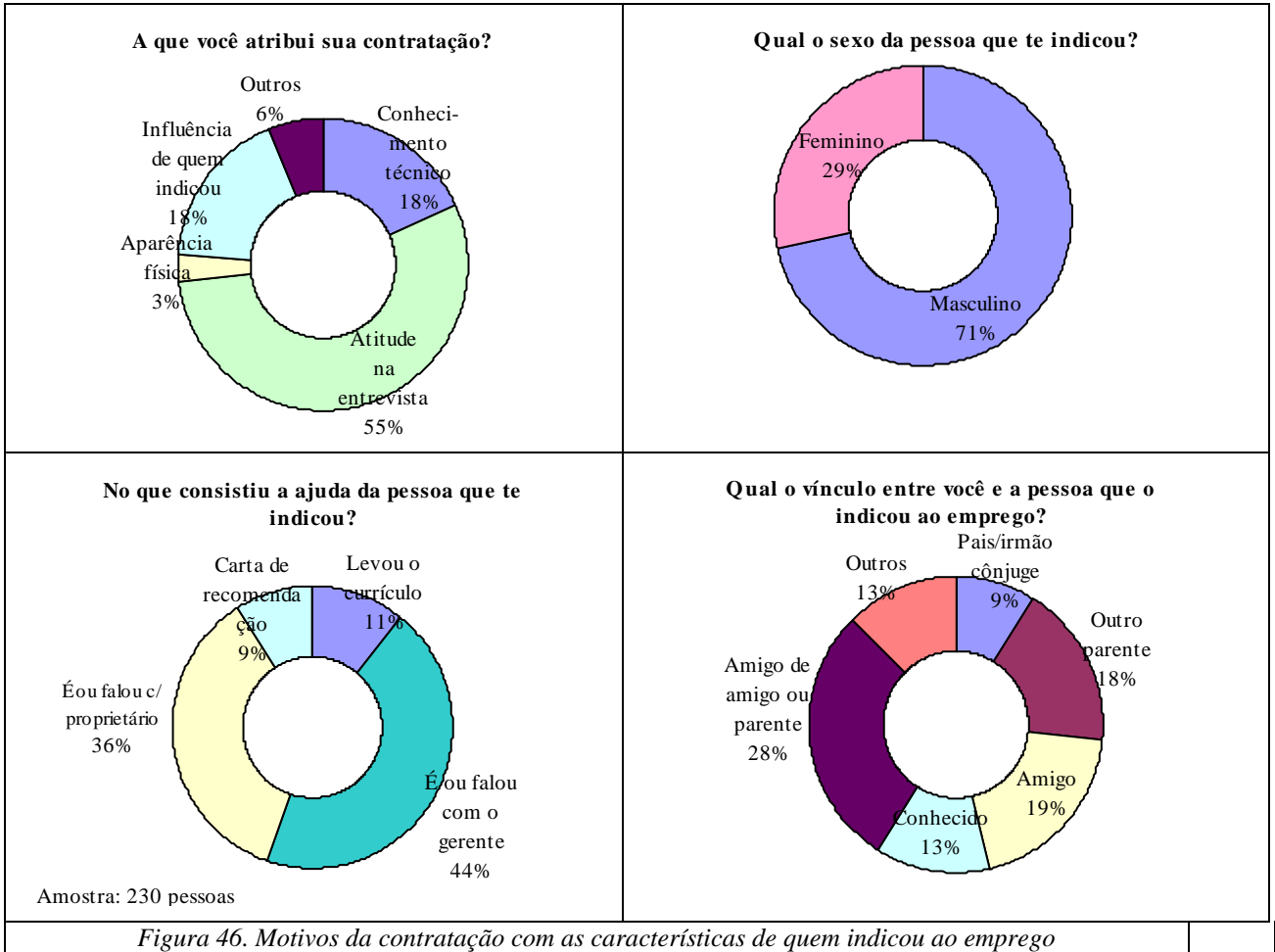
Por conseguinte, as redes sociais mostraram-se mais importantes para os trabalhadores do que para as empresas. Estas, conquanto tenham se beneficiado dessas redes que lhes encaminharam mão-de-obra potencial, em maior proporção lançaram mão de procedimentos usuais de recrutamento que incluem entrevistas e análise de currículos. Não obstante, a percepção

---

<sup>81</sup> Alguns desses casos podem se referir às contratações anteriores à implantação do setor de RH, por exemplo.

de 24 % dos informantes de que tiveram influência de alguém para conseguirem o emprego reforça o que foi dito acima, de que redes sociais convêm em certa medida às empresas ao contratarem.

A Figura 46 a seguir elucidada as características dos vínculos dos empregados com a pessoa que indicou e o tipo de intervenção dela junto à empresa.



Quanto ao tipo de relação que o respondente mantinha com a pessoa que o indicou ao emprego, encontrou-se um resultado surpreendente. Somente em 28% dos casos havia relação estreita entre o candidato e a pessoa que efetivamente fez a indicação, tais como amigos (19%) e pais, irmãos, cônjuges ou namorados (9%). Apareceram outros graus de parentesco, mas de pouca intimidade, em 18% das situações, aos quais convém acrescentar os 13% de conhecidos, porque são relações que se equiparam na reduzida intensidade do laço, perfazendo, 31% dos

casos. Outros 13% se referem a uma terceira pessoa, com a qual o contato do candidato tinha relações profissionais, como, por exemplo, colegas de trabalho ou patrões de parentes ou amigos. Para completar, aparece a situação em que, quem indica (28%), é uma terceira pessoa que mantinha relação de amizade ou parentesco próximo com a pessoa de contato do respondente.

Por exemplo, Gabriel, fiscal de Frente de Loja do supermercado S-1, mais de quatro anos de empresa, contou com a informação do irmão sobre a vaga de embalador. O irmão tinha contatos que trabalhavam nessa loja, que lhe informaram que a empresa estava recebendo currículos para aumentar o quadro de pessoal. De posse da informação, Gabriel foi à loja principal, falou diretamente com o gerente administrativo e foi contratado. Ele devota muita gratidão a esse gerente por ter relevado sua baixa escolaridade, ainda hoje o ensino fundamental incompleto.

Contudo, 73% desses mesmos empregados, cuja contratação tinha sido determinada pela indicação de terceiros, informaram que ainda não havia indicado pessoa alguma para trabalhar na empresa. Quando se contempla toda a amostra, esse percentual cai para 66%. A proporção daqueles que indicaram alguém (44%) reforça os dados que apontam para a importância dos laços sociais para os trabalhadores no acesso a oportunidades de trabalho.

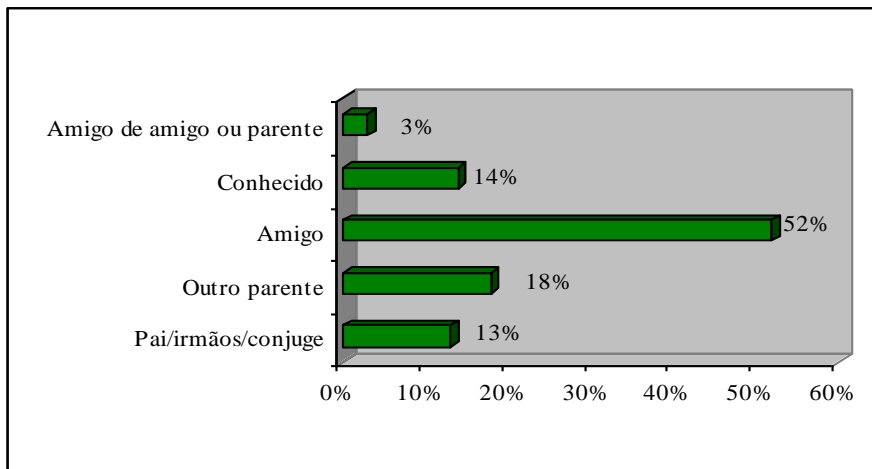


Figura 47. Tipo de relação entre o respondente e a pessoa que ele indicou a emprego (amostra 230 pessoas)

Os empregados que indicaram pessoas para o supermercado em que trabalhavam (Figura 47) fizeram-no por quem consideravam amigos (52%), parentes próximos e distantes (31%), e somente 17% assim procederam em favor de conhecidos (14%) ou intermediando terceiros (3%). Este é um cenário que apresenta semelhanças com o que foi apresentado no acesso do

respondente ao emprego. Apesar do predomínio numérico de indicações para pessoas do círculo próximo de relações, subsiste uma proporção expressiva (35%) de indicações para conhecidos, outros parentes e amigos de amigos, dados que validam a tese da importância de dispor de redes sociais variadas, formadas por contatos próximos e distanciados. Quanto à forma de ajuda, repete-se o procedimento de entregar o currículo do candidato no RH (59%) e, nas demais situações, formular o pedido de emprego diretamente aos gerentes, aos proprietários, ou ainda, a um parente do proprietário.

## **5.6 Características da ocupação atual dos empregados**

É pertinente agora analisar algumas características ocupacionais dos respondentes que refletem a atuação da área de RH, tais como a distribuição da amostra nos setores e funções, escolaridade por setor, tempo no atual posto de trabalho e salário atual.

Em primeiro lugar, quanto à divisão sexual do trabalho, esta aparece como bem marcada. Mais da metade dos empregados (53%) trabalha na Frente de loja, um setor com forte presença feminina (42%) por se constituir de funções de atendimento ao público, atividade socialmente destinada prioritariamente às mulheres. Nos demais setores, ao contrário, é clara a predominância dos homens. No caso do salão, dos 17% respondentes que ali trabalham, 14% são homens; ali se concentram as atividades que exigem força física, como repositores ou seguranças (ou fiscais de salão). Nos demais setores, com 20% do total da amostra, predominam as funções que exigem conhecimento ou habilidades específicas, tais como padeiro, confeitiro, açougueiro, peixeiro, cozinheiro, cartazista, garagista, etc. Em sua maioria, são ocupadas por homens, restando para as mulheres atividades concernentes ao atendimento do balcão de cada um desses setores. Isto fica evidente ao analisar a distribuição da amostra por função e sexo.

Por exemplo, a função de operador de caixa aparece com maioria feminina, com 26% de mulheres contra 3% de homens. Apenas na função de atendente balconista há relativo equilíbrio entre os sexos, com 9% e 8% de mulheres e de homens, respectivamente. Já nas demais funções, a presença masculina predomina, especialmente nos cargos de gerência média, nos quais ainda é raro encontrar mulheres quando se trata de trabalho nos supermercados. Nota-se, por outro lado, que há mais mulheres nos cargos de chefia da Frente de Loja, mas elas ocupam, geralmente, a função de fiscal de caixa, assessorando os gerentes de frente de loja no controle dos operadores.

Ou seja, trata-se de uma função de chefia subordinada. Os cargos de gerência média propriamente ditos, como encarregados e gerentes de Frente de Loja, são ocupados por homens. Esse resultado sugere que a ascensão profissional é mais restrita para as empregadas dos supermercados, como será mostrado mais adiante.

A remuneração para os cargos operacionais se concentra no salário mínimo legal, que à época da pesquisa era de R\$ 380,00 (trezentos e oitenta reais). Esse valor é acrescido do salário-família, para aqueles que têm filhos até a idade de quatorze anos, e da quebra de caixa para os operadores, conforme já comentado. Há ainda adicional de insalubridade para algumas funções e o adicional noturno para os empregados que trabalham no horário entre vinte e duas e seis horas. Com esses acréscimos, os proventos ficavam em até quinhentos reais para 86% dos respondentes. Os poucos empregados que se incluíam nas faixas salariais acima de quinhentos reais eram homens, em sua maioria, inclusive porque são eles que ocupam os cargos de chefia e de serviços especializados de melhor remuneração.

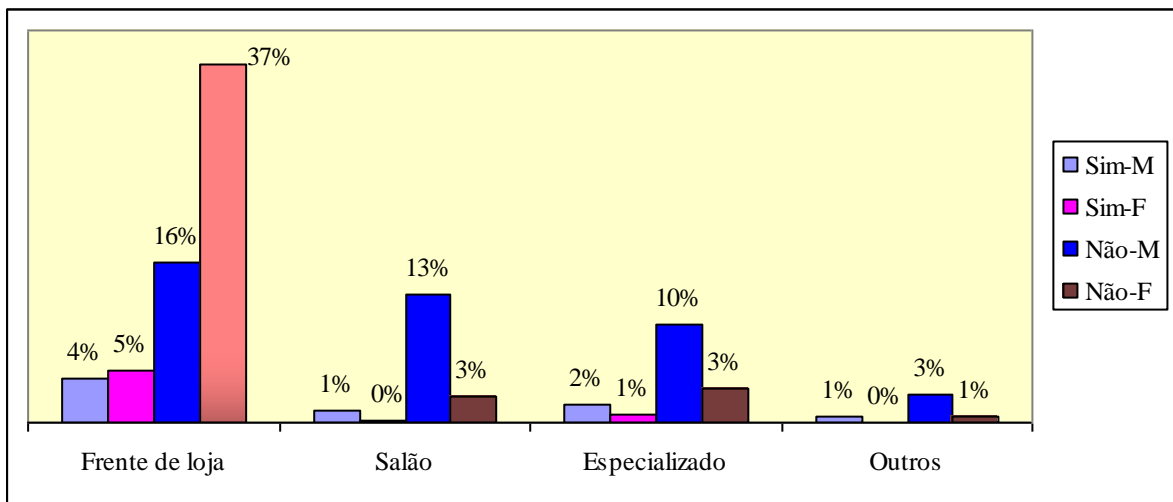


Figura 48. Distribuição dos respondentes por setor condição atual de estudo (amostra 380 pessoas)

A melhoria desse quadro não deverá acontecer via educação formal ou cursos técnicos (Figura 48), pois, como já visto, as iniciativas do tipo pela empresa são pontuais, e apenas 14% dos empregados estão, por conta própria, investindo de alguma forma na sua qualificação. A Frente de Loja abriga a maior parte desses empregados, dentre os quais predominam as mulheres, o que é muito interessante por causa das restrições do tipo de trabalho e das restrições de gênero.

Outros dados contribuíram para verificar aspectos do percurso dos respondentes na empresa que trabalham. As movimentações de pessoal, sejam por promoção ou por ajuste organizacional, para além de ampliarem as situações de interagir com outras pessoas e criar novos laços, demonstram as possibilidades de desenvolvimento profissional e de carreira na empresa. Cabe ressaltar que 59% dos respondentes tinham vínculo de até dois anos no trabalho atual. E 63% dos empregados ocupavam a mesma função há pelo menos dois anos. A diferença de 4% entre tempo de vínculo com a empresa e tempo de exercício da única função pode ser explicada pelos empregados com mais de dois anos de empresa que mudaram de função ou que, além da mudança de função, foram promovidos.

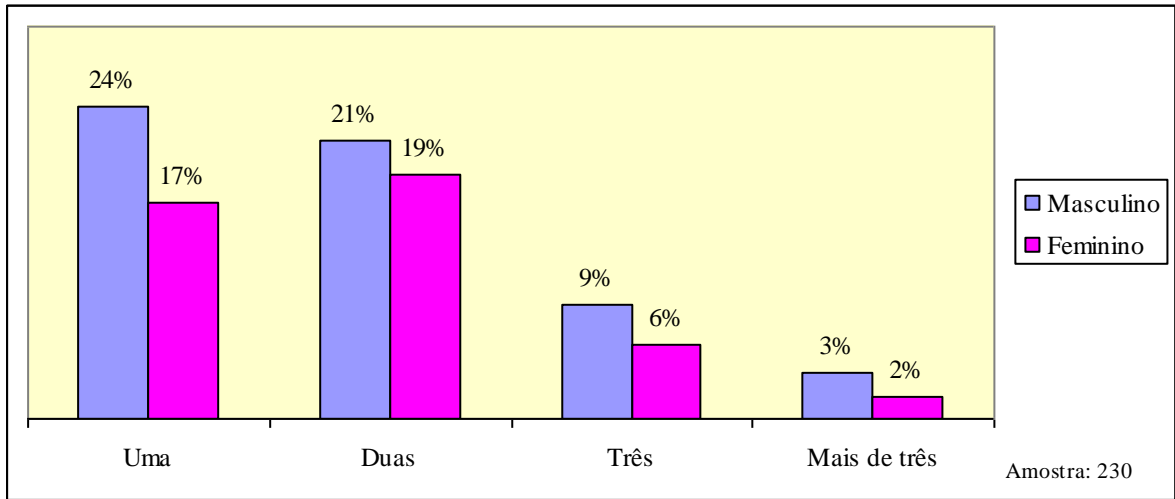


Figura 49. Distribuição dos respondentes por sexo e quantidade de funções exercidas na empresa

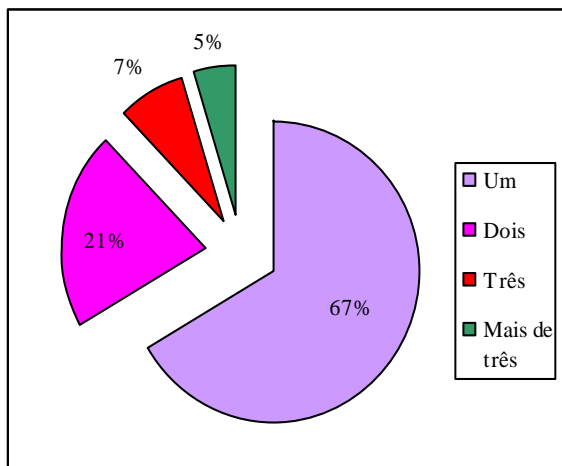


Figura 50. Distribuição dos respondentes por quantidade de setores que trabalharam na empresa (230 pessoas)

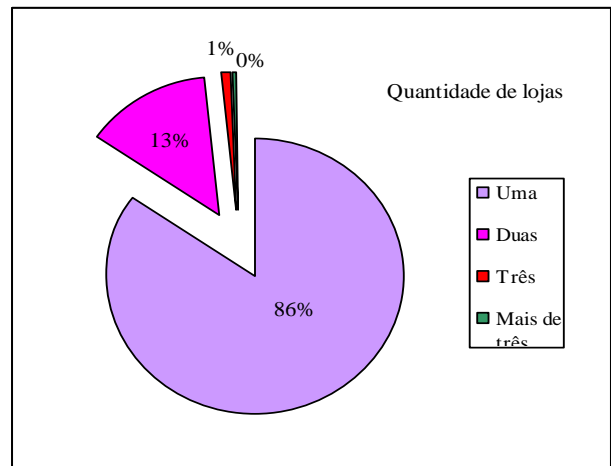


Figura 51. Distribuição dos respondentes por quantidade de lojas que trabalharam na empresa (Amostra 230 pessoas)

Os dados levantados através do formulário completo (230 pessoas) indicam que a mobilidade ocupacional para 40% dos respondentes se resumiu a uma mudança de função durante o tempo trabalhado na empresa e para 41% simplesmente não houve mobilidade funcional quanto ao quesito função. Onde houve mobilidade de funções, ela ocorreu com maior frequência entre os homens, como se observa na Figura 49. Também foi reduzida a mobilidade setorial ou entre lojas, como mostram nas Figuras 50 e 51. Em 67% dos casos, o empregado havia trabalhado em apenas um setor, e em 86%, sempre na mesma loja.

Quanto à progressão funcional, em termos de carreira, as perspectivas se apresentaram bastante restritas (Figura 52). Para 47% dos empregados não havia ocorrido promoção alguma. E para aqueles que informaram uma promoção, a maioria delas (83%) se referia efetivamente a alguma mudança de função e não de promoção para um cargo de chefia, com repercussão salarial. São os casos de embaladores ou atendentes que passam a atuar como operadores de caixa, ou mesmo de empregados dos serviços gerais (limpeza da loja) que passam para arriadores, embaladores ou repositores.

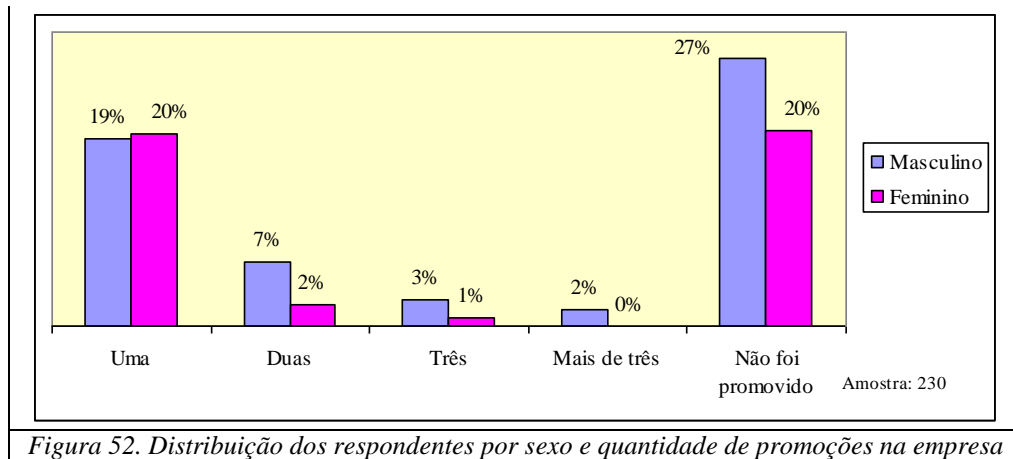


Figura 52. Distribuição dos respondentes por sexo e quantidade de promoções na empresa

## 5.7 Correlações entre gestão de RH e características pessoais e profissionais dos respondentes

Dá-se continuidade à análise da gestão de RH nos supermercados comentando os quesitos que compõem a escala de percepção, tipo Lickert, denominada “Gestão e Sociabilidade” (GESOC) constante dos formulários completo e simplificado (Apêndices F e G). Portanto, a escala foi respondida por trezentos e oitenta empregados, isto é, o total da amostra.

Como explicado no capítulo 1, as questões concernentes à gestão de RH foram agrupadas nos dois fatores, “Qualidade do Posto de Trabalho” (QT) e “Interiorização de Normas” (IN), ambos construídos a partir da observação dos processos de trabalho e do estudo dos manuais fornecidos pelas empresas (Apêndice K). Com esta escala, pretendeu-se apreender como os trabalhadores percebem os processos de gestão a partir da presença ou ausência de procedimentos e ações tanto dos gestores da empresa quanto dos próprios respondentes. Recorreu-se à técnica estatística “Análise de Correspondência” (AC) para mostrar graficamente a presença de correlação entre os quesitos (variáveis) da escala e as variáveis sócio-demográficas e ocupacionais selecionadas como de importância para o propósito da pesquisa, qual seja, da correlação entre sociabilidade e gestão de RH.

Para tal, seguiu-se os procedimentos estatísticos preliminares (Qui-quadrado<sup>82</sup>) para os vinte e um itens dos fatores QT e IN da GESOC citados no Quadro 23. Confirmada a associação entre um quesito da escala e uma das variáveis sócio-demográficas ou ocupacionais, aplicou-se a AC bivariada entre as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não informou” do item da escala e as categorias específicas da variável sócio-demográfica ou ocupacional. Este procedimento foi repetido em cada uma das variáveis do fator Gestão da escala GESOC em relação a cada variável sócio-demográfica e ocupacional dos respondentes, resultando nas correlações tarjadas no Quadro 23.

Para manter o foco da análise na percepção dos entrevistados sobre a gestão de RH, os resultados da AC serão comentados a partir das características sócio-demográficas e ocupacionais dos respondentes, obedecendo a sequência dos quesitos de cada fator.

---

<sup>82</sup>

Os resultados dos testes estão discriminados no Apêndice L.



<= Fator	ITENS DA ESCALA GESOC - FATOR GESTÃO RH	1	2	3	5	36	39	139	176
		Sexo	Estado Civil	Idade	Estrada?	Sector	Função	Filhos?	1º emprego c/cart?
QUALIDADE DO TRABALHO	143-Meu horário de trabalho é mudado quando é conveniente para a empresa								
	144-Eu participo do processo decisório das promoções de cargo								
	145-A empresa impõe as normas e eu devo obedecer, sem argumentar								
	146-O ritmo de trabalho da minha função é intenso								
	150-A gerência vigia o meu trabalho								
	151-Meus direitos de empregados são respeitados pela empresa								
	152-Meu emprego é estável								
	153-A empresa investe no meu treinamento								
NORMAS DAS INTROJEÇÃO	148-Meu ritmo de trabalho depende da presença física do chefe								
	149-Sou (preciso ser) cobrado para respeitar a hierarquia								
	160-Sou pontual (horários de chegada, intervalos, saída)								
	162-Sou cuidadoso com minha aparência pessoal								
	163-Acato com presteza ordens superiores								
	164-Sinto-me comprometido com o resultado da empresa								
	165-Investo na minha qualificação profissional								
	166-Estou disponível para ficar na empresa além do horário								
	170-Meu ritmo de trabalho corresponde ao ritmo exigido pela empresa								
	171-Cumpro os prazos estabelecidos para as tarefas, sem precisar ser cobrado								
	172-Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado								
	173-Dou solução aos problemas de minha alçada, sem precisar ser cobrado								
	174-Sou cuidadoso com os materiais de trabalho								

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 23. Resultado da AC entre os itens da Gestão de RH da escala GESOC e características dos empregados

### 5.7.1 AC do Fator Qualidade do Trabalho (QT) e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais

A variável sexo apresentou correlação apenas com o item “150-A gerência vigia o meu trabalho” do fator QT. De acordo com a AC representada na Figura 53, os empregados (sexo masculino) “frequentemente” se consideram vigiados pela gerência quando executam seu trabalho, ao passo que as empregadas (sexo feminino) “algumas vezes” ou “raramente” se percebem vigiadas.

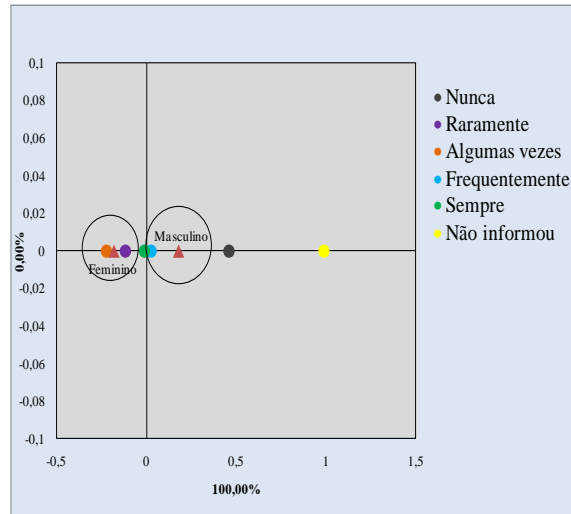


Figura 53. AC entre item 150 - A gerência vigia meu trabalho versus sexo

Quanto ao estado civil, houve correlação com as variáveis “146-O ritmo de trabalho da minha função é intenso” e 152- “Meu emprego é estável”. Nota-se na Figura 54 que os empregados casados “sempre” consideram seu emprego como estável e concordam com os de união estável que “algumas vezes” ou “frequentemente” o ritmo de trabalho de sua função é intenso, como disposto na Figura 55. Já dentre os solteiros, há empregados que “raramente” consideram o ritmo de trabalho intenso e outros que discordam e o acham “sempre” intenso. Por outro lado, os solteiros e os empregados de união estável “nunca” ou somente “algumas vezes” acreditam na estabilidade do seu emprego.

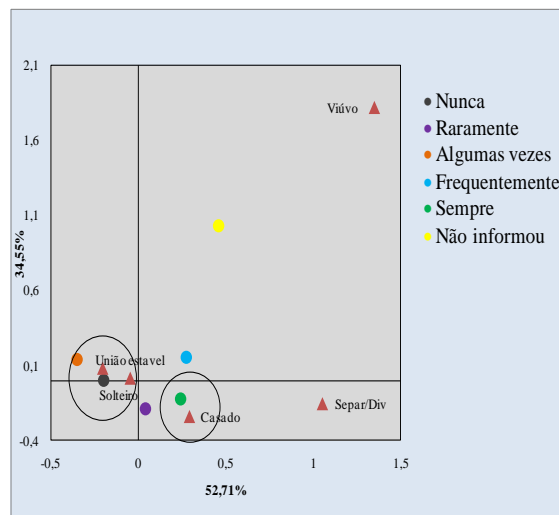


Figura 54. AC entre item 152- Meu emprego é estável versus estado civil

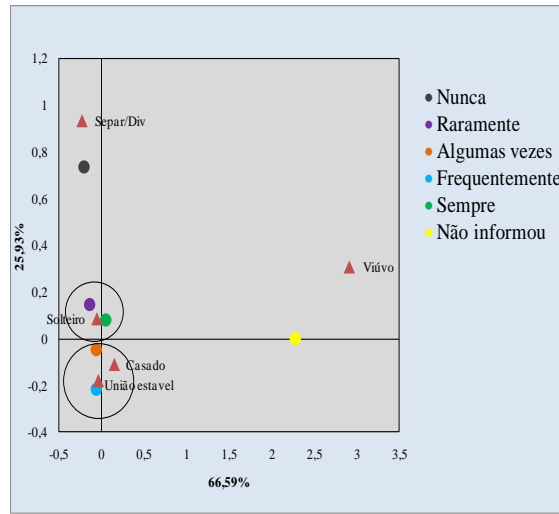


Figura 5.: AC entre item 146 - O ritmo de trabalho é intenso versus estado civil

A variável idade apresentou correlação apenas com o item “151-Meus direitos de empregados são respeitados pela empresa”. Neste caso, os empregados mais jovens, de 18 a 20 anos, consideram que a empresa “nunca” respeita seus direitos trabalhistas, enquanto que os que têm idade entre 31 a 40 anos consideram que “sempre” seus direitos são respeitados pela empresa. Por seu turno, os empregados com idade entre 21 a 30 anos estão divididos entre achar que seus direitos são “raramente”, “algumas vezes” ou “frequentemente” respeitados pela empresa (Figura 56).

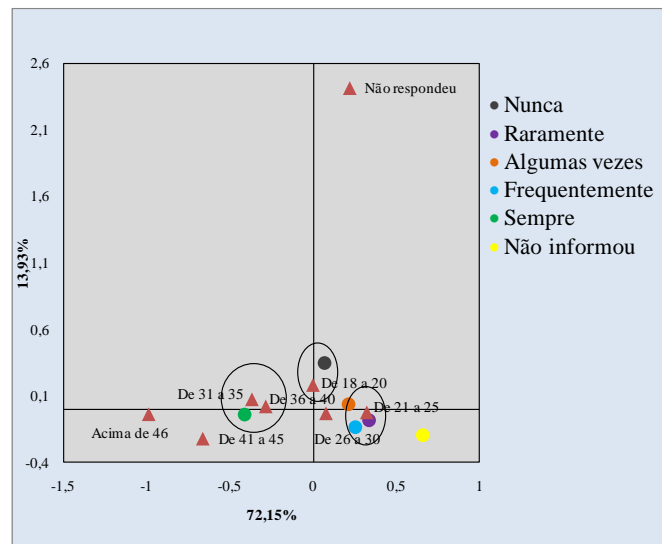


Figura 56. AC entre meus direitos de empregado são respeitados pela empresa versus idade do participante

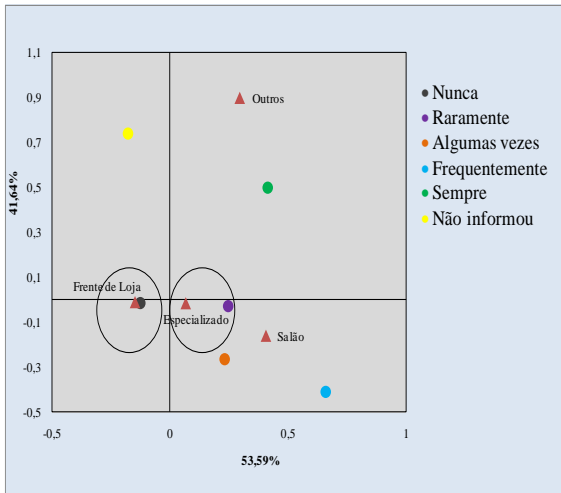


Figura 57. AC entre 144-Participo do processo decisório das promoções de cargo versus setor atual de trabalho

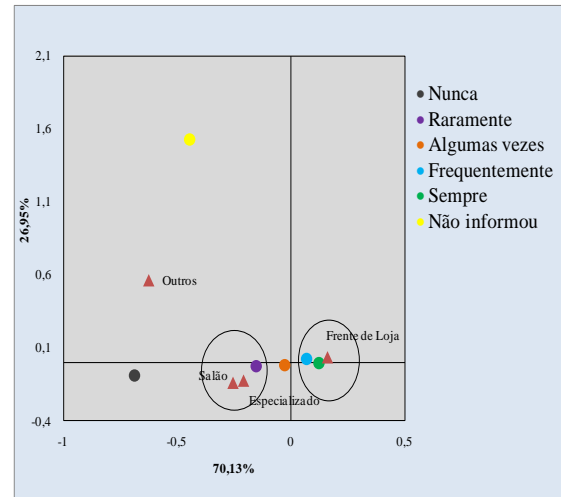


Figura 58. AC entre 151-Meus direitos de empregado são respeitados pela empresa versus setor atual de trabalho.

A variável “Estuda atualmente?” não apresentou correlação com nenhum dos itens do fator Qualidade do Trabalho (QT). Por outro lado, o “Setor” de trabalho condicionou a percepção dos trabalhadores relativa aos quesitos “144-Eu participo do processo decisório das promoções de cargo”, “150-A gerência vigia o meu trabalho”, e “151-Meus direitos de empregados são respeitados pela empresa”.

O resultado da AC mostra que os empregados da Frente de loja percebem negativamente os procedimentos da gestão com relação a estes três itens, visto que eles entendem que “nunca” participam do processo decisório das promoções de cargo, “nunca”, “raramente” ou somente “algumas vezes” têm seus direitos respeitados pela empresa, além de “sempre” ou “frequentemente” considerarem que a gerência vigia seu trabalho. Já os empregados que trabalham no Salão e nos setores especializados (padaria, açougue, peixaria, etc.) possuem um entendimento mais positivo da gestão de RH, pois “raramente” se sentem vigiados pela gerência e ainda veem seus direitos “frequentemente” ou “sempre” respeitados pela empresa, como se observa nas Figuras 57, 58 e 59. Não foi observada correlação entre as demais categorias destas variáveis.

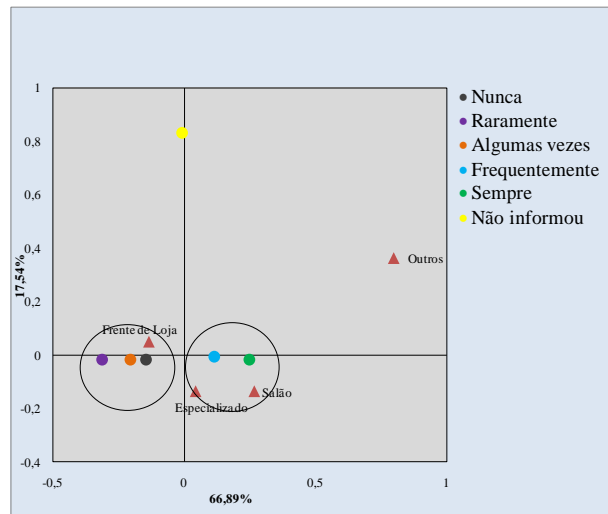


Figura 59. AC entre 150-A gerência vigia meu trabalho versus setor atual de trabalho

A aplicação da AC para as categorias da função exercida atualmente e os itens de gestão da escala GESOC indicou associação com os quesitos “144-Eu participo do processo decisório das promoções de cargo”; “150-A gerência vigia o meu trabalho”; “151-Meus direitos de empregados são respeitados pela empresa”; e “153-A empresa investe no meu treinamento”.

Foi interessante encontrar na AC para a variável “função atual” resultado similar ao encontrado na AC para “setor de trabalho”. Os empregados de funções de atendimento ao público, predominantes na Frente de loja, como as categorias de operador de caixa e embalador/arriador, entendem que nunca participam do processo decisório das promoções de cargo e que sempre ou frequentemente são vigiados pela gerência (Figuras 60 e 61). Os atendentes ou balconistas também nunca participam do processo decisório, mas entendem que a empresa investe no seu treinamento (Figura 62). No entanto, esta categoria não apresentou associação para a vigilância do trabalho pela gerência, como ocorreu com operadores de caixa e embalador/arriador, talvez porque, embora sejam funções de atendimento, não são exclusivas da Frente de Loja, podendo fazer parte dos setores especializados (frios, padaria, lanchonete, etc.) ou do Salão. Por consequência, funções relacionadas ao Salão e aos setores especializados raramente ou somente algumas vezes se sentem vigiados pela gerência, tais como repositores/ serviços gerais e funções especializadas (padeiro, confeitoiro, açougueiro, cozinheiro, etc.), acompanhados, neste caso, daqueles classificados na categoria “outros” (cartazista, vigilantes, etc.).

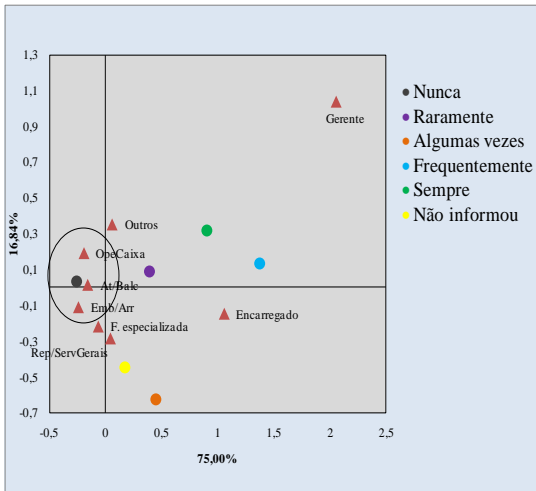


Figura 60. AC entre item 144-Participação no processo decisório versus função atual

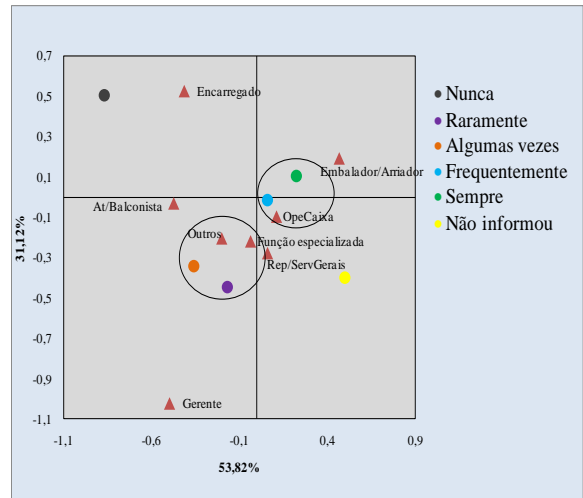


Figura 61. AC entre item 150-Gerência vigia trabalho versus função atual

A posição da função no organograma também se reflete na percepção da QT pelos empregados. Os operadores de caixa e os repositores/ serviços gerais, que são cargos operacionais de execução da base da pirâmide organizacional, entendem que “algumas vezes” têm seus direitos respeitados pela empresa (Figura 63); enquanto que os encarregados, que pertencem à gerência média, “sempre” têm seus direitos respeitados pela empresa. O mesmo ocorre com os empregados da categoria “outras” funções, para quem os direitos são “sempre” respeitados. No entanto, o cenário muda quando se trata do treinamento, pois, segundo os encarregados, a empresa só “algumas vezes” investe no treinamento deles; nunca investe, para repositores/ serviços gerais; e “raramente”, mas também “frequentemente”, investe no treinamento de operadores de caixa ou de empregados lotados em outras funções.

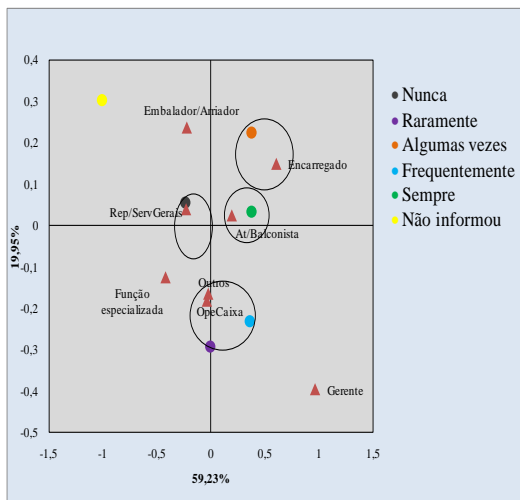


Figura 62. AC entre 153-A empresa investe treinamento versus função atual

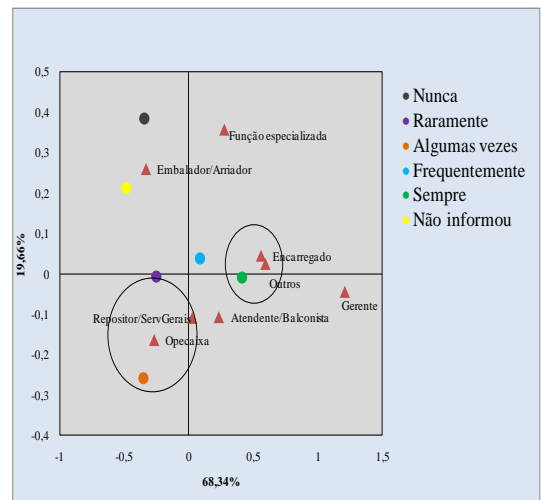


Figura 63. AC entre item 151-Direitos respeitados pela empresa versus função atual

Mas é a variável ocupacional “176-É seu primeiro emprego com carteira assinada?”, com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”, que apresenta o maior número de associações. Foi possível aplicar a AC entre ela e sete itens do fator QT, todos com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não informou”, quais sejam:

- 4 143-Meu horário de trabalho é mudado quando é conveniente para a empresa;
- 5 144-Eu participo do processo decisório das promoções de cargo;
- 6 145-A empresa impõe as normas e eu devo obedecer, sem argumentar;
- 7 146-O ritmo de trabalho de minha função é intenso;
- 8 150-A gerencia vigia meu trabalho;
- 9 151-Meus direitos de empregados são respeitados pela empresa;
- 10 153-A empresa investe no meu treinamento.

Dentre itens supra citados, apenas um teste AC relevou percepção semelhante de todos os trabalhadores da amostra (item 145), com diferença de grau. Como se pode notar na Figura 64, para os empregados que estão trabalhando pela primeira vez com carteira assinada “sempre” ou “algumas vezes” as normas são impostas sem que possam argumentar, ao passo que para os que já haviam tido registro em carteira isto “frequentemente” acontece.

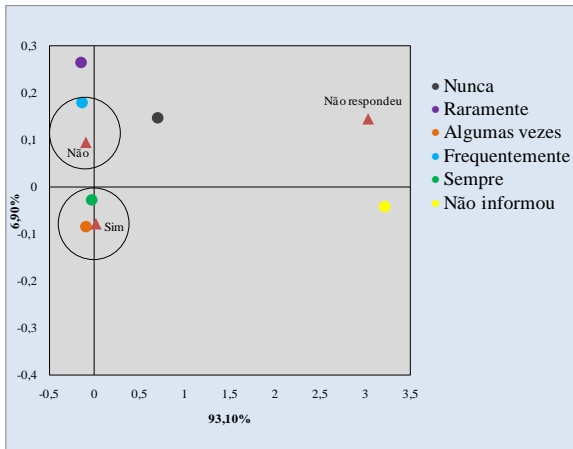


Figura 64. AC entre item 145-A empresa impõe as normas e eu devo obedecer versus 1º. emprego com carteira assinada

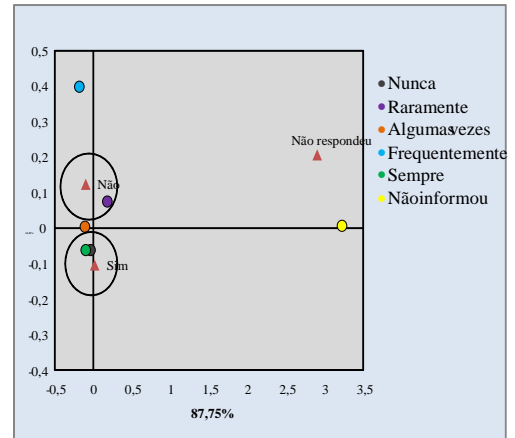


Figura 65. AC entre item 153-A empresa investe no meu treinamento versus 1º. emprego com carteira assinada

Então, houve a percepção de todo contingente de empregados de que as normas são impostas, numa gradação de algumas vezes, em que há espaço para argumentação até frequentemente e sempre, quando esse espaço se reduz ou está ausente. Já o teste AC aplicado ao

item (153), mostrou que há empregados de 1º. emprego de carteira assinada que entendem que a empresa “sempre” investe no seu treinamento, enquanto para outros, deste mesmo grupo, a empresa “nunca” investe no treinamento deles (Figura 65). Para os empregados com experiência anterior, a empresa “raramente” o faz.

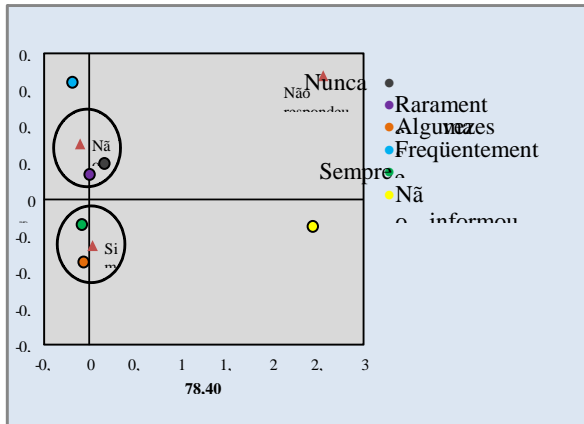


Figura 66. AC entre 143-Meu horário de trabalho é mudado versus 1º. emprego com carteira assinada

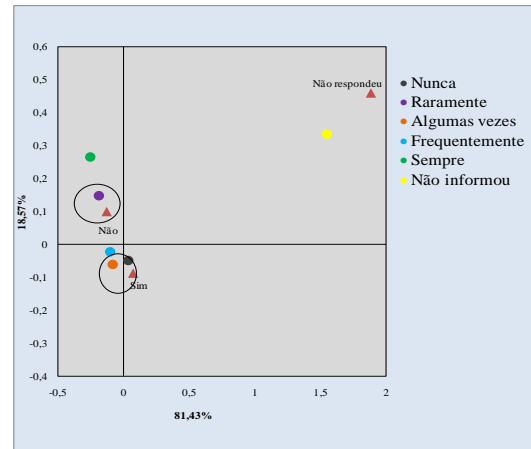


Figura 67. AC entre 144-Participo do processo das promoções versus 1º. emprego com carteira assinada

O teste de AC aplicado às demais variáveis do fator QT mostrou que há diferenças substantivas de percepção entre os empregados que trabalham e os que não trabalham pela primeira vez com carteira assinada. Quando se trata do regime de trabalho (item 143, Figura 66), os de primeiro registro dizem que “algumas vezes” ou “sempre” seus horários de trabalhos mudam quando é conveniente para a empresa, e aqueles com registro anterior dizem que “raramente” ou “nunca” esse fato acontece. Parece que a regra introjetada através de outras experiências de trabalho formal muda a percepção do empregado quanto ao contexto do trabalho. Os empregados com primeiro registro, além de terem modificações mais intempestivas do horário de trabalho, “algumas vezes” ou mesmo “nunca” participam do processo decisório das promoções de cargo (Figura 67), o que não difere muito daqueles com registro anterior, que “raramente” participam do processo decisório das promoções de cargo.

As figuras 68, 69 e 70 tratam do ritmo intenso do trabalho, da vigilância da gerência e do cumprimento do direito dos empregados pela empresa. Elas revelam que os empregados de primeiro registro “algumas vezes” consideram o ritmo de trabalho de sua função intenso, “algumas vezes”, “frequentemente” ou “sempre” se consideram vigiados pela gerência, “algumas vezes” ou só “raramente” percebem seus direitos respeitados pela empresa. Para os demais empregados, “frequentemente” o ritmo de trabalho da função intenso, mas “raramente” percebem



a gerência vigiando seu trabalho e também “sempre” ou “frequentemente” veem seus direitos respeitados pela empresa.

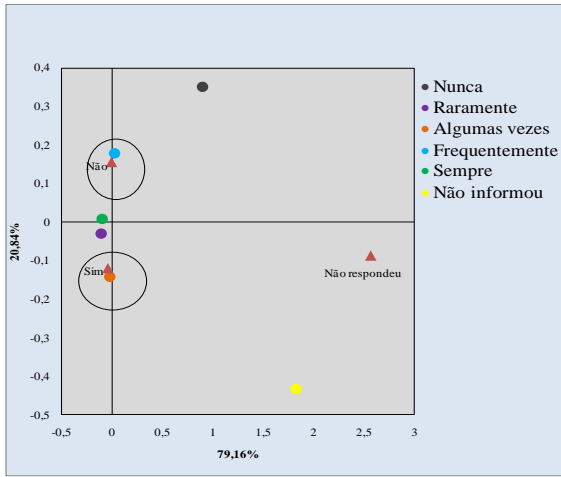


Figura 68. AC entre item 146-O ritmo de trabalho da minha função é intenso versus 1º. emprego com carteira assinada

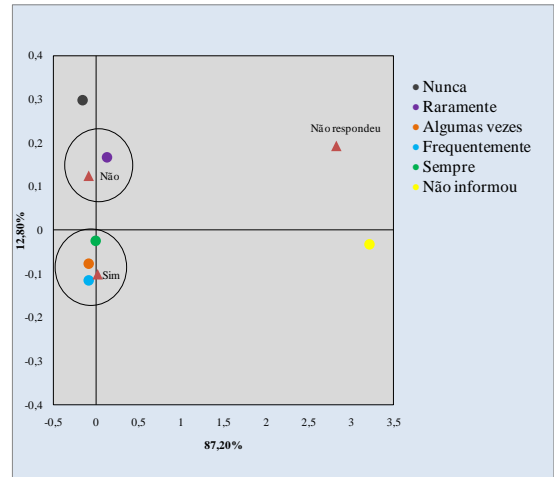


Figura 69. AC entre item 150-A gerência vigia meu trabalho versus 1º. emprego com carteira assinada

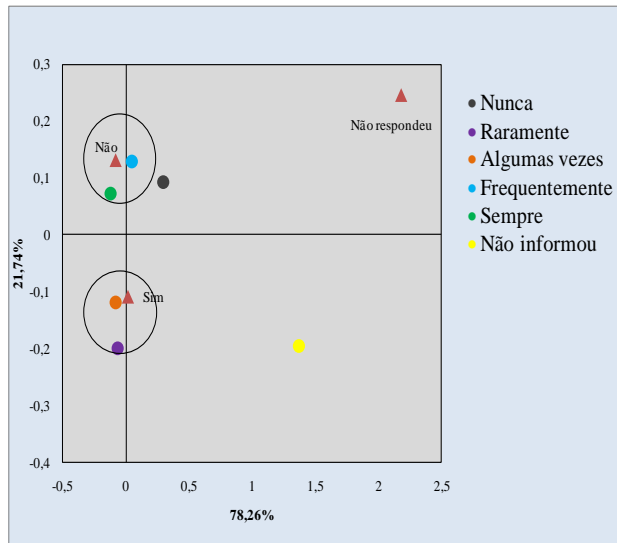


Figura 70. AC entre item 151-Direitos de empregado são respeitados pela empresa versus 1º. emprego com carteira assinada

### 5.7.2 AC do Fator Introjeção das Normas Organizacionais (IN) e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais

Os testes estatísticos, aplicados entre os itens do fator IN e as variáveis já referidas, produziram vinte e três correlações passíveis de aplicar a AC. Apenas a variável “estado civil” não apresentou associação com item algum. O resultado da AC, entretanto, rendeu pouco em termos analíticos. Por isso, vai-se comentar brevemente cada uma das figuras.

Não há diferenças de percepção de homens e mulheres quando se trata de atender com presteza ordens superiores (Figura 71). Empregados do sexo masculino e feminino afirmam que “algumas vezes”, “frequentemente” ou “sempre” reconhecem em si uma postura de obediência frente às chefias. A variável idade aparece associada apenas ao investimento do empregado na sua qualificação profissional (Figura 72). As associações começam na faixa de 21 a 25 anos, cujos empregados raramente investem na sua qualificação profissional. Na faixa de idade seguinte, de 26 a 30 anos, os respondentes fazem-no “frequentemente” ou “sempre”; já aqueles com idade entre 36 a 40 anos nunca investem, e a partir de 41 anos apenas “algumas vezes”. Há empregados que, mesmo não estando estudando atualmente, afirmam que “algumas vezes” e até “frequentemente” investem em sua qualificação profissional, mas não explicam como o fazem. Existem aqueles que não estudam e também “raramente” se qualificam (Figura 73). Por outro lado, de acordo com o resultado da AC, estudar tem relação com a pontualidade no trabalho (Figura 74). Os empregados que estudam “nunca” ou somente “algumas vezes” são pontuais, ao passo que os que não estudam no momento “frequentemente” ou “sempre” são pontuais.

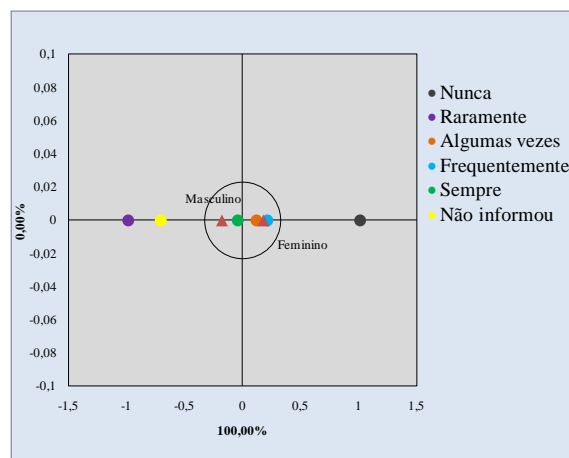


Figura 71. AC entre item 163-Acato com presteza as ordens superiores versus sexo

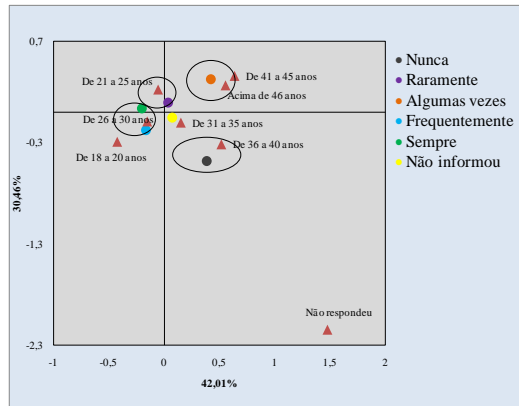


Figura 72. AC entre 165-Invisto na minha qualificação profissional versus idade.

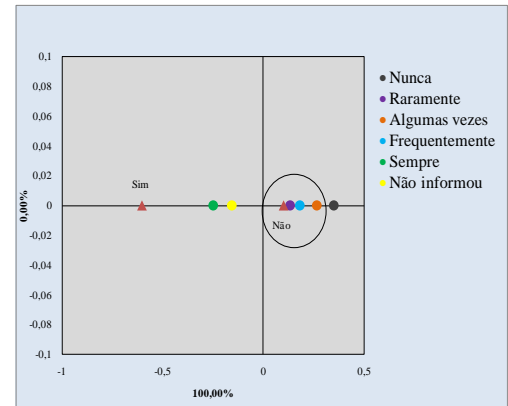


Figura 73. AC entre item 165- Invisto na minha qualificação profissional versus estudo atualmente.

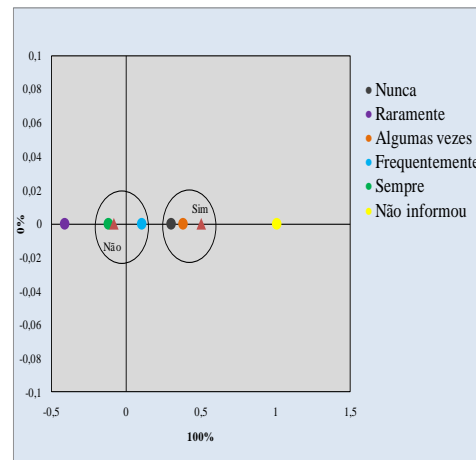


Figura 74. AC entre item 160-Sou pontual versus estudar atualmente.

A colaboração espontânea com colegas de trabalho é um procedimento que apresenta associação com os setores Salão e Frente de Loja, como se vê na Figura 75. Mas dentro do grupo há três padrões de percepção, aqueles que “raramente” colaboram, e os demais, que “frequentemente” ou “sempre” colaboram. Esse formato de três padrões se repete na Frente de Loja com relação à disponibilidade para ficar na empresa além do seu horário de trabalho (Figura 76), só que agora os empregados deste setor “algumas vezes”, “raramente” ou “nunca” estão disponíveis. No entanto, aqueles que trabalham no Salão ou no Especializado, “frequentemente” ou “sempre” estão disponíveis para ficar além do horário de trabalho.

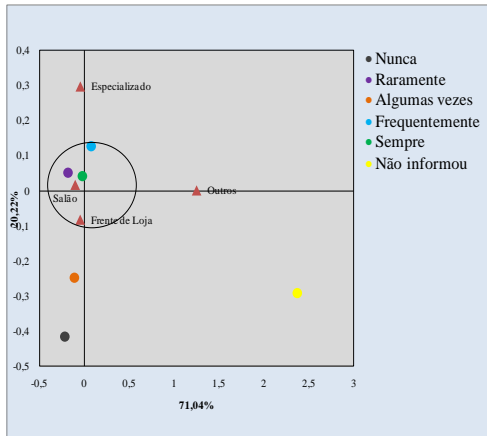


Figura 75. AC entre item 172-Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado versus setor atual

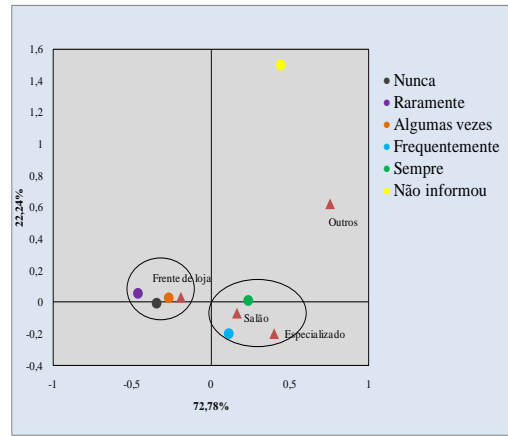


Figura 76. AC entre item 166-Estou disponível para ficar na empresa além do horário versus setor atual

Ao verificar as funções dos empregados, vê-se (Figura 77) que os operadores de caixa e os embaladores/arriadores, que são cargos da Frente de Loja, “algumas vezes” e “nunca”, respectivamente estão disponíveis para ficar além do horário na empresa. Já entre as funções relacionadas com os demais setores há disponibilidade para ficar na empresa além do horário. Assim, atendentes/ balconistas “frequentemente” estão disponíveis, e “sempre” estão os que trabalham em outras funções, em Especializado e como repositor/serviços gerais. Somam-se a estes, surpreendentemente, os empregados com filhos, os quais “sempre” estão disponíveis para trabalhar além do horário; ao passo que aqueles que não tem filhos “nunca” ou “raramente” o fazem (Figura 78).

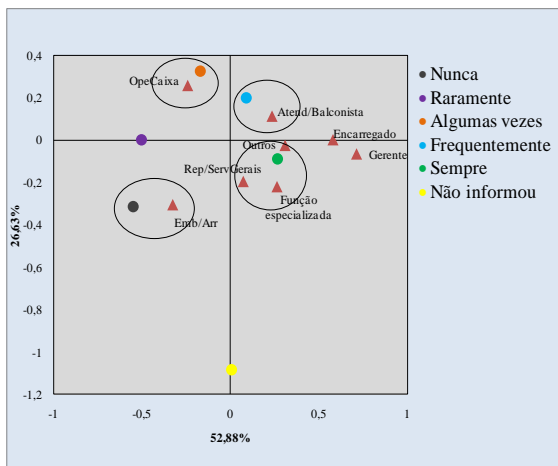


Figura 77. AC entre item 166-Estou disponível para ficar na empresa além do horário versus função atual

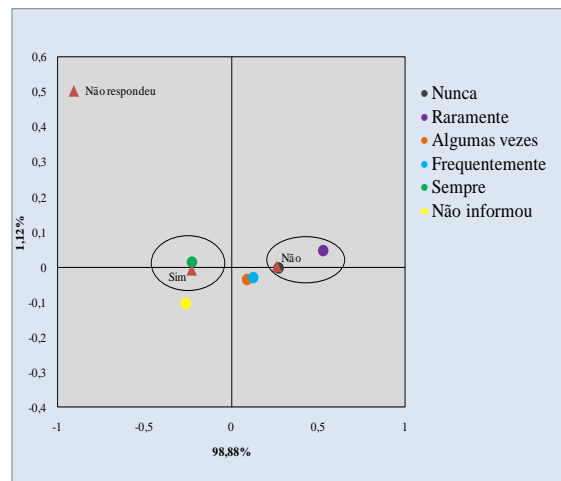


Figura 78. AC entre item 166-Estou disponível para ficar na empresa além do horário versus tem filhos

Também para o fator IN, o fato do emprego atual no supermercado ter proporcionado (ou não) o primeiro registro em carteira apresentou o maior número de correlações. Somente com o item 173 (dou solução aos problemas de minha alçada...) não houve associação. Assim, as variáveis que se passa a comentar são as seguintes:

- 11 148-Meu ritmo de trabalho depende da presença física do chefe;
- 12 149-Sou cobrado para respeitar a hierarquia;
- 13 160-Sou pontual (horários de chegada, intervalos, saída);
- 14 162-Sou cuidadoso com minha aparência pessoal;
- 15 163-Acato com presteza ordens superiores;
- 16 164-Sinto-me comprometido com os resultados da empresa;
- 17 165-Invisto na minha qualificação profissional;
- 18 166-Estou disponível para ficar na empresa além do horário;
- 19 170-Meu ritmo de trabalho corresponde ao ritmo exigido pela empresa;
- 20 171-Cumpro os prazos estabelecidos para as tarefas sem precisar ser cobrado;
- 21 172-Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado;
- 22 174-Sou cuidadoso com os materiais de trabalho.

No fator IN também predominou a diferença de percepção entre os dois grupos. As variáveis “Sou cuidadoso com minha aparência pessoal” (162), “Acato com presteza ordens superiores” (163) e “Meu ritmo de trabalho corresponde ao ritmo exigido pela empresa” (170) apresentaram respostas positivas, com diferenças de grau, conforme podemos notar nas figuras 79, 80 e 81. Nos itens “Sou pontual (horários de chegada, intervalos, saída)” (160) e “Sou cuidadoso com os materiais de trabalho” (174), houve resposta antagônica dentro de um mesmo grupo. No item 160 (Figura 82), os empregados que trabalharam antes com carteira responderam que “nunca”, “frequentemente” ou “sempre” são pontuais, ao passo que os demais são pontuais “algumas vezes”. O item 174 (Figura 83) também apresenta a polaridade “raramente” – “sempre” se referindo ao cuidado com materiais de trabalho, na percepção dos trabalhadores com registro anterior; já os sem registro anterior informam que “frequentemente” são cuidadosos com os materiais.

Nos demais itens do fator IN, há coerência no interior de cada categoria (sim: sem registro; não: com registro anterior) e polaridade de percepção entre elas. Por exemplo, para os de primeiro registro, “raramente” ou “nunca” o ritmo de trabalho depende da presença física do chefe; por sua vez, para os demais, seu trabalho “frequentemente” ou “sempre” depende do controle do chefe (Figura 84). O respeito à hierarquia (variável 149) vai apresentar o mesmo quadro, os empregados de primeiro registro, “raramente” ou “nunca” precisam ser cobrados para respeitar a hierarquia; e os com registro anterior “frequentemente” ou “sempre” precisam ser cobrados, acrescentando-se ainda “algumas vezes” para os empregados que estão trabalhando pela primeira vez com carteira assinada (Figura 85).

Nas figuras 86, 87, 88, e 89, podemos observar que os empregados que trabalham pela primeira vez com carteira assinada “nunca”, “raramente” ou “algumas vezes” se sentem comprometidos com os resultados da empresa (164); “nunca” ou “algumas vezes” investem em sua qualificação profissional (165); “nunca”, “raramente” ou “algumas vezes” estão disponíveis para ficar além do horário de trabalho (166); e, “frequentemente” ou “sempre” colaboram com os demais colegas sem serem solicitados (172).

Por outro lado, para os empregados que já trabalharam anteriormente de carteira assinada “frequentemente” ou “sempre” se sentem comprometidos com os resultados da empresa (164); “frequentemente” investem em sua qualificação profissional (165); “sempre” ou “frequentemente” estão disponíveis para ficar além do seu horário de trabalho (166); e “raramente” ou “algumas vezes” colaboram com os colegas sem serem solicitados (172). Finalmente, eles também “sempre” ou “frequentemente” cumprem os prazos estabelecidos sem precisarem ser cobrados (Figura 90).

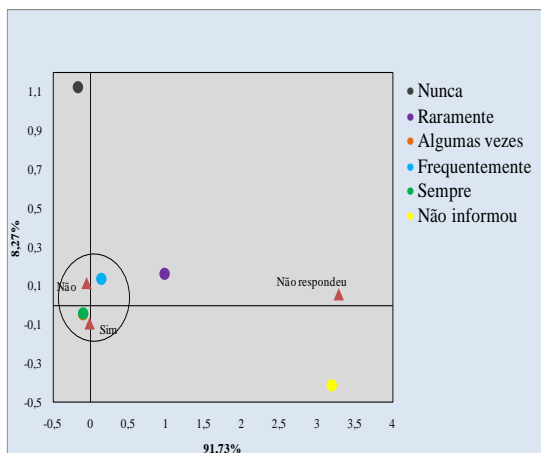


Figura 79. AC entre item 162- Sou cuidadoso com minha aparência... versus 1º. registro carteira

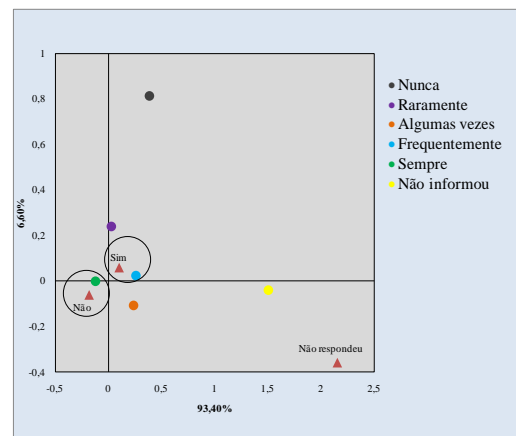


Figura 80. AC entre item 163-Acato com presteza ordens superiores versus 1º. registro carteira

Figura 81. AC entre item 170-Ritmo de trabalho corresponde ao exigido pela empresa versus 1º. registro carteira

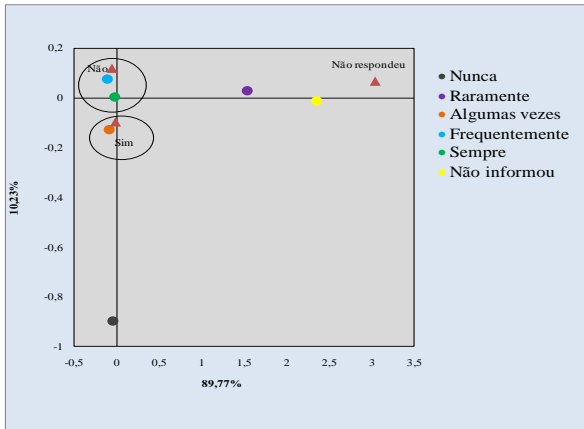


Figura 82. AC entre item 160-Sou pontual versus 1º. registro carteira

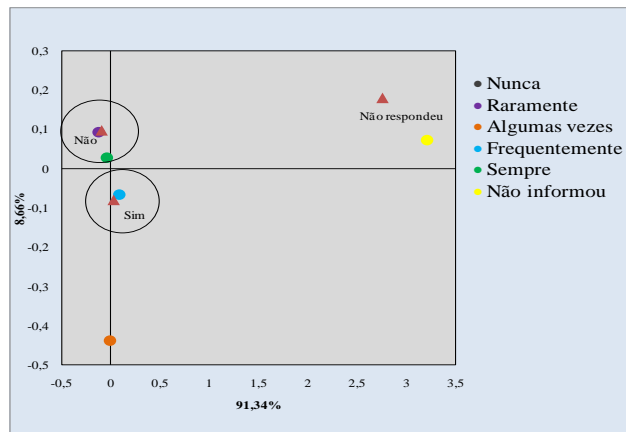
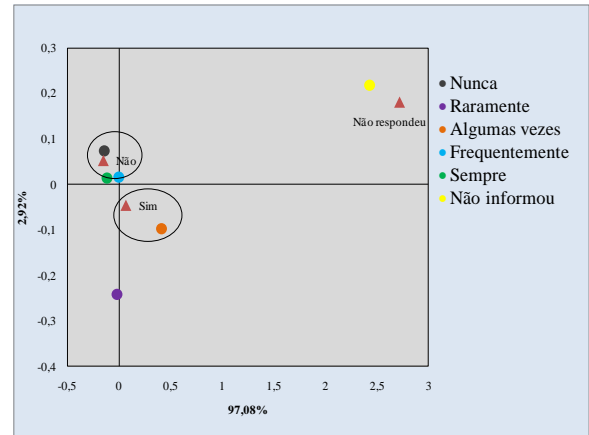


Figura 83. AC entre item 174-Sou cuidadoso com os materiais de trabalho versus 1º. registro carteira

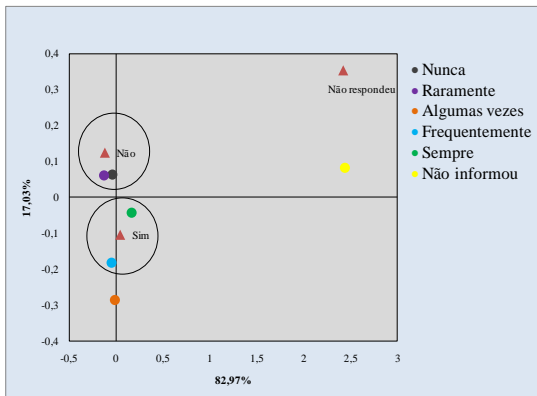


Figura 84. AC entre item 148-Meu ritmo de trabalho depende da presença física do chefe versus 1º. registro

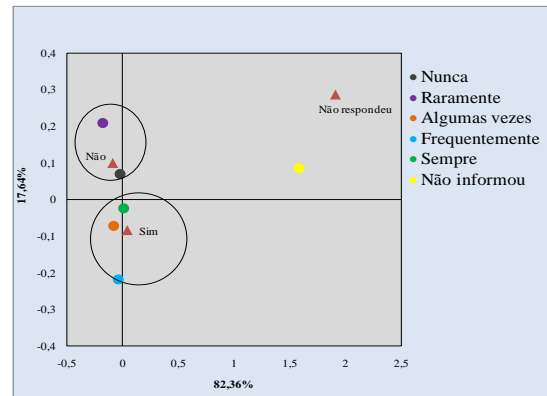


Figura 85: AC entre item 149-Sou cobrado para respeitar a hierarquia versus 1º. registro carteira

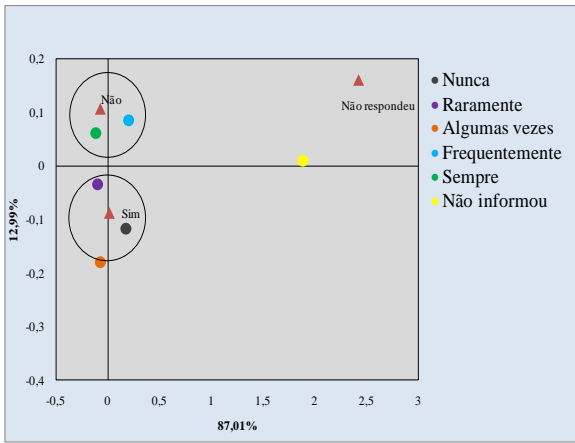


Figura 86. AC entre item 164-Comprometo-me com os resultados da empresa versus 1º. registro carteira

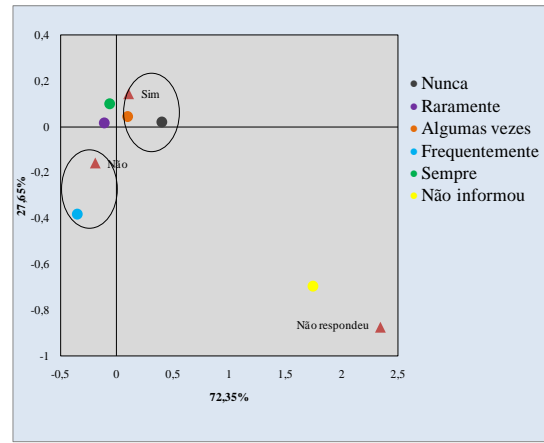


Figura 87. AC entre item 165-Invisto na minha qualificação profissional versus 1º. registro carteira

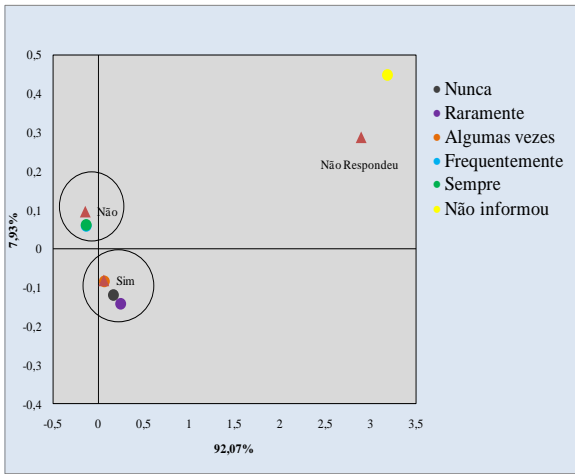


Figura 88. AC entre 166-Estou disponível para ficar além do horário e 1º. registro carteira.

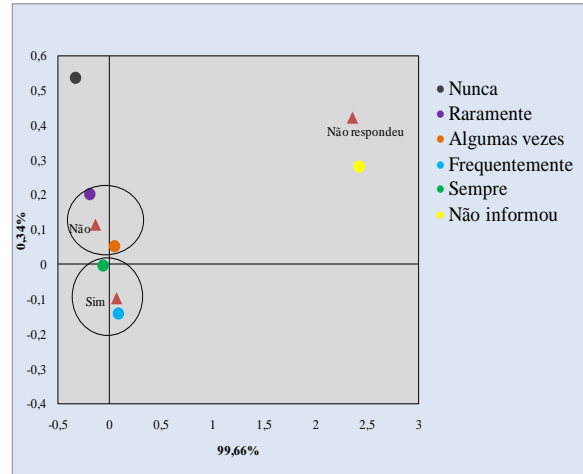


Figura 89. AC entre item 172-Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado e 1º. registro carteira

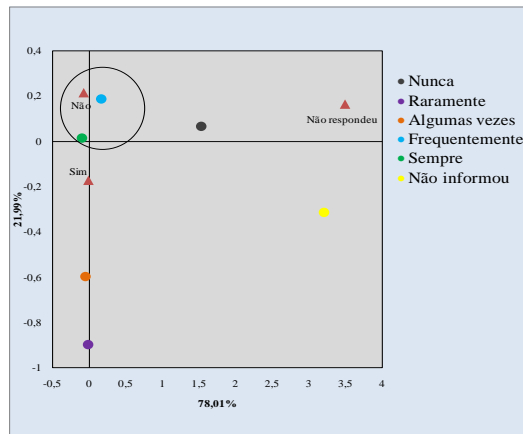


Figura 90. AC entre item 171- Cumpro os prazos...sem ser cobrado versus 1º. registro carteira



## 5.7 Considerações gerais sobre a gestão de RH

A análise dos documentos, da estatística descritiva e da técnica análise de correspondência possibilitou mostrar a atuação dos gestores de RH a partir das características da mão-de-obra e da trajetória dos trabalhadores na empresa. Algumas inserções de falas dos empregados ajudaram a esclarecer ou corroborar aspectos apontados pelos dados agregados.

Quanto à análise de correspondência, especificamente, não foi possível alegar a existência de padrões de percepção levando em conta as variáveis. Mas algumas correlações foram promissoras. Por exemplo, ao se confrontar as respostas das pessoas que estão trabalhando pela primeira vez com carteira assinada e aquelas que já tiveram registro anterior ao emprego atual no supermercado apareceram percepções diferenciadas. É importante ressaltar que muitos dos trabalhadores, que tiveram seu primeiro vínculo formal nos supermercados, vêm de um longo percurso de ocupações precárias, como ambulantes, empregados domésticos, ou mesmo de atividades rurais. Há também empregados de empresas comerciais e de serviços que não traziam o registro em carteira.

Parece que a gestão de RH é mais incisiva com o grupo da primeira vez com carteira. Os horários mudam sempre, a gerência vigia o trabalho, e os direitos raramente (ou só algumas vezes) são respeitados, de acordo com a percepção dos entrevistados. Nunca (e, para outros, sempre) participam de treinamento e nunca (algumas vezes) tomam parte nos processos decisórios de promoções. Somente algumas vezes percebem a intensidade do seu trabalho. Esses resultados sugerem que, além do primeiro registro em carteira, pode ser também a primeira vez que se submetem ao trabalho sistematizado, principalmente no que diz respeito ao uso do tempo, daí sentir “o peso” da gestão.

Esta percepção é reforçada por outros achados, como a pouca autonomia e iniciativa diante das tarefas, além de raro compromisso com o resultado da empresa ou do setor (não disponível para ficar na empresa após o horário). Também não investem na sua qualificação profissional. Quanto à disciplina, precisam ser cobrados para respeitar à hierarquia e apenas algumas vezes cumprem o horário de chegada, mas se submetem com presteza às ordens superiores. Entendemos que, no caso da hierarquia, a imposição da regra é indireta devido ao sistema burocrático das organizações formais e por isso não percebida de pronto pelo empregado. No caso das ordens diretas, elas são feitas nas interações face a face, demonstrando claramente a

relação de poder, e, por isso, de pronto são acatadas. A colaboração voluntária é o aspecto positivo mais interessante deste grupo, sugerindo que a experiência de trabalho reforça posturas individualistas, visto que os empregados com registro anterior raramente colaboram com os colegas por iniciativa própria.

Há três resultados em que cabem explicações adicionais. Surpreenderam as respostas sobre o não cumprimento dos direitos trabalhistas dos empregados pelas empresas. Com as entrevistas adicionais foi possível perceber que as exigências legais estavam sendo cumpridas, mas havia certo inconformismo dos trabalhadores com as normas instituídas, como a jornada de trabalho de 44 horas semanais, o regime de folgas semanais móveis, impacto das faltas no período de férias, e outros. Quanto ao treinamento, a resposta positiva “algumas vezes” está associada ao treinamento em serviço para exercer uma nova função, geralmente pela orientação de um empregado mais experiente. Quanto a algumas participações nas decisões de promoções, a palavra participação pode ter sido interpretada como candidato no processo seletivo ao invés de votante no processo decisório, o que repercutiu no resultado da AC.

Com relação ao empregado que já havia trabalhado com carteira assinada, o quadro muda, mas não atenua o rigor da gestão de RH. A intensidade do trabalho é frequente, mas raramente a gerência o vigia, até porque não há necessidade dela estar presente para que o empregado desenvolva seu trabalho, segundo os mesmos. Os direitos são atendidos e “entendidos”. A imposição das normas é tão presente quanto a disposição dos empregados em obedecer a elas. Raramente há treinamento, assim como raramente há participação nas indicações para cargos (promoções). Note-se que este resultado contempla empregados de todos os níveis hierárquicos que responderam à escala GESOC.

Quanto ao fator Introeção das Normas (IN), exceto pela não colaboração com colegas (Figura 89), em todos os demais itens os empregados se percebem como atendendo “sempre” ou “frequentemente” às exigências da empresa. Assim, todos executam com presteza ordens superiores (Figura 80), estão comprometidos com resultados da empresa (Figura 86), investem na sua qualificação profissional (Figura 87), cumprem os prazos sem cobrança (Figura 90), têm boa produtividade (Figura 84) e trabalham após o horário (Figura 88), quando necessário. Para completar, respeitam espontaneamente à hierarquia (Figura 85) e cuidam da aparência pessoal (Figura 79). Mas como nem tudo é perfeito, no meio desses que correspondem às normas, há

aqueles que nunca são pontuais (Figura 82) e que raramente cuidam dos materiais de trabalho (Figura 83).

Por outro lado, características sócio-demográficas tiveram pouca expressão nos resultados dos testes. A diferença de percepção entre os sexos foi vinculada apenas à vigilância do trabalho, que reflete mais a divisão sexual das tarefas (o supermercado não difere de outros contextos sociais), que propriamente o controle do trabalho. O estado civil pouco influenciou na postura do empregado diante da empresa, mas a responsabilidade trazida pelos filhos sim, visto que empregados com filhos “sempre” estão disponíveis para trabalhar além do horário, ao passo que aqueles que não tem filhos “nunca” ou “raramente” o fazem.

Informações preciosas para o objetivo desta tese foram trazidas pela análise da trajetória ocupacional e do acesso ao emprego atual. A rede social permitiu o conhecimento da vaga, foi imprescindível para tal, mas poucos contatos interferiram diretamente no processo seletivo. Para detalhar um pouco mais sobre este aspecto e outros procedimentos internos da empresa, vai-se agora passar a palavra para os próprios empregados.

#### 5.7.1 Com a palavra, as gestoras de RH e seus colaboradores

Após aplicação dos formulários completo e simplificado, foram selecionados empregados das quatro redes de supermercados para entrevistas, com perguntas comuns aos dois grupos e outras específicas. Aceitaram dar seu depoimento duas psicólogas, sendo uma analista do supermercado S1 e outra responsável pelo setor de RH do supermercado S2, e cinco trabalhadores operacionais dos supermercados S3 e S4. Anteriormente, na definição das questões para elaborar o instrumento de pesquisa, já se havia entrevistado uma gerente de RH e três empregados do supermercado S1. As perguntas comuns se referiram ao acesso ao emprego e sobre as relações que estabeleceram no trabalho. As específicas do grupo operacional contemplaram a descrição minuciosa da última folga semanal e do dia anterior de trabalho. As específicas do grupo gestor abordaram a descrição das atividades pertinentes à função e uma avaliação das dificuldades e gratificações que o exercício do cargo proporciona.

Para os gestores entrevistados, a atividade que desenvolvem nos supermercados é mais que uma escolha profissional, é uma missão, que fica evidente ao falarem da sua atuação profissional:

Eu, na época da faculdade... eu graças a Deus escolhi essa profissão porque eu gosto de gente. Eu gosto de trabalhar com gente. E por ter um pai médico, pensei em fazer Psicologia Clínica e Hospitalar. Mas percebi que o mercado é muito restrito e pra você fazer o seu nome em Clínica você demora pelo menos uns 5 anos e eu precisava de um retorno financeiro logo. Então eu fui para a Organizacional. Por causa disso. [...] Chegando no RH, eu me apaixonei. E mais ainda, eu me apaixonei por esta empresa. [...] Olha, assim, primeiro porque eu trabalho no que eu gosto. Graças a Deus a minha escolha, pelo dinheiro, me trouxe uma gratificação muito maior em relação a satisfação profissional e ver assim, cada escuta que a gente faz, cada intervenção que a gente faz, cada resolução, a gente percebe que as pessoas ali, que a gente possibilitou insight nas pessoas e que aquilo fez com que a vida dela mudasse, porque o profissional não prepara pro pessoal. Isso pra mim é um ponto maravilhoso, maravilhoso (Letícia, Chefia RH, Supermercado S2).

Ou a fala de Priscila:

Pois eu comecei como estagiária e depois de 2 meses eu vim como funcionária. Então eu to completando 5 anos de empresa. Então, no total, são seis anos nessa área. E eu me identifico muito. E assim, como consultora de RH, a gente presta serviços para outras empresas, mas eu não consigo me desligar de supermercado. [...] Atende totalmente meus anseios profissionais. Me sinto profissionalmente muito realizada, porque eu faço uma coisa que eu gosto. É o que eu quero, é o que eu gosto [...] Essa parte de você contribuir para o crescimento profissional das pessoas me deixou muito identificada. Eu gosto muito dessa área, acho muito legal. Tu consegues... o resultado é visível. (Priscila, assessora de RH, Supermercado S1).

A fala de Sandra explicita como a atividade possibilitou, além de melhor organização administrativa, o maior controle sobre os trabalhadores no espaço da loja. Tal como Letícia e Priscila, ela também ressalta sua grande dedicação à empresa:

...então, eu vim para cá e foi quando, montando um manual de reestruturação de cargos, fizemos um diagnóstico organizacional e aí as coisas começaram a mudar, vamos mexer na entrada de funcionário, funcionário entrava junto com cliente, você não sabia quem era quem, não tinha uma padronização e aí a gente começou a padronizar e eu fiquei um ano, só que eu ficava muito na empresa igual como eu fico hoje, e a diretoria gostou muito do meu trabalho... [...] aí eu começo a implantar, vou implantar qual estratégia pra gente melhorar a produtividade, vamo entrar com treinamento, vamo padronizar, por exemplo, o departamento pessoal, às vezes eu meto o dedilho um pouquinho lá, em que sentido é, histórico de funcionário, pasta de funcionário era tudo muito bagunçado, sabe não tinha contrato, não tinha documentação, aí eu comecei a padronizar, nós hoje fazemos admissão, eu vou mostrar pra ti... (Sandra, Chefia RH, Supermercado 1).

Ou:

É interessante notar que a administração familiar é assessorada por essas especialistas, as quais utilizam técnicas específicas, ao menos no que se refere aos processos recrutamento, seleção e integração. Para as especialistas, seu trabalho ultrapassa a mera organização do setor, pois assumem o compromisso de analisar a estrutura e as relações empresariais, à luz dos

referenciais teóricos da Administração e da Psicologia, para implementar os procedimentos necessários, e “humanizar a cultura autoritária da empresa”, intuito que vem sendo alcançado, de acordo com os relatos abaixo:

A empresa mudou muito, assim até mesmo a diretoria, as pessoas comentam a postura, uma visão mais humana, mudaram, existe uma visão mais rigorosa, algumas vezes sim, quando a gente tá trabalhando tem aquela questão e às vezes você percebe que tem colaborador que não quer colaborar, sabe, que não tem comprometimento, que não tá nem aí, que falta na escala, no domingo... as pessoas... hoje em dia não faltam mais, faltaram muito e muito problema principalmente aqui. [...] A gente faz muita coisa sim... minha abordagem é centrada na pessoa, né Rogers... eu leio muito gestão de instituição de Chiavenatto, ele tem uma visão muito boa, ele é um administrador, mas hoje ele humanizou muito a administração dele, eu me baseio muito nisso (Sandra, Chefia RH, Supermercado S1).

Ou:

...tem que conhecer muita coisa porque é uma empresa familiar. [...] E a maioria das empresas em Belém são assim. Existe algumas coisas de desvio, coisas de desvio da função. Isso é uma coisa que tem fundamento vocês pesquisarem. Pois tem esse preconceito: ah, eu vou ser administrador ou eu vou ser psicólogo? A gente tem sim que ter e conhecer processos de administração (Letícia, Chefia RH, Supermercado S2).

Os empregados selecionados pela assessoria de RH são vistos como adaptando-se melhor às normas da empresa e à produtividade buscada do que aqueles que já estavam na empresa, principalmente nos cargos de média-gerência:

O pessoal tá há quinze anos aqui, dez anos aqui, então o que que a gente vai fazer? Vamos utilizar como instrumento o desenvolvimento gerencial, mas é difícil pra ele. Teve um encarregado que disse pra mim: “você tá tirando a única arma”. Aqui não é quartel, aqui não é campo de guerra, ele não é teu inimigo, é teu colaborador, ele tá aqui pra te ajudar, e dá pra te perceber essa visão... [...] E tem mais problemas como eu te falei, as pessoas não têm aquela habilidade gerencial, é uma habilidade que a gente vem tentando desenvolver, mas que não é assim. Você sabe, tem habilidades que você tem que vim com elas né? Mas assim dentro do possível tá dando suporte, tá dando apoio pra que eles consigam administrar melhor o setor; na “loja nova” já não, porque eles já têm habilidade gerencial, eles vieram de um processo seletivo, a cultura é a mesma, o que muda são as pessoas que gerenciam, que assim eles têm um suporte muito maior, diferente daqui, tal situação eles sabem como resolver... um processo seletivo, ele tá totalmente relacionado com a produtividade da tua empresa é, então assim, o teu colaborador bem preparado, é o teu colaborador capacitado... (Sandra, Chefia RH, Supermercado S1).

Ressalta-se o cuidado semântico ao tratar os contratados, que não são mais empregados ou funcionários, são colaboradores, de acordo com os preceitos da “gestão de pessoas”. A clareza

da hierarquia e do uso do poder é substituída pela estratégia de cooptação do empregado, como já referido, e de contribuição ao seu “crescimento” profissional. Há, entretanto, uma permanente mensagem subliminar de “ameaça ao emprego” ao grupo formado, predominantemente, por pessoas com pouca qualificação ou ainda com educação formal insuficiente para os padrões atuais.

No grupo que participou de um dos encontros de integração observados, apenas três jovens com ensino médio completo assumiam ali o primeiro emprego. Os demais relataram ter experiência, o que não diminuiu a insegurança provocada pelos longos períodos de desemprego, traduzindo um grande alívio e esperança com a nova colocação. Em todas as falas percebeu-se a mesma ideia de oportunidade única e do empenho individual para o sucesso, presentes tanto no discurso dos prepostos da empresa, quanto dos empregados anteriormente entrevistados.

Este aspecto esteve presente na fala de Bárbara, *training* de auxiliar de escritório, que havia passado por um desemprego de quatro anos, antes de assumir a vaga atual. Ela soube do emprego através de sua irmã, que escutou um anúncio no rádio informando que o Supermercado S1 estava precisando de empregados para diversos cargos. A seleção era para operadora de caixa numa loja localizada próximo à sua residência. Mas após a prova escrita e, durante a entrevista, detalhar todas as funções que havia desempenhado nas empresas que constavam do seu currículo e, especialmente por manifestar interesse em voltar a estudar, foi aproveitada como auxiliar de escritório. Também no supermercado S1, Gabriel, apesar da baixa escolaridade (ensino Fundamental incompleto) fez uma trajetória bem sucedida na empresa, pois foi primeiramente promovido para operador de caixa e há dois anos atua como fiscal de operação (Frente de Loja). Ele tem pretensões de voltar a estudar, assim que conseguir ser agraciado com um horário fixo de trabalho, cuja reivindicação já fez ao seu superior imediato.

Mas nem tudo são flores na trajetória ocupacional desses empregados. O trabalho no supermercado modificou severamente a qualidade e o tempo disponível para manutenção das relações, em virtude das extensas jornadas, escala de trabalho e folgas móveis, como ilustram os depoimentos abaixo:

Ultimamente, depois de três anos pra cá, perdi a amizade que eu tinha. Foram né, porque praticamente nós vivemos pra empresa, ela toma bastante parte na nossa vida, que é no meu pessoal, ela tá envolvida. E lá fora pra mim ter uma amizade mais longa eu tenho que desfazer vamos supor da empresa, pra sair eu teria que faltar, sair com os amigos, eu teria que faltar à noite, pra sair à noite eu teria que sair daqui direto pra noitada, né? Vamos supor, com os amigos, e eu não posso fazer isso, porque amanhã eu já tenho que

vim pra cá de novo e eu tenho compromisso com a empresa, e eu procuro seguir a risca, então por isso que eu me desfiz... Quando eu entrei aqui eu bebia e fumava, hoje já não bebo e nem fumo, certo, foi até eu acho que foi muito bom pra mim, ter pego esse emprego, porque parei de fumar, parei de beber... não tô no meio da família assim direto, porque como eu falei, né? quase não tenho tempo de tá visitando e eles também quando vão em casa eu não tô... não tem mantido aquele, aquele relacionamento que toda família tem que é de tá ali envolvida né?... (Gabriel, Fiscal de Caixa, S1).

Ou:

É muito corrido. No sábado quando eu saio aqui da empresa, eu saio daqui uma hora, é... meio dia, meio dia e eu consigo chegar em casa uma hora. Eu tenho aula uma e meia, eu chego em casa muito rápido, correndo, engolindo assim a comida porque não dá para mastigar porque a primeira aula é de interpretação de texto, muito importante. E aí, o que acontece, vou correndo, desço na Gentil, é no Impacto [escola] aqui de Nazaré, desço muito lá atrás. Caminho também bastante, porque minha rotina é caminhar, caminhar, caminhar, caminhar que eu nunca vi! E aí eu vou correndo pra escola e fico lá até oito e meia, né, de uma, uma e meia até oito e meia. De lá eu retorno pra casa, mas como já estou muito cansada, eu janto, tomo banho e vou dormir, porque de manhã tem aula cedo, no domingo. [Pergunta-se sobre lazer. Responde contendo o choro] Não, nem pensar (Bárbara, Operadora de caixa, training de auxiliar de escritório do Supermercado S1).

Percebe-se, então, que o tempo do trabalhador é predominantemente consumido pela atividade laboral ou em função dela. Além disso, os demais aspectos comentados indicam que a escassez de empregos tem sido um importante elemento de pressão para obter a conformidade dos empregados às exigências empresariais. Quando há, são poucas as oportunidades de escolha, compelindo-os a aceitar os critérios e as condições da forma como lhes são impostas. Pelas falas dos empregados entrevistados, inclusive das chefias de RH, a acomodação a elas é quase que integral, sem espaços para questionamentos. Quando muito, são feitas concessões.

Ademais, as regras instituídas e as instalações físicas não favorecem o estreitamento das relações entre os empregados. Os turnos alternados de trabalho possibilitam diversificar os contatos, mas tendem a deixá-los superficiais, porque não favorecem os espaços e os mecanismos necessários (rotina) para que sejam cultivados. Da mesma forma, as modificações quinzenais nos horários de trabalho e a flexibilidade dos dias do descanso semanal obrigatório são fatores que dificultam o prolongamento desses laços para além do ambiente de trabalho ou mesmo da manutenção das relações pessoais. A congruência de percepções e opiniões sobre essas questões tanto pelas chefias de RH quanto pelos demais respondentes parece confirmar a correlação entre gestão e sociabilidade dos trabalhadores, tema sob análise no próximo capítulo.

## **CAPITULO 6 – Conteúdos e formas de sociabilidade dos trabalhadores de supermercados**

Os vínculos construídos nas interações cotidianas do espaço laboral foi o caminho escolhido para chegar aos conteúdos e às formas de sociabilidade dos trabalhadores de supermercados. Deu-se atenção, principalmente, à qualidade desses laços, que foi examinada a partir de três dimensões:

- as possibilidades de cultivar os vínculos para além do espaço laboral;
- a utilidade desses laços;
- e a presença ou não de confiança nas relações.

Como já detalhado no Capítulo 1 (metodologia), utilizou-se como referência os estudos de Baechler (1995), de Breiger (1974), de Bozon & Héran (1987), de Degenne & Forsé (1999) e de Granovetter (1973). Portanto, esteve-se atento aos aspectos de proximidade e de intimidade, características da intensidade da relação, complementados pelo teor do pertencimento, o qual sinaliza se há um vínculo normativo ou relacional. Ou seja, esses atributos das interações se realizam num *continuum* entre um extremo, em que o laço social está restrito às relações funcionais e burocráticas, e, no outro, está pautado em uma relação afetiva profunda. Todas essas faces dos vínculos foram confrontadas com os atributos dos respondentes, tais como o ciclo da vida – juventude, maturidade e velhice –, os papéis sociais e situação sócio-econômica, relacionando-as com as exigências da gestão empresarial.

As questões específicas sobre sociabilidade foram contempladas no formulário completo, aplicado a duzentos e trinta empregados das quatro redes de supermercados, que denominamos no texto de amostra parcial<sup>83</sup>. Todas elas pedem que o respondente informe o sexo, setor, cargo e conteúdo da relação de até três pessoas com as quais se relaciona, nas seguintes situações:

- com quem se relaciona com maior frequência no ambiente de trabalho;
- a quem pede ajuda quanto tem uma dúvida ou problema de trabalho;
- com quem partilha problemas pessoais no ambiente de trabalho;

---

<sup>83</sup> Para diferenciar da amostra acrescida de cento e cinquenta pessoas que responderam ao formulário simplificado e que resultou na amostra total, de trezentos e oitenta pessoas.



- com que colega (s) de trabalho desenvolve outras atividades fora do expediente. Neste caso, pede-se para indicar o tipo e a frequência da atividade e a origem da relação;
- com quem e a frequência que desenvolve atividade além do trabalho (por exemplo, em clube, igrejas, sindicato da categoria, associações, outros trabalhos, trabalho comunitário, estudo, atividade política, voluntariado);
- com quem e a frequência que desenvolve atividade de lazer;
- quais as pessoas em que o respondente confia, em ordem de intensidade da confiança, qual a frequência do contato e o tempo da relação.

Além dessas questões, os empregados responderam a mais treze itens concernentes à sociabilidade reunidos na escala de percepção tipo Lickert GESOC. E, por fim, foram entrevistados dez trabalhadores para elucidar quesitos sobre confiança e sobre a rotina diária do empregado. O resultado obtido pela conjugação de técnicas de pesquisa se passa a comentar a seguir, recorrendo a gráficos, tabelas e quadros, para melhor visualização dos resultados.

### **6.1 Relações cotidianas e divisão do trabalho**

A primeira constatação sobre sociabilidade propiciada pelos dados da pesquisa foi que, para desenvolver suas tarefas, os trabalhadores procuram com maior frequência pessoas do mesmo setor, do mesmo nível hierárquico e do mesmo sexo<sup>84</sup>. Foram apontadas pessoas do mesmo setor por 82% (Figura 91, 45% de homens + 37% de mulheres), 69% (Figura 92, 37%+32%) e 55% (Figura 93, 30%+25%) dos respondentes, referentes às primeira, segunda e terceira indicações.

Quando se desagrega o resultado por setor, a Frente de Loja, que detém 53% dos respondentes, 93% (sobre os 53% da FL) dos empregados citaram pessoas deste mesmo setor como primeira opção; 3,5% se relacionam com pessoas de outro setor; e quatro operadores de caixa (3,5%; um homem e três mulheres) afirmaram não estabelecer relações frequentes com ninguém. Na Figura 94, pode-se observar que o contato do operador de caixa ocorre, predominantemente, com o embalador (a), e deste (a) com o arriador. A divisão do trabalho, portanto, privilegia relações frequentes entre essas funções.

---

<sup>84</sup> Os percentuais são calculados sobre as duzentos e trinta pessoas que responderam ao formulário completo, que contém as questões abertas específicas sobre sociabilidade, posteriormente categorizadas para compor o banco de dados. As variáveis sobre atributos dos respondentes e os itens da escala GESOC são encontrados também no formulário simplificado, respondido por cento e cinquenta empregados.

No Salão (Figura 95) e nos setores especializados, 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.

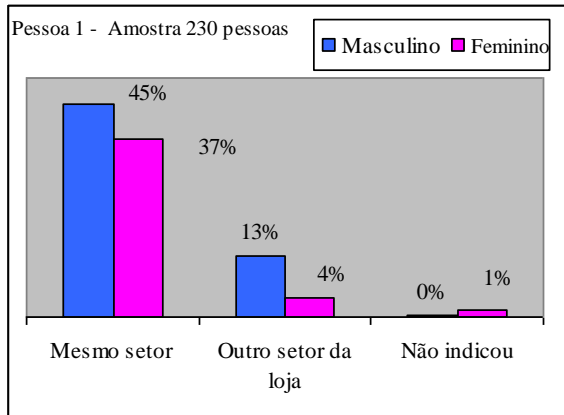


Figura 91. Setor da pessoa (1) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho

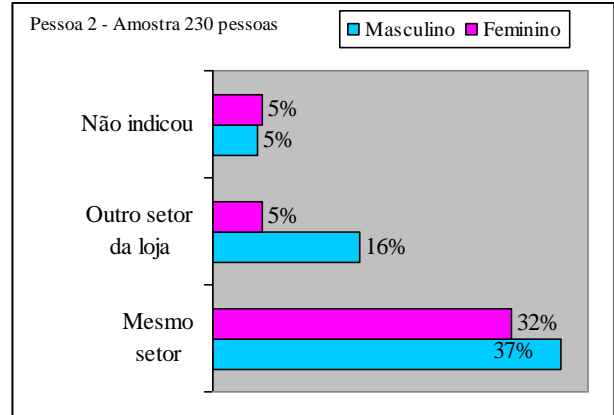


Figura 92. Setor da pessoa (2) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho

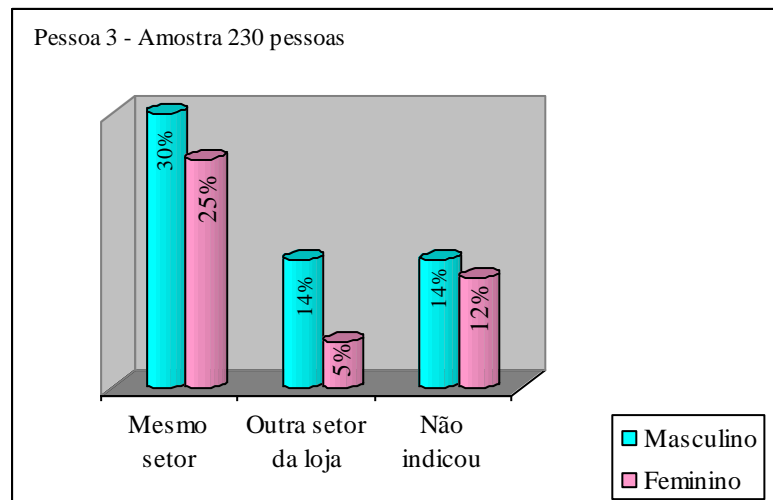


Figura 93. Setor da pessoa (3) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho

Como segunda indicação nesse quesito, encontrou-se os percentuais de 77% (FL; 95 pessoas), 58% (AS; 29 pessoas), 74% (ES; 31 pessoas) e 21% (OU; 3 pessoas), e como terceira, os percentuais foram de 58% (FL; 72 pessoas), 48% (AS; 24 pessoas), 67% (ES; 28 pessoas) e 14% (OU; 2 pessoas), de relações predominantes com pessoas do mesmo setor, referentes aos

setores Frente de Loja, Salão, Especializados e Outros, respectivamente. Ressalta-se que a falta de indicação sobe de 1% (na primeira indicação, os quatro casos de omissão que ocorreram na Frente de Loja), para 10%, no caso da segunda pessoa, e de 26%, para a terceira pessoa. Os números absolutos referentes aos percentuais citados podem ser observados no Quadro 24 seguinte.

Com quem se relaciona com mais frequência no trabalho?	Setor atual	Mesmo setor	Outro setor	Não indicou	Total
	<b>PESSOA INDICADA 1</b>				
	Frente de loja	115	4	4	123
	Salão	33	17	0	50
	Especializado	34	8	0	42
	Outros	5	9	0	14
	Dados perdidos				1
	Total	187	38	4	230
	<b>PESSOA INDICADA 2</b>				
	Frente de loja	95	16	12	123
Salão	29	15	6	50	
Especializado	31	7	4	42	
Outros	3	10	1	14	
Dados perdidos				1	
Total	158	48	23	230	
<b>PESSOA INDICADA 3</b>					
Frente de loja	72	18	33	123	
Salão	24	12	14	50	
Especializado	28	5	9	42	
Outros	2	8	4	14	
Dados perdidos				1	
Total	126	42	60	230	

Fonte: Gonçalves, 2009

Quadro 24. Distribuição por setor do respondente e por local da pessoa com a qual se relaciona com maior frequência no trabalho

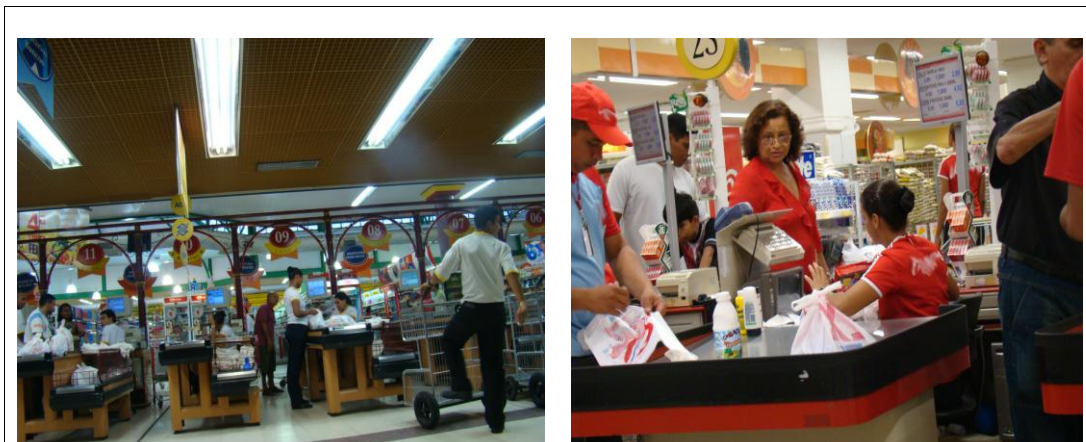


Figura 94. Operadores de caixa, embaladores e arriadores do Setor Frente de Loja

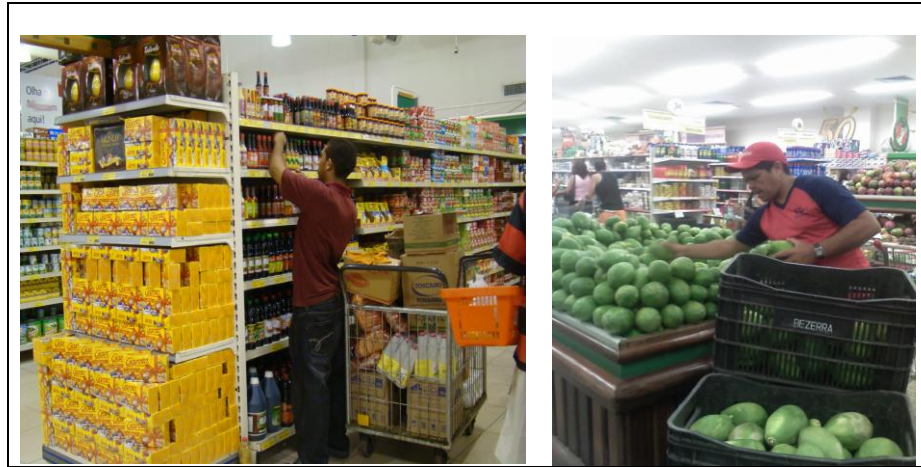


Figura 95. Repositores do Setor Salão – Mercearia e Hortifrutigranjeiros

Torna-se necessário lembrar que é possível que o significado que a palavra relação assumiu para o respondente no momento da entrevista tenha distorcido sua resposta à questão, induzindo-o a não citar pessoas com as quais mantivesse relações meramente funcionais. Mesmo assim, entende-se que a divisão do trabalho favorece relações mais frequentes com pessoas do mesmo setor e também do mesmo nível hierárquico, do que com as chefias ou entre estas e subalternos, conforme se pode conferir pelas três escolhas feitas pelos respondentes espelhadas nas Figuras 96, 97 e 98, a seguir:

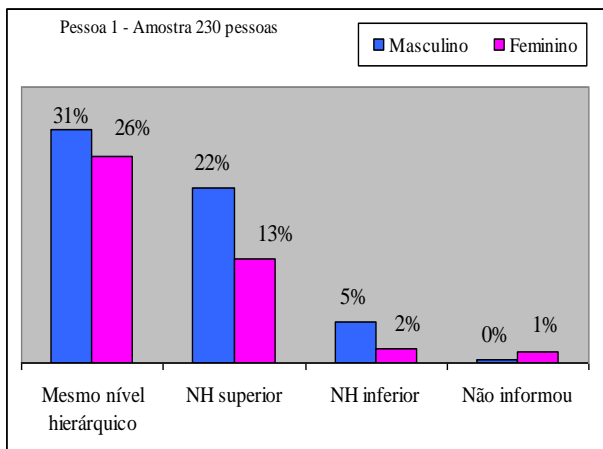


Figura 96. Nível hierárquico da pessoa (1) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho

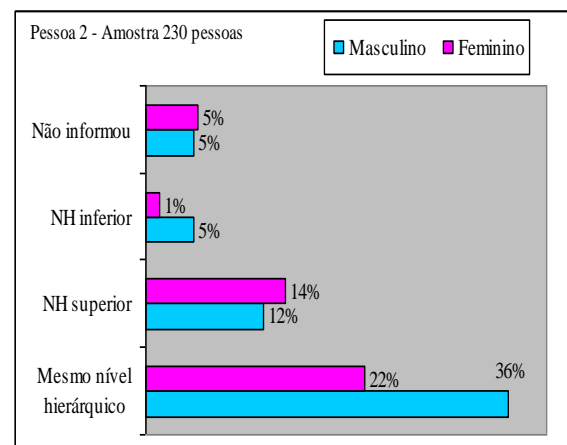


Figura 97. Nível hierárquico da pessoa (2) com quem se relaciona com maior frequência...

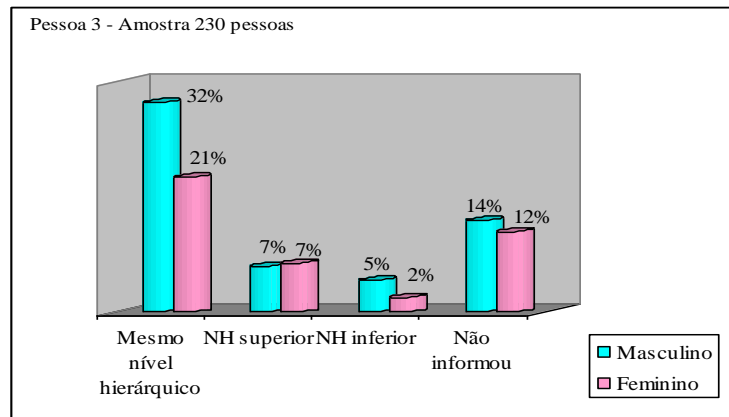


Figura 98. Nível hierárquico da pessoa (3) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho

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 (1<sup>a</sup>; 2<sup>a</sup>; 3<sup>a</sup>), conforme exposto no Quadro 25. 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.

Com quem se relaciona com mais frequência no trabalho?	Setor atual	Mesmo nível	NH superior	NH inferior	Não indicou	Total
	<b>PESSOA INDICADA 1</b>					
Frente de loja		79	38	2	4	123
Salão		24	22	4	0	50
Especializado		21	13	8	0	42
Outros		4	8	2	0	14
Dados perdidos		0	0	0	0	1
Total		128	81	16	4	230
<b>PESSOA INDICADA 2</b>						
Frente de loja		73	35	3	12	123
Salão		28	12	4	6	50
Especializado		27	7	4	4	42
Outros		5	5	3	1	14
Dados perdidos		0	0	0	0	1
Total		133	59	14	23	230
<b>PESSOA INDICADA 3</b>						
Frente de loja		69	16	5	33	123
Salão		25	9	2	14	50
Especializado		21	6	6	9	42
Outros		5	2	3	4	14
Dados perdidos		0	0	0	0	1
Total		120	33	16	60	230

Fonte: Gonçalves, 2009

Quadro 25. Distribuição por setor do respondente e por nível hierárquico da pessoa com que se relaciona com frequência no trabalho

Também foi encontrada maior frequência de relações entre pessoas do mesmo sexo do que com pessoas do sexo oposto, como mostram as Figuras 99, 100 e 101. 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).

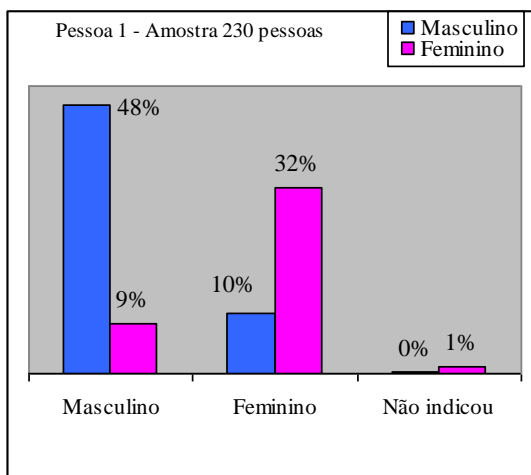


Figura 99. Sexo da pessoa (1) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho

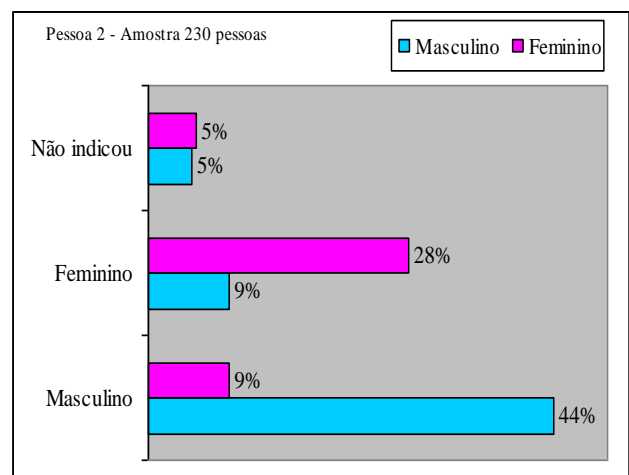


Figura 100. Sexo da pessoa (2) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho

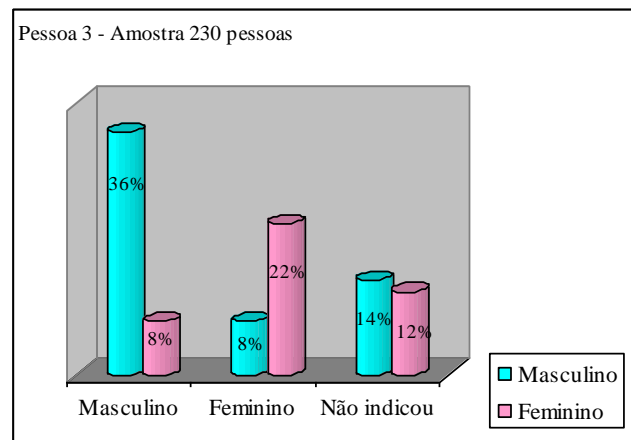


Figura 101. Sexo da pessoa (3) com quem se relaciona com maior frequência no trabalho

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

quadro é singular, pois tanto nos cargos operacionais, como nos cargos de chefia, a maioria dos empregados era do sexo feminino (36% das mulheres e 18% dos homens da amostra parcial).

SECTOR	Sexo do respondente	Sexo da Pessoa 1	CARGO DA PESSOA 1				TOTAL
			Mesmo nível	NH superior	NH inferior	Não indicou	
Frente de loja	MASCULINO	Masculino	20	5	0	0	25
		Feminino	9	7	0	0	16
		Não indicou	0	0	0	1	1
		Total	29	12	0	1	42
	FEMININO	Masculino	7	7	0	0	14
		Feminino	43	19	2	0	64
		Não indicou	0	0	0	3	3
		Total	50	26	2	3	81
Salão	MASCULINO	Masculino	17	21	4	0	42
		Feminino	3	0	0	0	3
		Total	20	21	4	0	45
	FEMININO	Masculino	1	1	0	0	2
		Feminino	3	0	0	0	3
		Total	4	1	0	0	5
Especializado	MASCULINO	Masculino	15	11	4	0	30
		Feminino	1	0	2	0	3
		Total	16	11	6	0	33
	FEMININO	Masculino	2	0	1	0	3
		Feminino	3	2	1	0	6
		Total	5	2	2	0	9
Outros	MASCULINO	Masculino	3	7	0	0	10
		Feminino	0	0	2	0	2
		Total	3	7	2	0	12
	FEMININO	Masculino	0	1	0	0	1
		Feminino	1	0	0	0	1
		Total	1	1	0	0	2
Dados perdidos						1	
TOTAL			128	81	16	4	230

Fonte: Gonçalves, 2009

Quadro 26. Distribuição por sexo do respondente e sexo da pessoa 1 com quem se relaciona com frequência

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 maior a presença dos homens, as três indicações se dirigiram, predominantemente, para homens, e as citações das empregadas se equilibraram entre homens e mulheres. Para ilustrar, o Quadro acima (26) mostra a distribuição por sexo referente à primeira indicação.

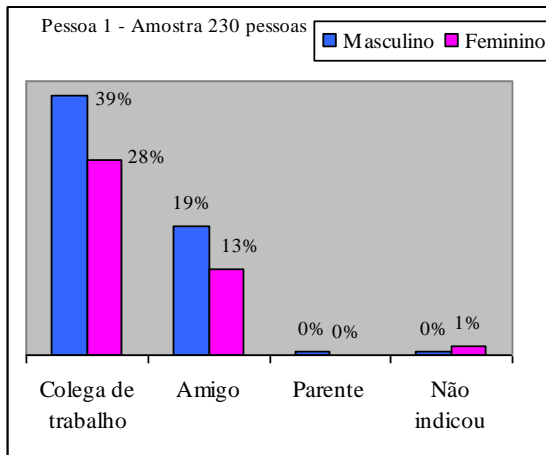


Figura 102. Qualificação do tipo de vínculo com quem (1) se relaciona com maior frequência...

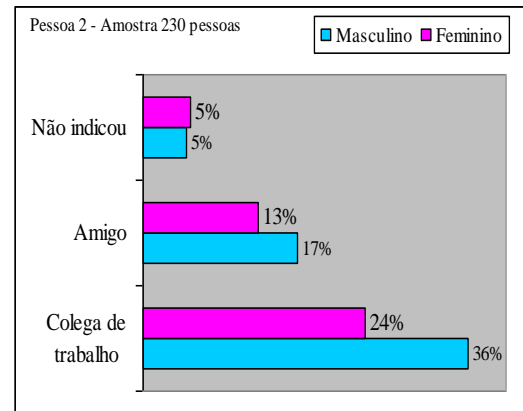


Figura 103. Qualificação do tipo de vínculo com quem (2) se relaciona com maior frequência...

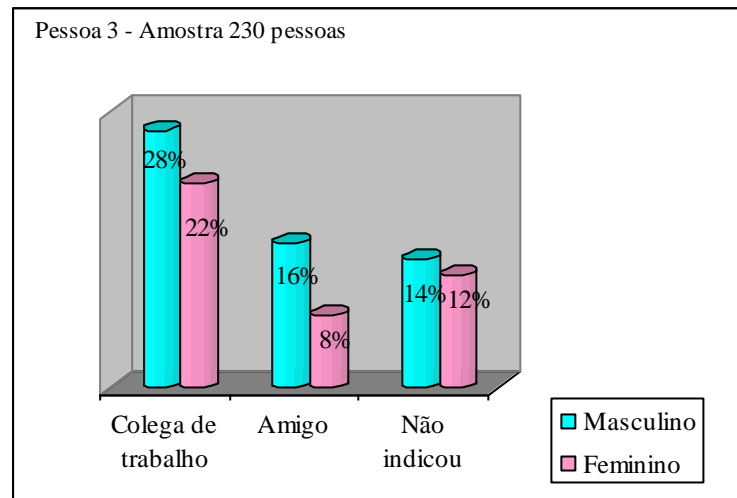


Figura 104. Qualificação do tipo de vínculo com quem (3) o respondente se relaciona com maior frequência no trabalho

Outro achado a destacar ocorreu quanto ao conteúdo das relações. Em 32%, 30% e 24% da primeira, segunda e terceira indicações, respectivamente, 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 (do respondente) 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. Nota-se, portanto, que neste quesito, a divisão técnica do trabalho condicionou uma predominância de relações simétricas no trabalho.



### 6.1.1 Ajuda no desenvolvimento das tarefas

O segundo tema que aborda sociabilidade se refere à solicitação de ajuda prática ou de orientação para resolver um problema referente às tarefas sob responsabilidade do respondente. A maioria dos entrevistados pede ajuda dentro do setor e, preferencialmente, para um superior hierárquico. Em seguida, vêm os pedidos de ajuda para pessoas de outros setores, no percentual de 19% (Figura 105; 14+5), 18% (Figura 107: 14+4) e 12% (Figura 109; 9+3) dos casos, nos quais também a maior parte das solicitações é feita para superiores hierárquicos.

Sexo R	Sexo P1	Conteúdo da relação	SETOR	Cargo da Pessoa 1					
				Mesmo nível	Nível superior	Nível inferior	NSA	Total	
M A S C U L I N O	Masculino	Colega de trabalho	Mesmo setor	15	34	1	0	50	
			Outro setor da loja	4	17	1	0	22	
			Total	19	51	2	0	72	
		Amigo	Mesmo setor	6	17	1	0	24	
			Outro setor da loja	1	5	0	0	6	
			Total	7	22	1	0	30	
	Total M=>M				26	73	3	0	102
	Feminino	Colega de trabalho	Mesmo setor	5	13	0	0	18	
			Outro setor da loja	0	3	1	0	4	
			Total	5	16	1	0	22	
		Amigo	Mesmo setor	0	3	0	0	3	
			Total	0	3	0	0	3	
		Total M=>F				5	19	1	0
NSA	NSA	NSA	NSA	0	0	0	5	5	
TOTAL=MASCULINO				31	92	4	5	132	

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 27. Distribuição dos respondentes (R) do sexo masculino por sexo, conteúdo da relação, setor e cargo da pessoa (P1) a quem pede ajuda no trabalho (Amostra 230 pessoas)

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 – (Quadro 27 e 28), segue-se que os homens pedem 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 (Quadro 28), 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 frequentes, 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.

Sexo R	Sexo P1	Conteúdo da relação	SETOR	Cargo da Pessoa 1					
				Mesmo nível hierárquico	Nível superior	Nível inferior	NSA	Total	
F E M I N I N O	Masculino	Colega de trabalho	Mesmo setor	1	29	0	0	30	
			Outro setor da loja	0	6	0	0	6	
			Outra loja	0	1	0	0	1	
			Total	1	36	0	0	37	
	Amigo	Mesmo setor	3	2	0	0	5		
		Total	3	2	0	0	5		
	Total F=>M				4	38	0	0	42
	Feminino	Colega de trabalho	Mesmo setor	7	33	0	0	40	
			Outro setor da loja	0	2	0	0	2	
			Total	7	35	0	0	42	
		Amigo	Mesmo setor	4	4	0	0	8	
	Outro setor da loja		1	2	0	0	3		
	Total F=>F				12	41	0	2	55
	NSA	NSA	Total	0	0	0	2	2	
Dados Perdidos				0	0	0	1	1	
<b>TOTAL=FEMININO</b>				16	79	0	2	98	

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 28. Distribuição das respondentes (R) do sexo feminino, por sexo, conteúdo da relação, setor e cargo da pessoa (P1) a quem pede ajuda no trabalho (Amostra 230 pessoas)

Ainda analisando os quadros 27 e 28, nas situações em que os homens pedem ajuda ao chefe do mesmo sexo, 20% das vezes (22 pessoas) se dirigem aos amigos, em cargos de chefia, e 63% das solicitações são feitas para homens considerados colegas de trabalho (51 pessoas), e os demais 17% se dividem entre mulheres em cargos de chefia (19 pessoas) e do mesmo nível hierárquico (5 pessoas); para as mulheres, 10% dos pedidos são 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 são 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 (Figuras 105 a 116).

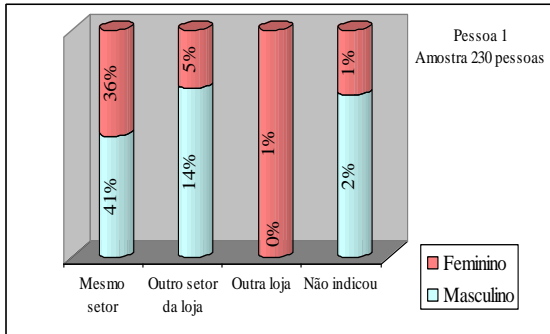


Figura 105. Setor da pessoa 1 a quem pede ajuda em situação de trabalho

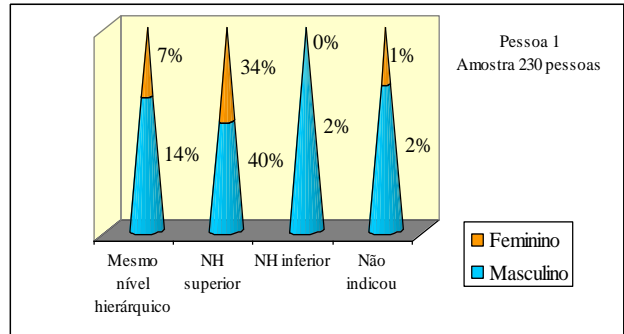


Figura 106. Nível hierárquico da pessoa 1 a quem pede ajuda em situação de trabalho

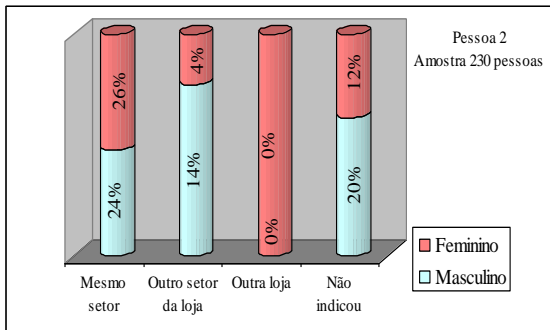


Figura 107. Setor da pessoa 2 a quem pede ajuda em situação de trabalho

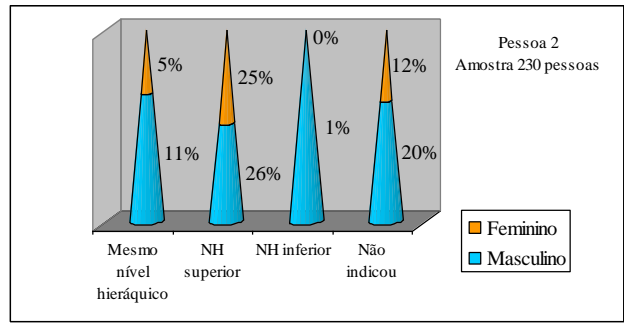


Figura 108. Nível hierárquico da pessoa 2 a quem pede ajuda em situação de trabalho

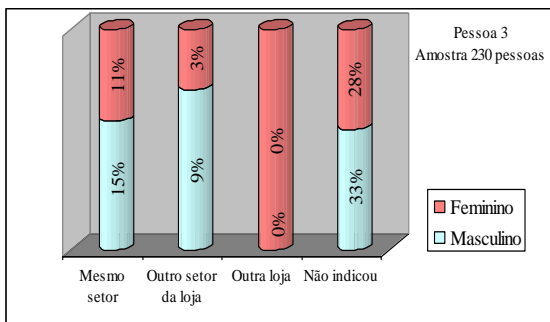


Figura 109. Setor da pessoa 3 a quem pede ajuda em situação de trabalho

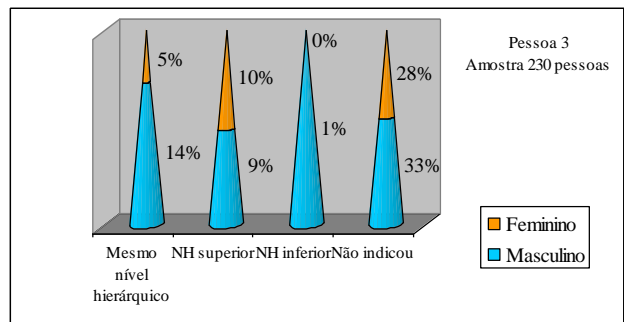


Figura 110. Nível hierárquico da pessoa 3 a quem pede ajuda em situação de trabalho

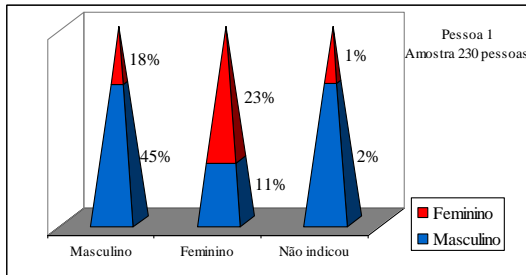


Figura 111. Sexo da pessoa 1 para quem pede ajuda em situação de trabalho

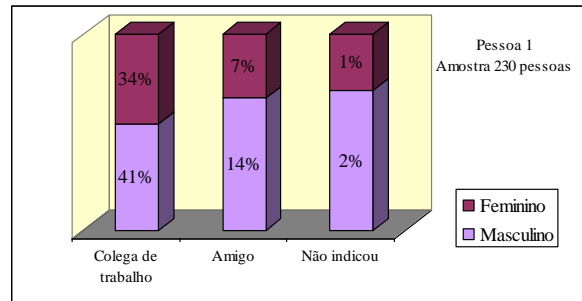


Figura 112. Conteúdo da relação com a pessoa 1 para quem pede ajuda em situação de trabalho

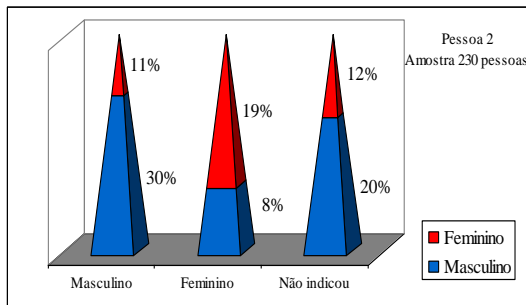


Figura 113. Sexo da pessoa 2 para quem pede ajuda em situação de trabalho

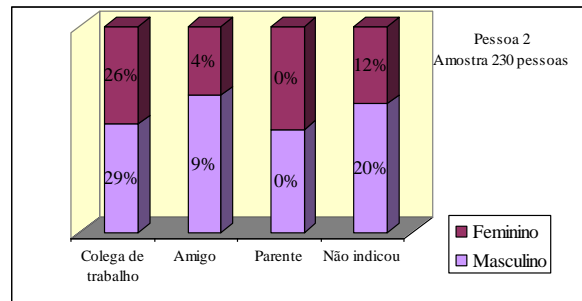


Figura 114. Conteúdo da relação com a pessoa 2 para quem pede ajuda em situação de trabalho

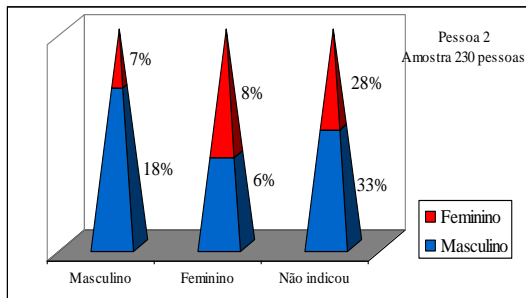


Figura 115. Sexo da pessoa 3 para quem pede ajuda em situação de trabalho

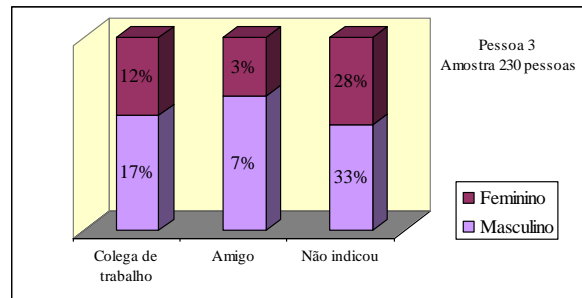


Figura 116. Conteúdo da relação com a pessoa 3 para quem pede ajuda em situação de trabalho

Assim, aqui se inverteu a relação encontrada no primeiro item, sobre a posição daqueles com quem se relacionam com mais frequência, 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 (Figura 106; 74% a superiores hierárquicos e 21% de mesmo nível). Na qualificação do tipo de vínculo que mantêm com essa pessoa a quem solicitam ajuda, predominaram colegas de trabalho, como no primeiro caso, seguido de amigos (Figura 112; 75% e 21% respectivamente). Mas, o percentual de amigos entre aqueles a quem recorrem para ajuda é menor neste caso, em

comparação ao percentual de amigos dentre os que se relacionam no trabalho, na primeira indicação, quando 67% classificaram como entre colegas os relacionamentos de maior frequência, e 32% os consideraram amigos (vide Figura 102 já comentada).

Verifica-se, dessa forma, que, quando se trata do conteúdo da relação (tipo de vínculo), tanto os homens quanto as mulheres pedem ajuda para resolver questões de trabalho, na maioria das vezes, para pessoas com as quais têm apenas vínculos profissionais, consideradas por elas como colegas de trabalho. Prevalece aí também o intercâmbio preferencial entre pessoas de mesmo sexo. Contudo, vale acrescentar que há diferenças visíveis entre a proporção de colegas de trabalho e amigos para quem os homens pedem ajuda – com 45% de homens e 18% de mulheres na 1ª indicação (Figura 111), 30% de homens e 11% de mulheres, na 2ª (Figura 113), e 18% de homens e 7% de mulheres, na 3ª (Figura 115); e a proporção de colegas e amigos para quem as mulheres pedem ajuda – 23% de mulheres e 11% de homens, na 1ª indicação (Figura 112), 19% de mulheres e 8% de homens, na 2ª (Figura 114), e 8% de mulheres e 6% de homens, na 3ª (Figura 116).

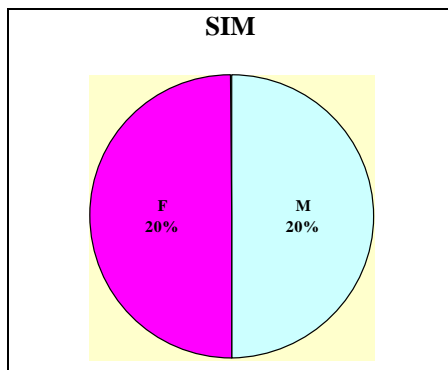
Este cenário, também encontrado nas relações mais frequentes do trabalho, sugere que os homens tendem a modificar o conteúdo dos laços na empresa, transformando-os de normativos para relacionais, ou de uniplex – um só conteúdo de relação – para multiplex – com vários conteúdos de relação –, de acordo com a classificação de Breiger ou de Degenne e Forsé, respectivamente. Assim, tanto no caso das relações mais frequentes, quanto naquelas de pedido de ajuda, vê-se que os homens constroem mais relações de amizade na empresa, inclusive com as chefias, enquanto as mulheres restringem suas relações ao conteúdo profissional.

### 6.1.2 Imbricação da vida pessoal e vida laboral dos empregados

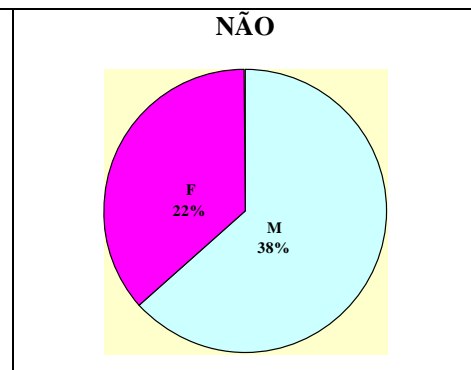
Até o momento, a análise dos dados tem mostrado que os empregados podem desenvolver, no espaço do trabalho, relações cujo teor transcende as interações funcionais exigidas pela rotina das tarefas. Era preciso, porém, verificar se essas relações propiciavam um grau de intimidade tal que comportassem partilhar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

No caso em tela, 40% dos empregados indicaram pelo menos uma pessoa do trabalho com a qual tem liberdade para tratar de assuntos pessoais, no igual percentual de 20% para homens e

mulheres, como se pode ver na Figura 117. Essa percentagem cai para 19% e 12% quando se trata da segunda e terceira indicações. Esses resultados são superiores daqueles encontrados quando se comentou o tipo de relação existente do respondente com as pessoas com as quais se relaciona com mais frequência 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).



*Figura 117. Respondentes que conversam sobre problemas pessoais*



*Figura 118. Respondentes que não conversam sobre problemas pessoais*

Dentre aqueles que não tratam de assuntos pessoais no trabalho (60%; Figura 118), a discrição é o fator mais citado. Esse dado revela uma das principais características da sociabilidade, na perspectiva de Simmel (2006, p. 67-68), que consiste em saber se posicionar quanto aos conteúdos condizentes com cada circunstância ou ambiente, prescrições essas construídas socialmente. Assim, ao posicionar-se por não misturar conteúdos pessoais e profissionais, motivo alegado por 37% dos respondentes (27%+10%), eles estão contribuindo para que as relações fluam naturalmente no trabalho, evitando o possível mal-estar que assuntos alheios às tarefas poderiam provocar nas pessoas.

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 alegam não confiar nos colegas de trabalho; e outra, implícita, quando 14% deles justificam que não gostam de se expor ou evitam falar de questões pessoais para evitar fofocas. Outros motivos alegados pelos empregados, tais como, o pouco tempo de serviço e a falta de identificação com o grupo por questões religiosas, também sugerem falta de confiança no grupo e, conseqüentemente, nos

colegas de trabalho (Figura 119). Esta inferência é pertinente porque a amostra contempla 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.

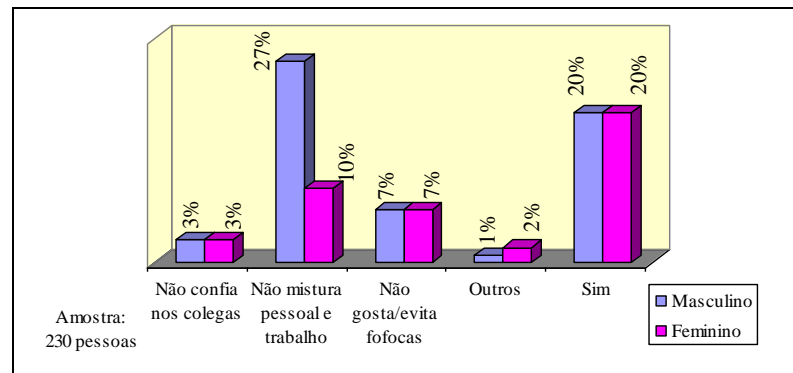


Figura 119. Distribuição dos respondentes por motivos para não conversar sobre problemas pessoais no trabalho

Vê-se ainda que homens e mulheres preferiram pessoas do mesmo sexo para partilhar problemas pessoais, como descreve o Quadro 29 (percentuais com relação à amostra parcial). 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 quem discute seus problemas pessoais no trabalho?	Sexo do respondente	Sexo P1			Sexo P2			Sexo P3		
		SIM		Não	SIM		Não	SIM		Não
		M	F		M	F		M	F	
MASCULINO		16%	4%	38%	7%	3%	48%	5%	3%	50%
FEMININO		1%	19%	22%	1%	8%	33%	1%	3%	38%
<b>T O T A L</b>		<b>17%</b>	<b>23%</b>	<b>60%</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>81%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>88%</b>

Fonte: Gonçalves, 2009

Quadro 29. Distribuição por sexo das pessoas com quem o respondente conversa seus problemas pessoais

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 acontecerem entre pessoas do mesmo sexo. De outro, que, proporcionalmente, as mulheres expõem mais seus

problemas pessoais no trabalho do que os homens. De início, crê-se que este resultado contradiz o comentário anterior de que as mulheres tendem a estabelecer mais relações profissionais que afetivas no espaço laboral, conforme se afirmou anteriormente. No entanto, a informação seguinte vai elucidar a questão.

Como ainda revela o Quadro 30, conteúdos pessoais são 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, fazem-no com pessoas que eles reconhecem apenas como colegas de trabalho. Viu-se também que os respondentes consideraram como amigas, na primeira indicação, apenas 24% das pessoas com as quais têm relações mais frequentes e 21% das pessoas a quem pedem ajuda em situação de trabalho, percentuais esses mais baixos que os 40% de pessoas com que conversavam sobre problemas pessoais.

Características	Indicação 1		Indicação 2		Indicação 3	
	Sexo respondente		Sexo respondente		Sexo respondente	
Setor	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Mesmo setor	14%	16%	8%	7%	6%	3%
Outro setor da loja	6%	4%	2%	2%	2%	1%
Não indicou	38%	22%	48%	33%	50%	38%
<b>Nível hierárquico</b>						
Mesmo nível hierárquico	11%	15%	7%	8%	5%	4%
NH superior	7%	4%	2%	1%	1%	0%
NH inferior	2%	1%	1%	0%	2%	0%
NSA	38%	22%	48%	33%	50%	38%
Sexo da pessoa						
Masculino	16%	1%	7%	1%	5%	1%
Feminino	4%	19%	3%	8%	3%	3%
Não indicou	38%	22%	48%	33%	50%	38%
<b>Conteúdo relação</b>						
Colega de trabalho	5%	7%	4%	3%	3%	2%
Amigo	14%	13%	6%	6%	4%	2%
Parente	1%	0%	0%	0%	1%	0%
Não indicou	38%	22%	48%	33%	50%	38%
<b>Origem relação</b>						
Empresa	17%	20%	10%	9%	8%	4%
Outro trabalho	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Outros	2%	0%	0%	0%	50%	38%
Não indicou	38%	22%	48%	33%	58%	42%

Fonte: Gonçalves, 2009

Quadro 30. Características das relações em que o respondente estabelece conversas sobre questões pessoais no trabalho (Amostra 230 pessoas)

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: há 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 resulta de uma relação anterior à convivência na empresa atual. De acordo com os respondentes, 92% das relações que permitem 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 cruza as variáveis “Conteúdo” e “Origem da relação”, aquelas originárias de outros locais dizem respeito exclusivamente a amigos, enquanto as relações construídas no ambiente de trabalho atual se distribuem entre pessoas tidas como colegas de trabalho e como amigos. A relação que aponta um parente se refere ao encarregado de padaria do supermercado S-4 que conheceu a esposa no emprego atual.

### 6.1.3 Para além do ambiente da loja

A questão seguinte verificou se, como, qual e com quem os respondentes desenvolvem atividades extra-trabalho com outros empregados da empresa. Nesse quesito, 44% deles têm encontros com outros colegas de trabalho fora do expediente, sendo que 30% são homens e 14% mulheres (Figura 120). Em geral, as atividades desenvolvidas por homens e mulheres com colegas de trabalho se diferenciam quanto ao tipo, à frequência, ao nível hierárquico e à quantidade de pessoas envolvidas. Nas atividades masculinas, predominam os encontros coletivos, com mais de três pessoas, envolvendo empregados tanto da loja quanto do setor, de todos os níveis hierárquicos e com periodicidade semanal. As mulheres, por seu turno, saem para um lanche, um barzinho, ou para “ir ao shopping”, no máximo uma vez por mês, em sua maioria com outras mulheres e em grupos de no máximo três pessoas (Figuras 121 a 125).

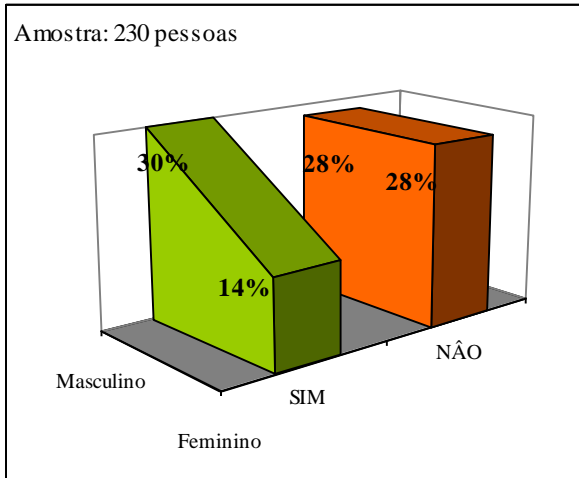


Figura 120. Distribuição por sexo dos respondentes que fazem ou não outras atividades com colegas de trabalho

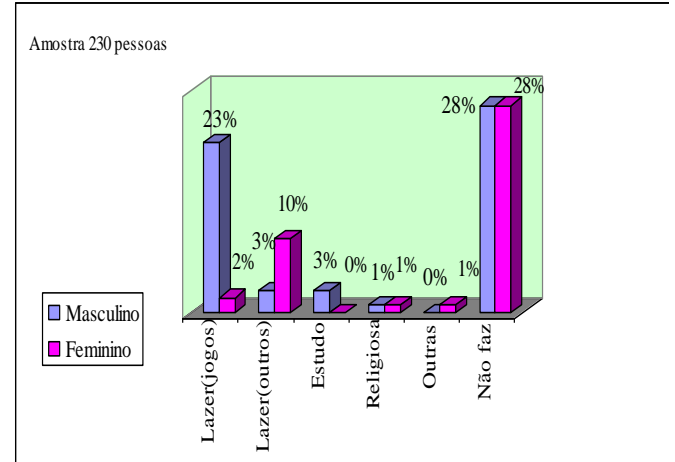


Figura 121. Tipos de atividades que os respondentes desenvolvem com colegas de trabalho após o expediente

Os encontros masculinos consistem, geralmente, em jogos semanais de futebol, com outros colegas do setor ou mesmo da loja. Há casos em que as mulheres, colegas de trabalho, comparecem aos jogos para torcer, segundo os entrevistados. Uma situação peculiar foi relatada por entrevistados de uma loja do supermercado S3, cujos empregados organizavam, semanalmente, jogos de futebol com times mistos, com a participação de empregados de todos os setores e níveis hierárquicos. Quando foi feita a coleta de dados, essa loja era um estabelecimento de pequeno porte com cerca de dez meses de funcionamento, o que talvez justifique o entrosamento que parece existir entre os empregados. Não houve relatos sobre a participação da família do empregado nesse tipo de atividade.

Além do futebol, outro tipo de atividade masculina com colegas de trabalho são as idas a barzinhos, às vezes envolvendo pessoas de ambos os sexos. As exceções encontradas são bem interessantes. Três empregados informaram que se reúnem com outro colega para estudar para concurso. Um deles faz isso diariamente, nos intervalos de almoço. Também houve casos de homens e mulheres que vão juntos a cultos religiosos, todos evangélicos. Duas empregadas, uma do supermercado S2 e outra do S4, relataram que fazem passeios com colega de trabalho e as respectivas famílias. Esses encontros consistem em idas a clubes populares, ou igarapés ou mesmo à orla de Icoaraci (distrito praiano de Belém), sendo programados para quando coincidem as folgas de ambas com o fim-de-semana, o que ocorre mais ou menos a cada dois meses.

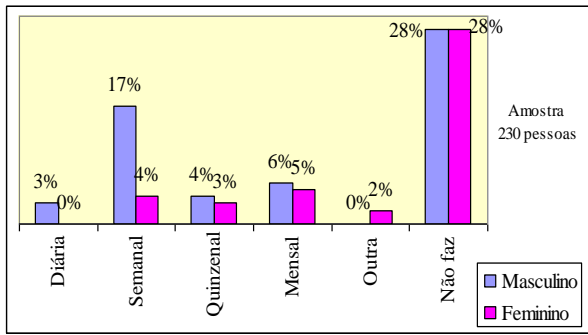


Figura 122. Frequência das atividades que o respondente faz com colegas de trabalho

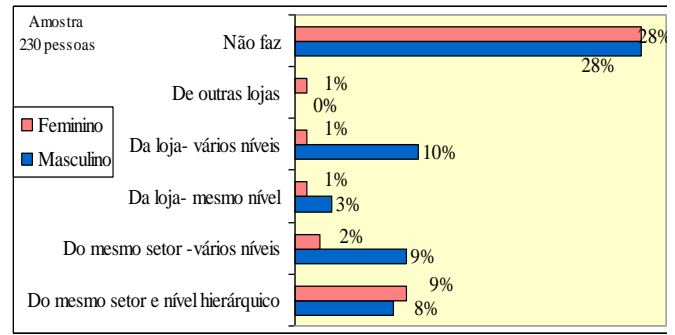


Figura 123. Local de trabalho dos colegas com quem o respondente desenvolve atividades após o expediente.

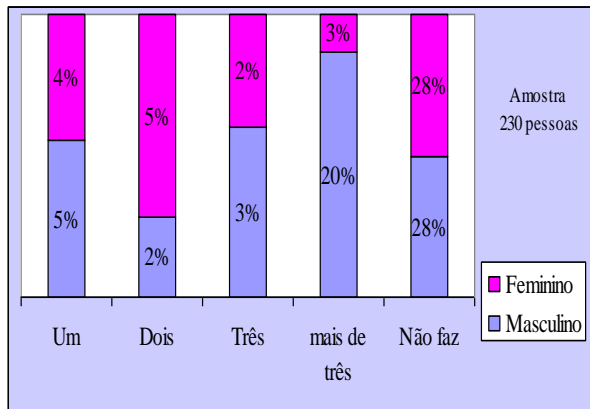


Figura 124. Quantidade de colegas de trabalho com quem o respondente desenvolve atividades...expediente.

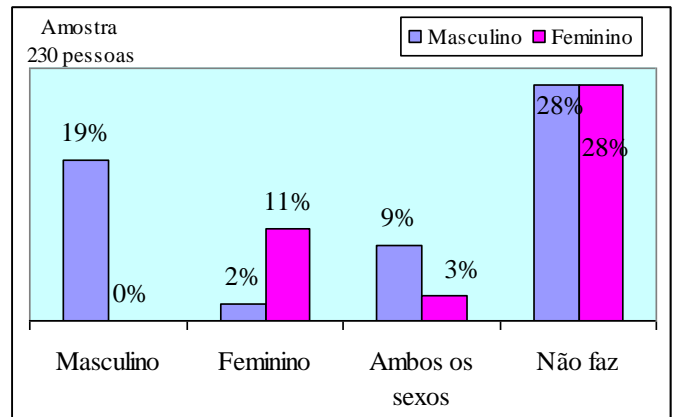


Figura 125. Sexo dos colegas de trabalho com quem o respondente desenvolve atividades após o expediente.

O cruzamento entre esta questão e a variável “idade” mostrou que tanto as pessoas que saem quanto as que não saem estão concentradas na faixa etária de dezoito aos trinta anos de idade, 35% para os primeiros (11%+7%+12%+5%; Figura 126) e 36% para os segundos (10%+7%+9%+10%; Figura 127), com relação à amostra de duzentos e trinta empregados. Quando os dados foram desagregados por sexo do respondente, a distribuição apresentou um predomínio de homens nos dois grupos, mas com proporções diferentes entre os sexos: o grupo que saía com colegas era composto por 30% de homens (69 pessoas) e 14% mulheres (33 pessoas), enquanto o segundo grupo – que não saíam com colegas – era formado por 27% de homens (67 pessoas) e 29% de mulheres (65 pessoas). As mulheres que estavam na faixa etária de vinte e seis aos trinta anos eram aquelas que menos saíam com colegas, ao contrário dos homens em a faixa de vinte e seis aos trinta anos era a faixa que mais saíam.

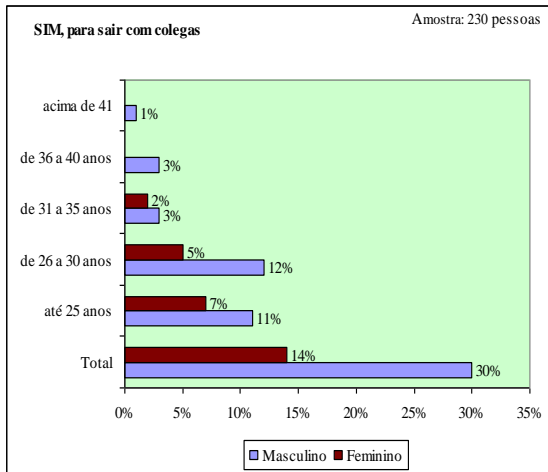


Figura 126. Distribuição dos respondentes por resposta afirmativa sair com colegas, idade e sexo

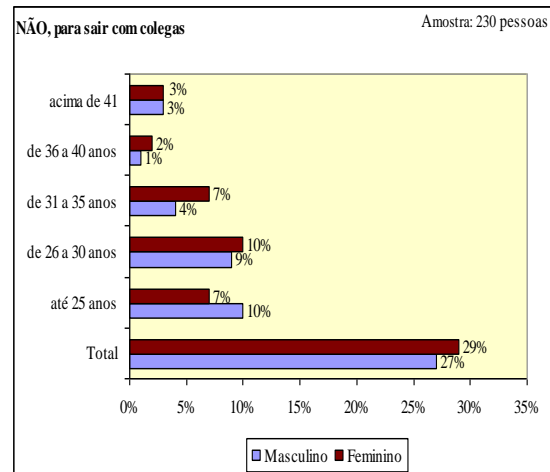


Figura 127. Distribuição dos respondentes por resposta negativa sair com colegas, idade e sexo

Quando se acrescenta à variável “Estado civil”, o resultado sugere que o compromisso matrimonial, seja o casamento ou união estável, restringe mais as saídas das mulheres que dos homens, posto que para onze homens casados, há uma mulher casada que sai com colegas, e para dezesseis homens com união estável, há cinco mulheres com união estável que saem com colegas, conforme está exposto no Quadro 31.

Estado civil do respondente	Nº %	Masculino			Feminino		
		Atividade		Total	Atividade		Total
		Sim	Não		Sim	Não	
<b>Solteiro</b>	Quant: 40 %: 58%	27	42%	67	27	23	50
<b>Casado</b>	Quant: 11 %: 16%	18	29%	29	1	13	14
<b>União estável</b>	Quant: 16 %: 23%	18	29%	34	5	26	31
<b>Separado/ Divorciado</b>	Quant: 2 %: 3%	0	0%	2	0	3	3
<b>Total</b>	Quant: 69 %: 100%	63	100%	132	33	65	98

Fonte: Gonçalves, 2009

Quadro 31. Distribuição dos respondentes por estado civil e por condição de fazer outras atividades com colegas de trabalho fora do expediente

Procurou-se, então, ver a distribuição dos respondentes com relação à variável “Estado civil”, e conjugá-la também com as variáveis “sexo” e “presença de filhos”, para verificar se ocorreriam variações significativas com referência à decisão de sair ou não com os colegas de

trabalho. Com relação à variável sexo, o resultado foi curioso porque apresentou percepções bem diferentes de homens e de mulheres, apesar da proporcionalidade na distribuição por sexo e estado civil: homens e mulheres solteiros, 51% cada; homens casados e com união estável, 48%; mulheres casadas e com união estável, 46%; homens divorciados e separados, 1%; e 3% de mulheres idem. Dentre os respondentes, eram solteiras 82% das mulheres que saem, contra 58% de homens solteiros. Os demais homens que saem estão distribuídos em 16% de casados, 23% com união estável e 3% de separados ou divorciados, contra 3% de mulheres casadas e 15% com união estável. Esses percentuais deixam evidente a influência do estado civil na decisão das mulheres em sair ou não com colegas de trabalho. Dentre aqueles que não saem com colegas, os empregados do sexo masculino estão distribuídos em 42% de solteiros, 29% de casados e igual percentual com união estável; e as mulheres se classificam em 35%, 20% e 40%, respectivamente, acrescentando 5% de separadas ou divorciadas que não saem com colegas. Vê-se, portanto, que o estado civil orienta o comportamento das mulheres com maior força que dos homens, quando se trata de desenvolver com colegas de trabalho outras atividades fora do horário de expediente.

	Sexo respondente		Tem filhos?			Total
			Sim	Não	NR	
Desenvolve outras atividades com colegas fora do trabalho?	Masculino	Sim	33	35	1	69
		Não	40	23	0	63
	Total (homens)		73	58	1	132
	Feminino	Sim	12	21	0	33
		Não	40	25	0	65
	Total (mulheres)		52	46	0	98

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 32. Distribuição dos respondentes por sexo, por condição de ter filhos e de fazer outras atividades com colegas de trabalho fora do expediente

Quanto à variável “tem filhos?” associada ao sexo dos respondentes apontou que a presença de filhos restringe as saídas dos empregados, e também neste quesito, repercutiu mais no contingente do sexo feminino, como se pode observar no Quadro 32. Das pessoas que saíam com colegas de trabalho após o expediente, em torno da metade dos homens tem filhos (33) e somente 1/3 das mulheres os tem (12). Quanto aos que não saíam, o resultado se equilibrava, pois, aproximadamente 2/3 dos homens (40) e a mesma fração de mulheres (40) da amostra têm filhos.

No entanto, quando se conjugou as variáveis estado civil, sexo, a presença ou não de filhos e desenvolver ou não atividades extra-trabalho com colegas (Quadro 33), ficaram mais

claros os condicionantes da decisão. Encontrou-se 21% (14 dos 67 solteiros) dos homens e 34% (17 das 50 solteiras) das mulheres solteiros e com filhos, para apenas 3% (8 casos) e 4% (9 casos), que, ao mesmo tempo, eram solteiros, tinham filhos e saíam com colegas. Dentre os casados, de 97% (28 dos 29 casos) dos homens e 64% (9 dos 14 casos) das mulheres que tinham filhos, 28% e 14% conjugaram as três características. Já para os 88% (30 dos 34 casos) dos homens e 74% (22 dos 31 casos) das mulheres com união estável e com filhos, o percentual caiu para 26% e 13% para os que saem com colegas de trabalho.

Desenvolve outras atividades com colegas fora do trabalho?	Tem filhos?	Estado Civil	Sexo do Respondente				TOTAL	
			Masculino		Feminino		Quant.	%
			Quant.	%	Quant.	%		
SIM	SIM	Solteiro	8	24%	9	75%	17	38%
		Casado	10	30%	0	0%	10	22%
		União estável	14	43%	3	25%	17	38%
		Separado/Divorciado	1	3%	0	0%	1	2%
		Total	33	100%	12	100%	45	100%
	NÃO	Solteiro	32	91%	18	85%	50	89%
		Casado	1	3%	1	5%	2	4%
		União estável	2	6%	2	10%	4	7%
		Separado/Divorciado	0	0%	0	0%	0	0%
		Total	35	100%	21	100%	56	100%
NSA	Separado/Divorciado	1	100%	0	0%	1	100%	
NÃO	SIM	Solteiro	6	15%	8	20%	14	18%
		Casado	18	45%	9	22%	27	34%
		União estável	16	40%	20	50%	36	44%
		Separado/Divorciado	0	0%	3	8%	3	4%
		Total	40	100%	40	100%	80	100%
	NÃO	Solteiro	21	91%	15	60%	36	75%
		Casado	0	0%	4	16%	4	8%
		União estável	2	9%	6	24%	8	17%
		Separado/Divorciado	0	0%	0	0%	0	0%
		Total	23	100%	25	100%	48	100%
NSA	NSA	0	0%	0	0%	0	0%	
<b>TOTAL</b>			132	5	98	4	230	5

Fonte: Gonçalves, 2009

Quadro 33. Distribuição dos respondentes por estado civil, sexo, por condição de ter filhos e de desenvolver atividades com colegas de trabalho após expediente (Amostra: 230 pessoas)

Percebe-se, portanto, que o compromisso conjugal aliado à presença de filhos são elementos redutores das possibilidades de estender as relações profissionais para além do espaço de trabalho, e de forma mais contundente para as empregadas. Este dado esclarece um pouco mais sobre o reduzido percentual de relações de amizade entre as trabalhadoras, cuja diferença

com relação aos colegas do sexo masculino parece se apoiar mais nas múltiplas jornadas impostas socialmente<sup>85</sup> às mulheres do que das características do trabalho nos supermercados.

Esses resultados são corroborados pelas justificativas apresentadas pelos empregados que não saem com outros colegas de trabalho (Quadro 34). Os argumentos mais usados foram “falta de tempo ou cansaço”, para 12% dos respondentes, sendo 7% homens e 5% mulheres; e “para ficar com a família”, quando se inverte a proporção, com 5% de homens e 8% de mulheres, perfazendo o total de 13%. Ainda houve aqueles que não gostavam de sair com colegas ou que assim fazem “para evitar fofocas” (7%); pela grande distância entre local de trabalho e residência (5%); e por outros motivos (10%), dentre os quais: falta de convite, as pessoas bebem muito, incompatibilidade do horário de trabalho, falta de interesse, tem outro trabalho (manicura, vendas), pouco tempo de empresa, etc.

JUSTIFICATIVA	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Falta tempo/ Cansaço	7%	5%	12%
Ficar com a família	5%	8%	13%
Não mistura vida pessoal e trabalho	6%	3%	9%
Não gosta/para evitar fofocas	3%	4%	7%
Distância	2%	3%	5%
Outros motivos	5%	5%	10%
Faz atividades com colegas	30%	14%	44%
<b>TOTAL</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Gonçalves, 2009

Quadro 34. Distribuição dos respondentes por motivos para não fazer atividades com colegas de trabalho após o expediente

De posse desses resultados, vai-se prosseguir comentando as atividades de lazer e outras atividades que os respondentes desenvolvem fora do horário de trabalho, para verificar quais relações permeiam esses espaços de sociabilidade e sua possível interseção com as relações existentes no emprego atual.

<sup>85</sup> O recorte de gênero não é o objetivo deste trabalho, tema sobre o qual há vasta literatura disponível. No entanto, há de se concordar com o fato de que as múltiplas jornadas impostas socialmente às mulheres e que as

### 6.1.4 Outros espaços de sociabilidade

Se os empregados pouco saíam com colegas de trabalho, foi ainda menor o contingente que se dedicou a outra atividade além do trabalho. Do total da amostra, somente 29% dos trabalhadores – 21% de homens e 8% de mulheres – informaram se dedicar a alguma ocupação no seu tempo livre, como mostra o Quadro 35. Dentre aqueles que o fazem, a distribuição por tipo de atividade foi proporcional para os empregados do sexo masculino e feminino.

Desenvolve outras atividades extra trabalho?	Resposta	Sexo do respondente		Total
		Masculino	Feminino	
	Sim	21%	8%	29%
	Não	37%	34%	71%
	Total	58%	42%	100%

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 35. Distribuição por sexo dos respondentes e por condição de desenvolver outras atividades além do trabalho.

Nas figuras 128 e 129, vê-se que o estudo foi a principal atividade extra-trabalho informada pelos respondentes, com 35% das indicações masculinas e 32% das femininas, as quais se referiam à conclusão do Ensino Médio para homens e mulheres, ou cursos técnicos profissionalizantes, para elas, ou curso superior, para eles. Os cursos técnicos frequentados pelas empregadas eram de microinformática básica, e preparatórios para concursos ou pré-vestibulares. Houve 21% dos homens e igual percentual de mulheres que se dedicavam a outro trabalho remunerado. A maioria dos homens trabalhava com vendas (bombons, roupas, farinha) nas horas livres, outros faziam trabalhos eventuais, como segurança, ou como ajudante de açougueiro ou dando manutenção a computadores. As mulheres também atuavam com vendas, mas de cosméticos; as demais eram manicuras ou faziam doces e salgados por encomenda.

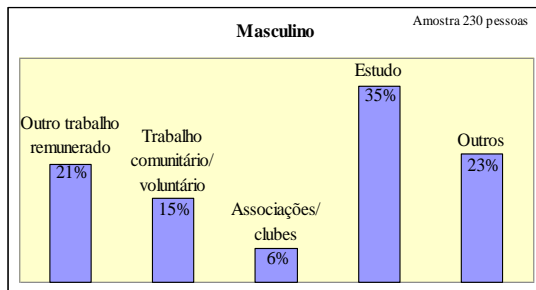


Figura 128. Tipos de atividades que os respondentes desenvolvem extra-trabalho.

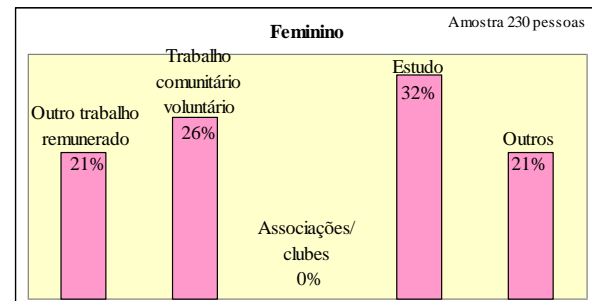


Figura 129. Tipos de atividades que as respondentes desenvolvem extra-trabalho.

designam para os cuidados com o lar, restringem as oportunidades delas se relacionarem com outrem.



A participação em trabalho comunitário ou voluntariado mostrou certa diferença entre os sexos, porque representou 15% das atividades desenvolvidas por homens e 26% daquelas feitas por mulheres. Os homens solteiros se dedicavam aos estudos, a outros trabalhos remunerados e a clubes ou associações; as mulheres solteiras, especificamente, ao estudo. Já homens e mulheres casados ou com união estável se voltavam para trabalhos remunerados e ao voluntariado. Há apenas um caso de trabalho em centro comunitário de bairro, sem remuneração, por parte de um empregado; todos os demais desenvolviam atividades voluntárias vinculadas a igrejas católicas ou evangélicas. Somente homens estão vinculados a associações, e todas elas se referiam a times de futebol. Houve um empregado, inclusive, que informou ser “dono” de um time de futebol no bairro onde mora; outro disse ter sido durante muito tempo militante do Partido dos Trabalhadores, mas se decepcionou e não quer nem pensar em novamente fazer parte de atividades político-partidárias. Entrevistado algum fez sequer alusão à atividade sindical ou similar.

Dentre os empregados que não usavam o tempo livre com outra ocupação, o cansaço e a falta de tempo foram os fatores mais citados por homens e mulheres (51%; 53%), seguidos pela necessidade de dar atenção à família (20%; 17%) ou simplesmente pela falta de interesse (21%; 18%), como exposto na Figura 130. Na categoria “Outros” (8%; 12%), constaram justificativas singulares, tais como a falta de capacitação, a falta de entrosamento por mudança de igreja ou, com maior frequência, a falta de oportunidade.

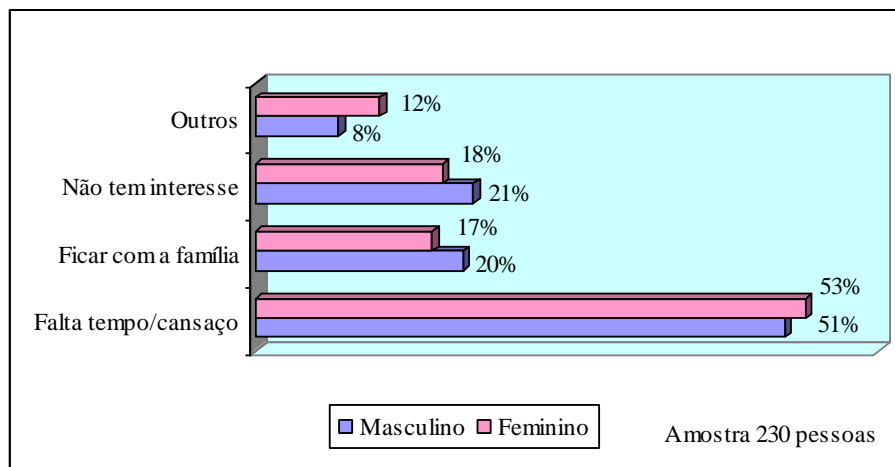


Figura 130. Distribuição dos respondentes por motivos de não desenvolver atividade extra trabalho.

Entretanto, o cenário mudou radicalmente quando se trata de lazer, posto que 90% dos empregados assumiram que dispunham do seu tempo livre com alguma forma de entretenimento (Figura 131). No entanto, mesmo com percentuais aproximados para homens e mulheres – 93% dos homens e 87% das mulheres –, quando os dados foram desagregados em termos de companhia, tipo e frequência de atividade de e para o lazer, surgiram expressivas diferenças de percepção entre os sexos.

Para os homens, a forma usual de lazer foram os jogos (44%), com colegas, parentes, amigos ou vizinhos, e em seguida os passeios (22%), geralmente com amigos ou família. Com menos frequência, eles comparecem em cultos religiosos (11%), visitam ou se reúnem com familiares (9%), ou vão a piscinas, igarapés ou praias (7%). Para as mulheres, predominaram os passeios (50%), habitualmente com a família (pais, irmãos, filhos), seguidos por idas à piscina, igarapé ou praia (20%). Na categoria “Outros”, foram citados por ambos, sessões de cinema, festas (dançar), namorar, encontro de casais (coordenados por paróquias), assistir televisão ou filmes em casa, retiros espirituais, etc.. Houve indicações, inclusive, da leitura e do ouvir música em casa por homens e mulheres (Figura 132).

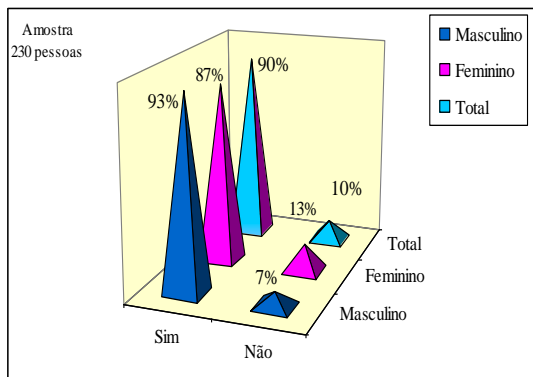


Figura 131. Distribuição por sexo dos respondentes que fazem ou não atividades de lazer

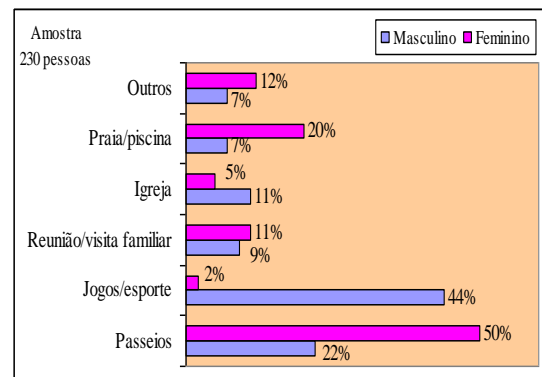


Figura 132. Distribuição por tipos de atividades que os respondentes desenvolvem como lazer

As particularidades de gênero ficaram mais claras após o cruzamento das variáveis, sexo, tipo, frequência e a companhia habitual da atividade de lazer (Quadro 36). Percebe-se, então, que o universo feminino gira em torno da família, seja nuclear (pais, filhos, irmãos), seja família mais ampla (primos, tios, avós, etc.). As empregadas fazem, ao lado de parentes, 66% das atividades de lazer, que compreendem passeios semanais ou mensais, em praças ou em lugares públicos

gratuitos. Já os homens equilibram atividades com os amigos e com os familiares, o que os predispõem a construir uma rede social mais ampla que as mulheres.

F	TIPO DE ATIVIDADE	MASCULINO						FEMININO					
		Com quem?*						Com quem?*					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Diária	Passeios												
	Jogos/ esporte			1	3	3							
	Reunião familiar/ visitar parentes												
	Igreja						2						
	Praia/ igarapé/ piscina												
	Outros	1					1	1			1	2	1
	Total	1	0	1	3	3	3	0	1		1	2	1
Semanal	Passeios		8	1	2	1	1		3	13	1	4	1
	Jogos/ esporte	6	4	1	10	17			2				
	Reunião familiar/ visitar parentes		7							5			
	Igreja	1	4			1	3	2	2				
	Praia/ igarapé/ piscina		3		1	1				2			1
	Outros		1			3				1		1	1
	Total	7	27	2	13	23	4	0	7	23	1	5	3
Quinzenal	Passeios		5	1	1			1	7		3		
	Jogos/ esporte	1		1	2					1			
	Reunião familiar/ visitar parentes		2										
	Igreja				1								
	Praia/ igarapé/ piscina	1	1						1	1			
	Outros					1							
	Total	2	8	2	4	1	0	1	9	1	3	0	0
Mensal	Passeios		5					1	8		1		
	Jogos/ esporte	3	1			1							
	Reunião familiar/ visitar parentes		2						1				1
	Igreja												
	Praia/ igarapé/ piscina				1	1			4	1	4	1	
	Outros					1						1	1
	Total	3	8	0	1	3	0	1	13	1	6	2	1
Outra	Passeios		1				1						
	Jogos/ esporte												
	Reunião familiar/ visitar parentes											1	
	Igreja		1										
	Praia/ igarapé/ piscina							1	1				
	Outros		1										
	Total	0	3	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0

Fonte: Gonçalves, 2009.

Notas:

\*Tipo de atividade: 1) colegas de trabalho; 2) Família (pais, irmãos, filhos, cônjuge);  
3) Parentes (tios, primos); 4) Namorado ou só cônjuge; 5) Amigo/ vizinho; 6) Outros.

Quadro 36. Distribuição por sexo dos respondentes quanto ao tipo, frequência e com quem desenvolve atividade de lazer.

Para 20% dos homens, o lazer mais frequente é jogar futebol com amigos uma vez na semana, e 5% deles dizem jogar todos os dias. Os homens também utilizam a internet como

forma de lazer, com visitas a *cybers* em companhia de amigos, vizinhos ou colegas de trabalho, alternativa que não foi citada por respondente do sexo feminino (Figuras 133 e 134).

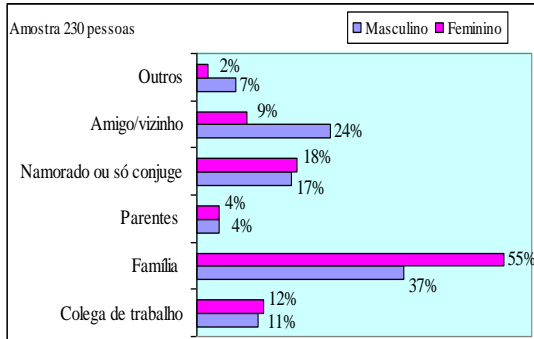


Figura 133. Distribuição por tipo de vínculo com quem os respondentes desenvolvem de lazer

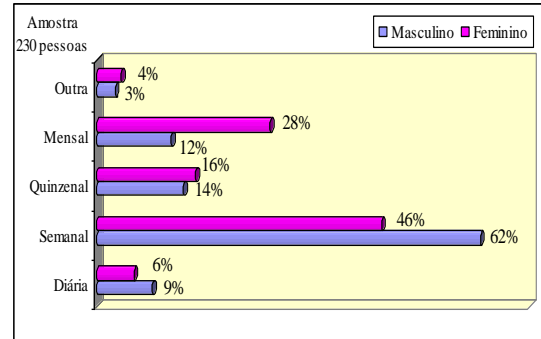


Figura 134. Distribuição por frequência com que os respondentes desenvolvem como lazer

	Motivo	Sexo do respondente		TOTAL			
		Masculino	Feminino				
Por que não desenvolve atividades de lazer?	Falta tempo ou cansaço	6	2,60%	7	3,1%	13	5,7%
	Não gosta ou quer ficar em casa	2	0,90%	4	1,7%	6	2,6%
	Falta dinheiro	1	0,40%	0	0,0%	1	0,4%
	Dados perdidos	0	0%	2	0,9%	2	0,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>3,90%</b>	<b>11</b>	<b>4,8%</b>	<b>20</b>	<b>9,6%</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 37. Distribuição por motivo e sexo dos respondentes que não desenvolvem atividades de lazer

De modo geral, constatou-se que os empregados de ambos os sexos associam o lazer a alguma atividade vivenciada em ambiente exterior ao seu domicílio, e, necessariamente, em companhia de outrem, posto que, em apenas 2% dos casos, atividades individuais e domiciliares (leitura, ouvir música) são entendidas como lazer. Por outro lado, daqueles 9% que responderam não usufruir forma alguma de lazer, cerca de 2% também justificaram por preferir ficar em casa, demonstrando que a mesma opção – o ficar em casa por iniciativa e vontade próprias – foi percebida de forma diferenciada por pessoas que afirmaram ter e não ter lazer. Quanto aos demais 6%, a ausência do lazer (Quadro 37) foi atribuída ao cansaço ou à falta de tempo ou à situação financeira, impedimentos que serão comentados mais adiante.

### 6.1.5 Laços de confiança

A confiança foi um dos aspectos escolhidos para analisar a sociabilidade dos trabalhadores, por ser um indicador da qualidade dos laços sociais. Optou-se por não delimitar nem o sentido atribuído à palavra confiança, nem o contexto da relação ao qual a questão se referia (se familiar, profissional ou de amizade), para evitar que a explicação de alguma forma viesse contaminar o conteúdo da resposta. Assim, a questão foi apresentada solicitando ao respondente que indicasse até três pessoas em quem confiava. Quando havia questionamento sobre a que tipo de relação comportava a pergunta, apenas lhe era informado que deveria indicar a (s) pessoa (s) que imediatamente lhe havia ocorrido quando escutara a pergunta. Para cada nome indicado, também foi perguntado sobre a frequência do contato, o sexo, o tempo e o conteúdo (tipo de vínculo) da relação. Além dessas informações, foi incluída, na escala GESOC, um item específico sobre a confiança no ambiente profissional.

Como se vê na Figura 135, tão somente 45% dos respondentes reconheceram no seu universo relacional três pessoas em quem confiavam para indicar. Dos demais, 25% apontaram duas pessoas, 22%, uma pessoa, e 8% afirmaram que não confiavam em ninguém, abstendo-se de fazer indicações.

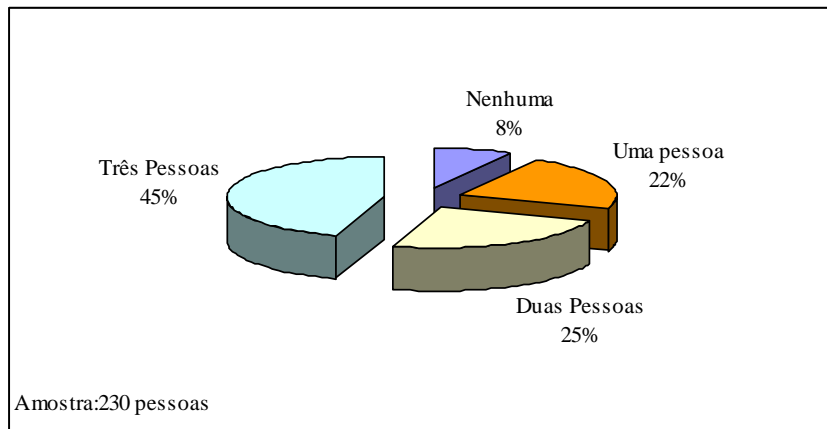


Figura 135. Distribuição dos respondentes por quantidade de pessoas em que confia, até o máximo de três indicações

A Figura seguinte (136) contempla o tipo de vínculo, isto é, o conteúdo da relação entre o respondente, por sexo, e a pessoa indicada. As linhas azul marinho, verde e azul claro se referem a primeira, segunda e terceira pessoas indicadas pelos empregados do sexo masculino; as linhas vermelha, bordô e rosa representam a primeira, segunda e terceira pessoas indicadas pelas empregadas do sexo feminino. Ao analisar o gráfico e a tabela de contingência desta Figura 136,

nota-se claramente que a confiança está atrelada às relações familiares, como se pode verificar pelos expressivos percentuais de 80% da primeira ( $29+2+1+13+1=46\%$ , homens;  $20+5+1+7+1=34\%$ , mulheres), 70% da segunda ( $22+3+1+7+1=34\%$ , homens;  $12+7+1+3+3=26\%$ , mulheres), e 33% da terceira indicações ( $7+5+1+6+3=22\%$ , homens;  $3+3+1+3+1=11\%$ , mulheres). Lembra-se que esses percentuais são relativos à amostra de duzentos e trinta pessoas, considerando-se as abstenções de 8% na primeira, 30% na segunda e 55% na terceira indicações, respectivamente, conforme se constata nas Figuras 137, 138 e 139. Na situação de primeira pessoa indicada, os mais citados foram os pais ou avós, para 29% dos empregados e 20% das empregadas; 22% e 12%, como segunda; e 7% e 3% como terceira pessoa, respectivamente.

Tipo de vínculo - Confiança

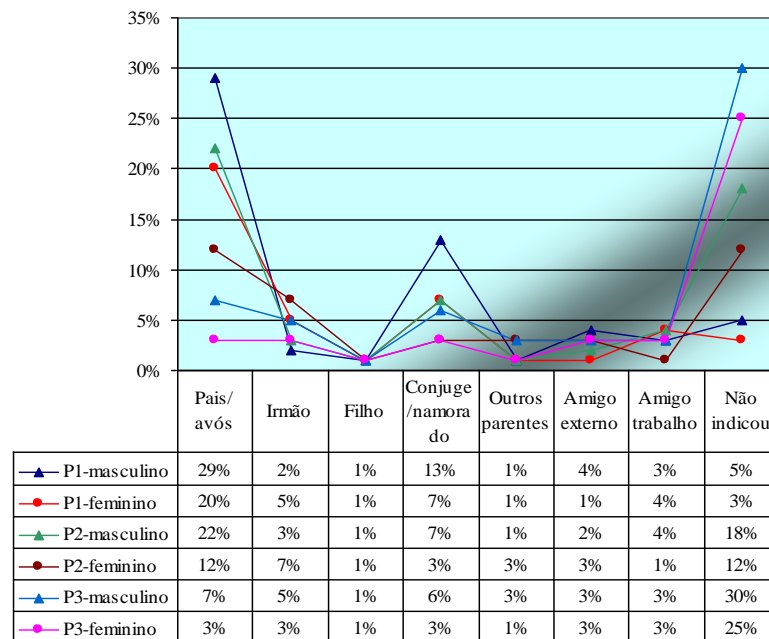


Figura 136. Distribuição dos respondentes por tipo de vínculo (conteúdo) das relações com as pessoas em que confiam (máximo de três indicações).

A mãe é a pessoa de referência para ambos os sexos quando se trata de confiança, pois, quando os dados são desagregados por sexo, do percentual masculino de 29%, 9% se referiram ao pai (não há caso de avô) e 20% à mãe (avó, só um caso); e do percentual feminino de 20%, houve 3% de citações do pai, e os demais 17% da mãe, sem indicações de avós. Na segunda e terceiras indicações, a distribuição foi a seguinte: 8% de pais e 14% de mães, e 5% de pais (um avô) e 2% de mães pelos homens; 5% de pais e 7% de mães (uma avó) e 1% de pais e 2% de mães pelas

mulheres. As indicações de irmãos aparecem com alguma expressão como segunda pessoa indicada, para as mulheres (7%), e como terceira pessoa indicada (5%), para os homens. Filhos e outros parentes (tios, tias, primos, primas) complementam os laços consanguíneos indicados.

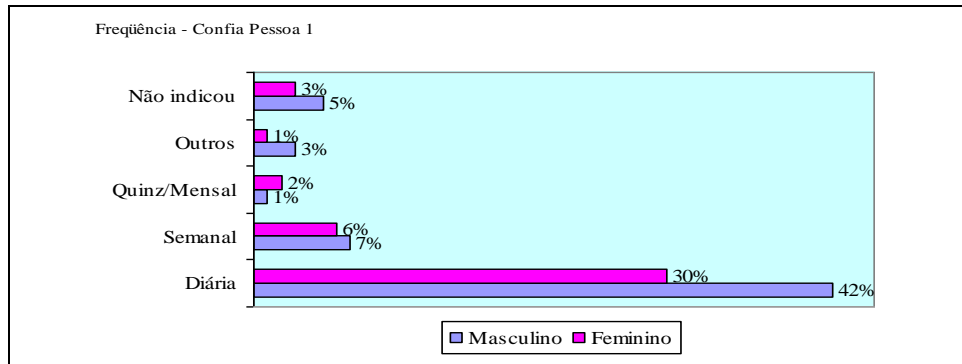


Figura 137. Distribuição dos respondentes por frequência do contato referente à relação com a pessoa (P1) em que confia (máximo de três indicações).

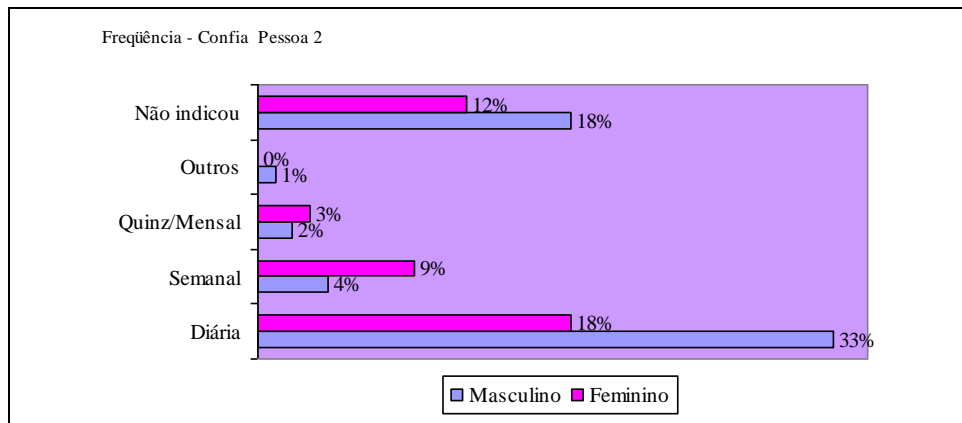
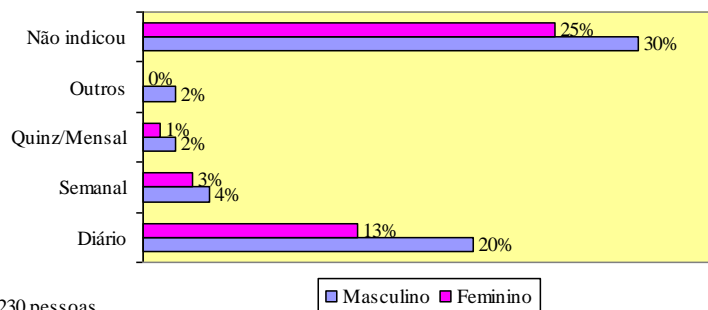


Figura 138. Distribuição dos respondentes por frequência do contato referente à relação com a pessoa (P2) em que confia (máximo de três indicações).

Frequência - Confia Pessoa 3



230 pessoas

Figura 139. Distribuição dos respondentes por frequência do contato referente à relação com a pessoa (P3) em que confia (máximo de três indicações).

Ainda observando a Figura 136, vê-se que, para 13% dos homens, a pessoa de maior confiança é o cônjuge ou a namorada e, para as mulheres, esse percentual cai para 7%. Proporcionalmente, os 13% de cônjuges citados pelos homens equivalem a 23% da amostra masculina, enquanto os 7% de maridos ou namorados citados por elas equivalem a 17% da amostra feminina. Seguem a mesma proporção a segunda e a terceira indicações.

Esses percentuais ficam mais interessantes, quando se verifica sua real composição. Dentre os homens, dos 13% da primeira indicação, 10% são homens solteiros que indicaram as namoradas, e 3% de casados ou de união estável, que indicaram esposas ou companheiras; dos 7% da segunda indicação, 4% se referem a homens solteiros e 3% de casados ou união estável; e dos 6% da terceira indicação, 4% de solteiros e 2% de união estável. Com as mulheres a distribuição muda para 2% de solteiras, indicando os namorados, e 5% de casadas ou união estável, indicando os maridos ou companheiros, perfazendo o percentual de 7% da primeira indicação; os 3% da segunda, são 2% de solteiras, indicando namorados e 1% de casadas e união estável, indicando maridos e companheiros; e, por fim, os 3% da terceira indicação estão distribuídos entre 1% de solteiras indicando seus namorados e 2% de casadas e união estável, indicando seus maridos ou companheiros.

A diferença de percepção foi notada no decorrer das entrevistas, antes mesmo que a categorização e a tabulação dos dados a tornasse evidente. Assim, quando houve disponibilidade do empregado ou empregada, passou-se a perguntar, ao final da entrevista, o porquê da omissão ou indicação do cônjuge. De modo geral, os homens que indicaram as companheiras ou esposas como pessoas de confiança, justificaram com o mesmo tipo de argumento que aqueles que restringiram suas indicações aos laços de sangue. Para os primeiros, a esposa ou namorada é a pessoa que lhes aceita assim como são e com a qual podem contar em quaisquer circunstâncias; para aqueles que não indicaram cônjuge ou namorada, tal comportamento de aceitação incondicional poderia ser esperado apenas dos pais, da mãe, em especial, ou ainda dos irmãos. As mulheres, por seu turno, associavam a confiança à fidelidade conjugal, na qual muitas não acreditavam por motivos e experiências várias e, por isso, evitaram indicar namorados ou maridos. Aquelas que os apontaram, faziam-no creditando ou ao amor conjugal, ou ao companheirismo proveniente da uma relação estável.

Em meio a tantas citações de relações familiares, se tornam relevantes indicações de amigos externos e, especialmente, dos amigos do trabalho. Para os homens, apenas 4% da



primeira, 2% da segunda, e 3% da terceira escolhas foram amigos externos, e 1%, 3% e 3% foram amigos do trabalho, respectivamente. As mulheres apontaram também os reduzidos percentuais de 1%, 3% e 3% de amigos externos; e 4%, 1% e 3%, como primeira, segunda e terceira opções de amigos de trabalho. Ainda que sejam percentuais pouco expressivos, eles confirmam a existência, no ambiente laboral, de relações que se equiparam à segurança de procedimento dos laços primários (ou do que se espera deles, usualmente). Faz-se esta avaliação em face da postura reticente e do rigor seletivo que os empregados adotaram quando foram confrontados com as questões sobre confiança.

Sexo do respondente	VARIÁVEIS		TEMPO DA RELAÇÃO COM A PESSOA QUE CONFIAM											
	Sexo da pessoa l	Frequência do contato	Conteúdo da relação	de 1 a 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	de 21 a 25 anos	de 26 a 30 anos	de 31 a 35 anos	de 36 a 40 anos	41 ou mais	Não informou	Total
MASCULINO	Diária	Pais/avós					1	5	8	1		1		16
		Irmão		1					1	1				3
		Filho		1										1
		Amigo externo	1		1	1								3
		Amigo trabalho	4											4
		Total	5	2	1	2	5	9	2	0	1	0		27
	Semanal	Pais/avós								2	1			3
		Amigo externo		2	1									3
		Amigo trabalho			1									1
	Outras frequências	Pais/avós							2					2
		Total	0	2	2	0	0	2	1	0	0	0	0	7
	<b>Masculino/Masculino</b>			5	4	3	2	5	13	3	0	1	0	36
	FEMININO	Diária	Pais/avós				1	19	10	1		2		33
Irmão								1	1				2	
Conjuge/namorado			9	10	4	1		1	1		1		27	
Filho											1		1	
Amigo trabalho					1								1	
Outras pessoas			1		1			1					3	
Total			10	10	6	2	19	13	3	1	3	0	67	
Semanal		Pais/avós						2		1	2	1	6	
		Irmão											0	
		Conjuge/namorado	1		1								2	
Total			2	0	1	0	2	0	1	2	1	0	9	
Quinzenal	Conjuge/namorado	1										1		
	Total	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
Mensal	Outras pessoas							1				1		
	Total	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1		
Outras frequências	Pais/avós						3	1				4		
	Amigo trabalho									1		1		
	Total	0	0	0	0	3	1	0	0	1	0	5		
<b>Masculino/Feminino</b>			13	10	7	2	24	15	4	3	5	0	83	
Dados perdidos/NSA	NSA											12		
	Dados perdidos											1		
	Total											13	13	
<b>TOTAL</b>			23	20	13	4	43	28	7	4	8	13	132	

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 38. Distribuição dos respondentes do sexo masculino por sexo, frequência do contato, tempo da relação e conteúdo da relação referentes à primeira pessoa indicada.

Além do conteúdo do vínculo, perguntou-se sobre a frequência do contato e o tempo de existência da relação para cada uma das indicações. Os Quadros 38 e 39 resultam do cruzamento

entre as variáveis sexo do respondente, sexo da pessoa em quem confia, frequência do contato, conteúdo (tipo de vínculo) e conteúdo da relação, referentes à primeira indicação feita por homens e mulheres. Neles, constatou-se o predomínio de convivência diária dos respondentes com as pessoas em que mais confiavam, cujo padrão se repetiu nas duas outras indicações que não estão representadas por tabela. Este contato diário acontece com pais, irmãos, cônjuges ou namorados, amigos externos e amigos do trabalho. Também apareceram contatos semanais, mensais ou anuais com pais, avós e outros parentes. Os encontros com amigos externos, ou são diários ou semanais. O contato diário é favorecido pela coabitação de várias famílias no mesmo imóvel, ou em domicílios diferentes mas edificadas no mesmo terreno, ou ainda localizados no mesmo quarteirão (*quadra*), ou em ruas próximas do mesmo bairro.

Sexo do respondente	VARIÁVEIS		TEMPO DA RELAÇÃO COM A PESSOA QUE CONFIA 1												
	Sexo da pessoa 1	Frequência do contato	Conteúdo da relação	de 1 a 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	de 21 a 25 anos	de 26 a 30 anos	de 31 a 35 anos	de 36 a 40 anos	mais anos	Não informou	Total	
MASCULINO	Diária	Pais/avós						3	2					5	
		Irmão	1							1				2	
		Cônjuge/namorado	3	3	4	2	1	1						14	
		Filho			1	1								2	
		Amigo trabalho												0	
		Total	4	3	5	3	4	3	1	0	0	0	0	23	
	Semanal	Pais/avós							1					1	
		Total	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
	Mensal	Pais/avós								1				1	
		Total	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	
	Outras frequências	Pais/avós							1					1	
		Total	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
	<b>Masculino/Masculino</b>			4	3	5	3	4	4	2	0	1	0	27	
	FEMININO	Diária	Pais/avós				3	6	11	9	1				30
			Irmão	1	1		1	1		1	1				6
Conjuge/namorado				1										1	
Amigo externo						1								1	
Amigo trabalho			6		1						1	1		9	
Total			7	2	2	6	7	11	10	3	1	0	0	49	
Semanal		Pais/avós						3	1			1		5	
		Irmão						2				1		3	
		Amigo externo		1	1									2	
		Amigo do trabalho		1										1	
		Total	0	2	1	0	6	1	0	0	2	0	0	11	
Quinzenal		Pais/avós							1					1	
Mensal		Pais/avós								1				1	
		Total							1					1	
Outras frequências		Pais/avós				1			1					2	
	Total				1			1					2		
<b>Masculino/Feminino</b>			7	4	3	7	13	13	12	3	3	0	65		
Dados perdidos/NSA	NSA											6			
	Dados perdidos											6			
	Total											6	6		
<b>TOTAL</b>			14	6	5	13	20	24	22	6	4	6	98		

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 39. Distribuição dos respondentes do sexo feminino por sexo, frequência do contato, tempo da relação e conteúdo da relação referentes à primeira pessoa indicada.

Essa observação ficou mais clara quando se cruzou as variáveis “Frequência do contato” e “Com quem mora o respondente”. O resultado apontou para maior percentual de convivência diária do respondente com pessoas da família estendida, do que com a família nuclear, como se

pode conferir no Quadro 40. Assim, convivem diariamente, 17% de respondentes que moram com os pais, 20% com cônjuge e filhos, e 32% com família estendida, na primeira indicação; na segunda, 12%, 13% e 23%; e na terceira, 8%, 11% e 13%, respectivamente. A família estendida congrega outros integrantes do círculo familiar, como os pais e sogros, cunhados, sobrinhos, etc., o que favorece a convivência diária entre pessoas que talvez não pudessem fazê-lo se morassem em domicílios diferentes.

Frequência do contato	Com quem mora o respondente?						
	Pais/mãos	Somente cônjuge/filhos	Somente filhos	Família estendida	Outros	Sozinho	Total
<b>1ª Indicação</b>							
Diária	17%	20%	2%	32%	0%	1%	72%
Semanal	2%	8%	0%	3%	0%	0%	13%
Outras	1%	3%	0%	2%	0%	1%	7%
Não indicou	3%	2%	0%	3%	0%	0%	8%
Total	23%	33%	2%	40%	0%	2%	100%
<b>2ª Indicação</b>							
Diária	13%	13%	2%	23%	0%	0%	51%
Semanal	1%	7%	0%	5%	0%	0%	13%
Outras	1%	3%	0%	1%	0%	1%	6%
Não indicou	7%	9%	1%	12%	0%	1%	30%
Total	22%	32%	3%	41%	0%	2%	100%
<b>3ª Indicação</b>							
Diária	9%	11%	0%	12%	0%	1%	33%
Semanal	0%	3%	0%	4%	0%	0%	7%
Outras	0%	3%	0%	2%	0%	0%	5%
Não indicou	13%	16%	2%	23%	0%	1%	55%
Total	22%	33%	2%	41%	0%	2%	100%

Fonte: Gonçalves, 2009.

*Quadro 40. Distribuição dos respondentes por frequência do contato com a pessoa em que confia e com quem mora o respondente (amostra 230 pessoas)*

Foram correlacionadas também as variáveis “tempo de moradia no bairro” e “tempo de moradia no domicílio” com a variável “frequência de contato com a pessoa que confia”. Os maiores percentuais de relações com contato diário, que podem ser constatados no Quadro 41, estavam vinculados a pessoas com mais de quinze anos de moradia no bairro e no domicílio. O resultado tem a ver com o maior percentual de indicações dos respondentes ter-se dirigido para pais e cônjuges como as pessoas em que confiavam, o que é confirmado quando se acrescenta a variável “Conteúdo da relação” à correlação das variáveis supra citadas.

X	Tempo de moradia no bairro						Tempo de moradia no domicílio						
	até 1 ano	mais de 1 a 5 anos	mais de 5 a 10 anos	mais de 10 a 15 anos	mais de 15 anos	Total	até 1 ano	mais de 1 a 5 anos	mais de 5 a 10 anos	mais de 10 a 15 anos	mais de 15 anos	Total	
<b>Frequência contato</b>													
<b>1ª Indicação</b>													
Diária	3%	10%	9%	10%	40%	72%	8%		14%	12%	10%	28%	72%
Outros	2%	6%	7%	1%	4%	20%	3%		6%	6%	2%	3%	20%
Não indicou	1%	1%	2%	0%	4%	8%	1%		2%	1%	4%	0%	8%
Total	6%	17%	18%	11%	48%	100%	12%		22%	19%	16%	31%	100%
<b>2ª Indicação</b>													
Diária	2%	8%	7%	5%	29%	51%	6%		11%	8%	6%	20%	51%
Outros	1%	3%	5%	4%	6%	19%	4%		5%	4%	3%	3%	19%
Não indicou	1%	5%	5%	3%	16%	30%	2%		6%	6%	3%	13%	30%
Total	4%	16%	17%	12%	51%	100%	12%		22%	18%	12%	36%	100%
<b>3ª Indicação</b>													
Diária	1%	5%	7%	4%	16%	33%	3%		8%	6%	4%	12%	33%
Outros	0%	1%	1%	1%	9%	12%	1%		3%	3%	2%	3%	12%
Não indicou	4%	9%	9%	6%	27%	55%	7%		11%	10%	7%	20%	55%
Total	5%	15%	17%	11%	52%	100%	11%		22%	19%	13%	35%	100%

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 41. Distribuição dos respondentes por frequência do contato com a pessoa em que confia e tempo de moradia no bairro e no domicílio (amostra 230 pessoas)

Em suma, esses dados confirmam que os entrevistados confiam principalmente em pessoas com quem têm vínculos fortes, notadamente familiares e, em segundo lugar, em pessoas com quem têm contato frequente. Por sua vez, os padrões de habitação prevalecentes na amostra são de famílias extensas morando juntas, ou próximas umas das outras. A confiança, portanto, tende a se circunscrever a esse círculo de proximidade social e geográfica. Tomando-se a confiança como um indicador de um sentido de comunidade, na amostra, esse sentido de comunidade coincide em grande parte com unidades territoriais, com uma pequena margem de relações de confiança para além dessas fronteiras.

Na Figura 140, vê-se que o tempo de duração das relações indicadas também não surpreendeu. A concentração nas faixas “de 21 a 25 anos” e “de 26 a 30” anos coincide com a faixa etária predominante dos respondentes – 21 a 30 anos – a qual congrega 69% deles (amostra de 230 pessoas). Consequentemente, o tempo da relação com os pais, avós, e com alguns outros parentes, corresponde à idade dos entrevistados. Os percentuais nas primeiras duas faixas de tempo (de 1 a 5 e de 6 a 10 anos) se referem, em sua maioria, às relações conjugais e amigos do trabalho. As indicações de amizade externa ficaram distribuídas ao longo de todas as faixas.

Dessa forma, não foi possível perceber correlação entre o tempo e conteúdo da relação e o quesito confiança.

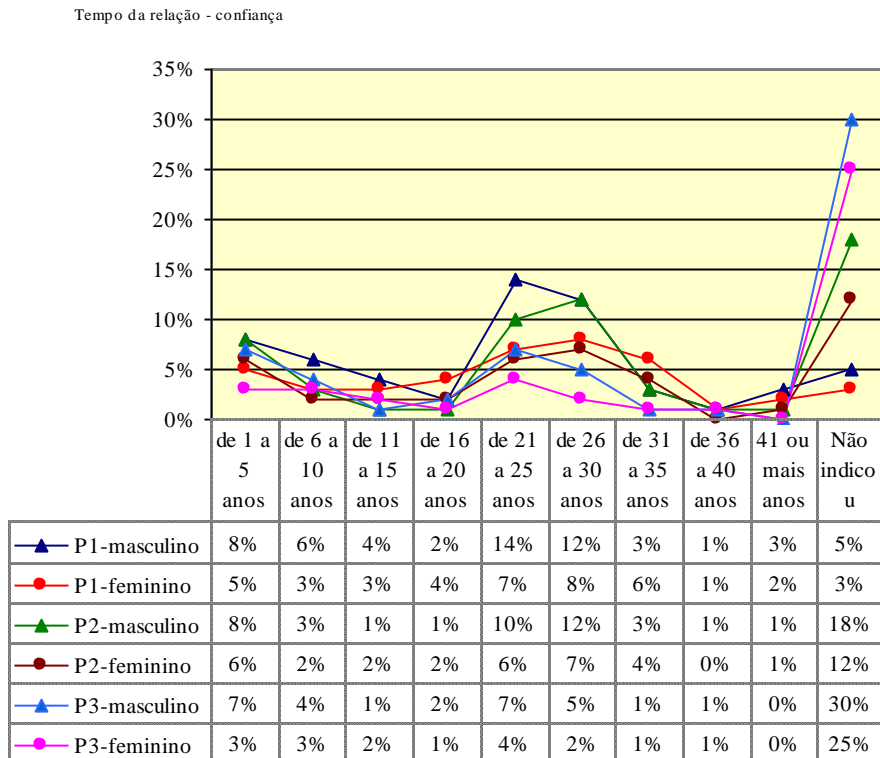


Figura 140. Distribuição dos respondentes por sexo e tempo da relação com a pessoa que confia, em três indicações. (Amostra 230 pessoas)

Já os treze empregados que se abstiveram de indicar pessoas em quem confiavam, podem ser divididos em dois grupos. O primeiro, composto por cinco homens e três mulheres, afirmaram que “todas as pessoas são falsas” e, por isso, “não é possível confiar em ninguém”; o segundo, formado por sete homens e três mulheres, fundamentou essa opção por uma decisão pessoal de não se expor. O teor da primeira afirmação (todas as pessoas são falsas) denota um baixo nível de confiança generalizada, na concepção de Couch e Jones, conforme se comentou no Capítulo 2. Isto quer dizer que a vivência cotidiana no ambiente de trabalho é marcada por uma postura reticente com referência às pessoas com as quais os entrevistados necessariamente precisam se relacionar no exercício das funções desempenhadas.

Essa percepção se repetiu de forma contundente quando abordado o aspecto da confiança nas relações de trabalho no item 157 da escala GESOC (Figura 141), em que 46% dos empregados responderam que nunca (21%) ou raramente (21%) confiam nos colegas de trabalho.

O teste estatístico Análise de Correspondência (AC) permitiu um estudo mais detalhado desta informação, como se comentará a seguir.

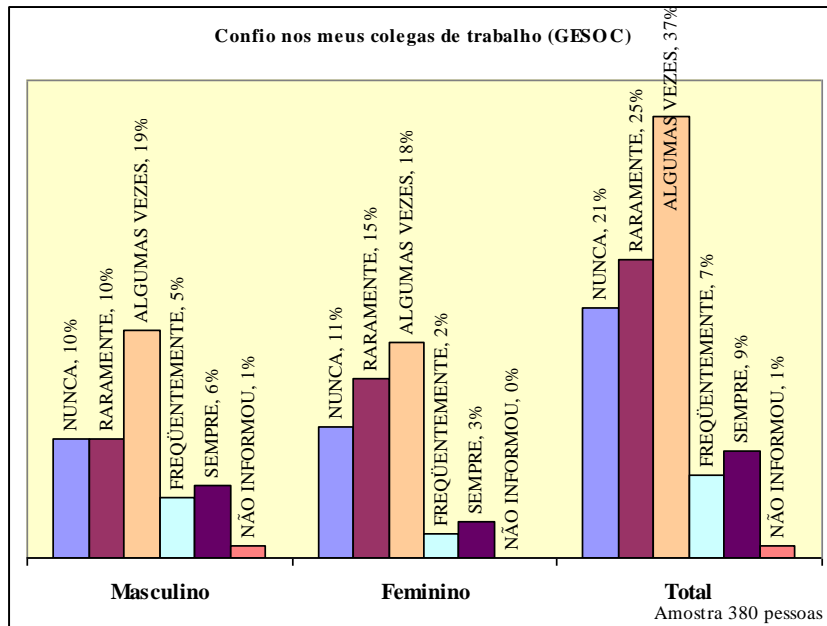


Figura 141. Distribuição das respostas ao item 157 da escala GESOC por sexo do respondente

## 6.2 Correlações presentes entre sociabilidade e características pessoais e profissionais dos respondentes

Neste momento, toma-se para análise os resultados apresentados pelo teste estatístico “Análise de Correspondência” (AC), aplicado aos quesitos da escala de percepção GESOC, constante dos formulários completo e simplificado<sup>86</sup>, concernentes à sociabilidade e aos atributos dos entrevistados. As dezesseis afirmações sobre sociabilidade foram distribuídas por três fatores, “Confiança nos colegas de trabalho” (CF), “Manutenção das relações” (MR) e “Utilidade das relações profissionais” (UT), conforme discriminado no Apêndice M.

Os sujeitos responderam sobre a frequência em que ocorreu a situação contida em cada item, numa escala de cinco posições tipo Likert: nunca, algumas vezes, frequentemente, muitas vezes, sempre. Recorreu-se à AC para mostrar graficamente a presença de correlação entre os quesitos (variáveis) da escala e as variáveis sócio-demográficas e ocupacionais selecionadas

<sup>86</sup> Portanto, a escala foi respondida por trezentos e oitenta empregados, isto é, o total da amostra.

como de importância para o propósito da pesquisa, qual seja, da correlação entre sociabilidade e gestão de RH. Para tal, seguiu-se os procedimentos estatísticos preliminares (Qui-quadrado<sup>87</sup>) para os treze itens dos fatores CF, MR e UT da GESOC do Apêndice N.

Confirmada a associação entre um quesito da escala e uma das variáveis sócio-demográficas ou ocupacionais, aplicou-se a AC bivariada entre as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não informou” do item da escala e as categorias específicas da variável sócio-demográfica ou ocupacional. Este procedimento foi repetido em cada uma das variáveis do fator Sociabilidade da escala GESOC em relação a cada variável sócio-demográfica e ocupacional dos respondentes, resultando nas correlações dispostas no Quadro 42.

FATORES	ITENS DA ESCALA GESOC - SOCIABILIDADE	1	2	3	5	36	39	139	176
		SEXO	ESTADO CIVIL	IDADE	ESTUDA?	SETOR	FUNÇÃO	FILHOS?	1º EMPREGO COM CARTEIRA?
CONFIANÇA	157-Confio nos meus colegas de trabalho	■							■
MANUTENÇÃO	142-Participo dos eventos sociais da empresa	■				■	■		■
	147-A empresa proíbe minhas conversas no trabalho.	■				■	■		■
	156-Encontro-me com colegas de trabalho para atividades não profissionais								■
	159-Sou cortês (educado, gentil) com meus colegas de trabalho.							■	■
	161-Participo dos eventos sociais organizados por colegas de trabalho.					■			■
	167-Procuro “puxar conversa” com os clientes no atendimento.					■			■
	168-Meus amigos vêm me ver no local de trabalho.								■
169-Meus parentes vêm me ver no local de trabalho					■			■	
UTILIDADE	154-Aproximo-me dos colegas de trabalho visando minha carreira.	■							■
	155-Mantenho relações na empresa porque elas podem ter serventia				■				■
	158-Posso contar com colegas de trabalho para apoio sócio emocional								■
	175-Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro	■				■			■

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 42. Resultado da AC entre os quesitos da Sociabilidade da escala GESOC e características dos empregados

Assim, dá-se continuidade a este estudo comentando a mesma categoria tratada no tópico anterior, isto é, analisando o resultado da aplicação da AC entre a afirmação única do fator “Confiança” e as características sócio-demográficas e ocupacionais dos respondentes, prosseguindo com os quesitos dos demais fatores (MR e UT).

<sup>87</sup> Os resultados dos testes estão discriminados no Apêndice ?.

### 6.2.1 AC do Fator Confiança (CF) e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais

O fator “Confiança” contemplou apenas o item 157 “Confio nos meus colegas de trabalho”, cuja percepção dos empregados apresentou correlação com as variáveis “Sexo” e “Primeiro emprego com carteira assinada”. Observa-se na Figura 142, que os trabalhadores do sexo feminino “nunca” ou “raramente” confiam em seus colegas de trabalho, enquanto que os do sexo masculino “sempre” ou “frequentemente” confiam em seus colegas de trabalho. Note-se que não houve associação com outros atributos pessoais, como idade e estado civil, ou funcionais, como setor e função.

No entanto, o cruzamento entre as variáveis “sexo” e “setor” do respondente exibiu a frequência de 85% do contingente feminino lotado na Frente de Loja, 6% no Salão, 9% em setores especializados e 1% em outros setores. A distribuição dos homens pelos setores, ao contrário, é mais equilibrada, pois os percentuais, referentes ao contingente masculino, são de 41%, 29%, 23% e 7%, respectivamente. Essa diferença na lotação funcional, por si só, já traz uma luz sobre o fato de não ter havido associação por setor ou por função e ter ocorrido por sexo no quesito confiança: a presença de percepções antagônicas entre os sexos acabou por contaminar os resultados de possíveis diferenças provocadas pelas características das funções exercidas ou setores.

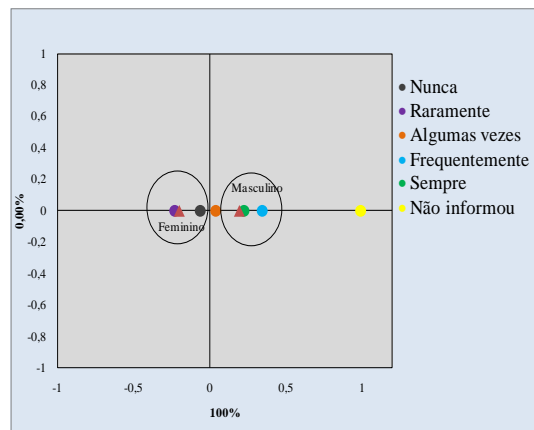


Figura 142. AC entre 157-Confiar nos colegas de trabalho versus sexo do participante

Como se comentou no capítulo anterior, existe uma clara divisão sexual do trabalho nos supermercados, e, da mesma forma, há diferenças substanciais entre as tarefas designadas aos homens e às mulheres. As tarefas operacionais que demandam força física são destinadas aos



homens, os quais são lotados como arriadores, na Frente de Loja, e como repositores, no Salão, nos serviços de limpeza de lojas, e nos demais serviços especializados do açougue, peixaria, frios e salgados, etc. As funções de contato com o público e de controle são dirigidas para as mulheres, tais como, operador de caixa, embalador, atendentes, fiscais de caixa, balconistas de pacotes, etc.

As pressões sobre o trabalho também se diferenciam por setor. Sobre os trabalhadores da Frente de Loja, por exemplo, atuam, de maneira particularmente intensiva, três formas de pressão: dos gestores, do público e do próprio conteúdo da tarefa. As mulheres são maioria na função de operadora e fiscal de caixa, assim como o controle dos pacotes, dos *tickets* e dos cartões de crédito, cujas tarefas envolvem manuseio de valores de outrem, o que aumenta o nível de atenção (e de tensão) no desenvolvimento do trabalho. Essa gama de pressões poderia ser abrandada se imperasse um clima de confiança no ambiente laboral, (neste caso se está falando da confiança institucional, pois se trata de relações funcionais), o que o resultado da AC sugere não ocorrer, pelo menos no que diz respeito ao sexo feminino. Vê-se, no entanto, que não se pode afirmar que essa diferença de percepção entre homens e mulheres derivou realmente do gênero, ou se ela ocorreu em virtude de outros fatores, tal como o tipo de trabalho exercido.

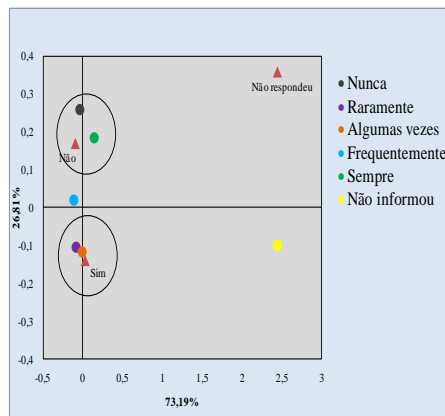


Figura 143. AC entre 157-Confiar nos colegas de trabalho versus é 1º. emprego com carteira assinada

A outra associação para o fator confiança ocorreu entre seu único quesito e os empregados que trabalharam pela primeira vez com carteira assinada e aqueles que já trabalharam anteriormente com registro (Figura 143). O primeiro grupo (sim, para 1ª vez) “raramente” ou “algumas vezes” confia nos colegas, enquanto o segundo (não, para 1ª vez) ficou dividido entre alguns que “nunca” confiam e outros que “sempre” confiam neles. Aqui também cabe mostrar como está composto cada grupo. A amostra se apresentou equilibrada porque 48% dos respondentes tiveram o primeiro emprego com carteira assinada no trabalho atual, e 52% já havia

tido registro anteriormente. Por setor, são duzentos e trinta e oito empregados que trabalham na Frente de Loja (64% da amostra de 380 pessoas), e, desses, cento e quarenta e nove (63% dos trabalhadores da FL) tiveram seu primeiro emprego de carteira assinada neste trabalho, sendo noventa e cinco (64% da FL-1º emprego) do sexo feminino. Do contingente lotado nos demais setores (142 empregados; 26% da amostra de 380 pessoas), sessenta e dois empregados (44% dos demais setores) tiveram o primeiro registro no emprego atual, e, desses, apenas dezoito (29% dos demais setores-1º emprego) são do sexo feminino.

Quando se faz o cruzamento entre o item confiança e as variáveis “Primeiro emprego com carteira” e “Setor”, encontra-se um padrão de frequência relacionado às categorias “nunca”, “raramente” e “algumas vezes” e outro para as categorias “frequentemente” e “sempre”. Assim, dos empregados com primeiro registro, aqueles que responderam “nunca” “raramente” e “algumas vezes” mantiveram a mesma proporção de 70% dos que trabalham na Frente de Loja e 30% nos demais setores; e dos empregados que já tinham registro anterior, a proporção foi de 60% Frente de Loja para 40% dos demais setores, referentes às mesmas respostas. Já os empregados com primeiro registro e que responderam “frequentemente” e “sempre”, estavam distribuídos na proporção de 60/40 para Frente de Loja/demais setores; e os com registro anterior, apresentaram proporção de 30/70 para Frente de Loja/demais setores. Pode-se afirmar, portanto, que foram os empregados que conjugam as características de trabalhar em outros setores e que já tinham experiência anterior de registro aqueles que mais confiavam nos colegas de trabalho, procedimento que foge do padrão de pouca confiança apresentado pelas demais associações resultantes da AC neste quesito. Cruzou-se também o item 157 com as variáveis tempo no atual emprego, setor de trabalho e sexo do respondente, conforme Quadro 43.

Amostra 380 pessoas		MASCULINO							FEMININO						
Tempo no emprego atual	Setor atual de trabalho	<= SEXO							<= SEXO						
		Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre	Não informou	TOTAL	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre	Não informou	TOTAL
ATÉ 1 ANO	Frente de loja	7	3	14	3	3		30	15	24	25	4	5		73
	Salão	4	1	10	3	5		23	2	1	2	1			6
	Especializado	1	3	6	2			12		2	3		1		6
	Outros	1	1		2	1		5			1				1
	Total	13	8	30	10	9		70	17	27	31	5	6		86
MAIS DE 1 A 2 ANOS	Frente de loja	2	3	6	2		2	15	4	6	10	2	1		23
	Salão	3	4	3		1		11		1					1
	Especializado	5	2	4	1	3		15			1		1		2
	Outros														
	Total	10	9	13	3	4	2	41	4	7	11	2	2		26
MAIS DE 2 A 3 ANOS	Frente de loja	2	8	5				15	5	5	11	1	1		23
	Salão	1	2	1				4		2					2
	Especializado	1	1	1		3		6				1	1		2
	Outros			1				1	1						1
	Total	4	11	8		3		26	6	7	11	2	2		28
MAIS DE 3 A 4 ANOS	Frente de loja		1	5	1			7	5	3	3		1		12
	Salão			1	2	2		5							
	Especializado		1					1		1					1
	Outros														
	Total		2	6	3	2		13	5	4	3		1		13
MAIS DE 4 A 5 ANOS	Frente de loja	1	1	2	1		1	6	6	2	1				9
	Salão	1				1		2			1				1
	Especializado	1	2		1			4					1		1
	Outros	1		1				2							
	Total	4	3	3	2	1	1	14	6	2	2		1		11
MAIS DE 5 ANOS	Frente de loja	1		4		1		6	2	8	8		1		19
	Salão	1	1	7	1			10	1						1
	Especializado	2	2	2		1		7		3	1				4
	Outros	2	1	1			1	5							
	Total	6	4	14	1	2	1	28	3	11	9		1		24
<b>TOTAL</b>		37	37	74	19	21	4	192	41	58	67	9	13	0	188

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 43. Distribuição dos respondentes por sexo, tempo no atual emprego, setor de trabalho e frequência da confiança nos colegas de trabalho (item 157 da escala GESOC)

Ao calcular as porcentagens proporcionais referentes à distribuição disposta no referido quadro, percebeu-se que os homens (Figura 144), com até um ano de emprego, em 27% (14+13) dos casos afirmaram confiar sempre e frequentemente nos colegas de trabalho, e 43% confiam algumas vezes; ao passo que as mulheres (Figura 145) apresentaram os percentuais de 13% (6+7) e 36%, respectivamente. Para as demais faixas de tempo, o percentual varia de 11% a 15%, para sempre e frequentemente, e de 21% a 50% para algumas vezes, sendo este último relativo aos homens com mais de cinco anos de empresa. As mulheres, nas demais faixas, responderam sempre ou frequentemente em 4% a 13% das vezes, e de 18% a 42% delas, sendo esta última relativa à faixa de um a dois anos no emprego atual. Com esses resultados, constatou-se que, para esta amostra, o tempo de empresa e, conseqüentemente, o tempo da relação, não modificou o

padrão já comentado, que a presença de maior restrição para confiança provém das pessoas do sexo feminino, e lotadas na Frente de Loja.

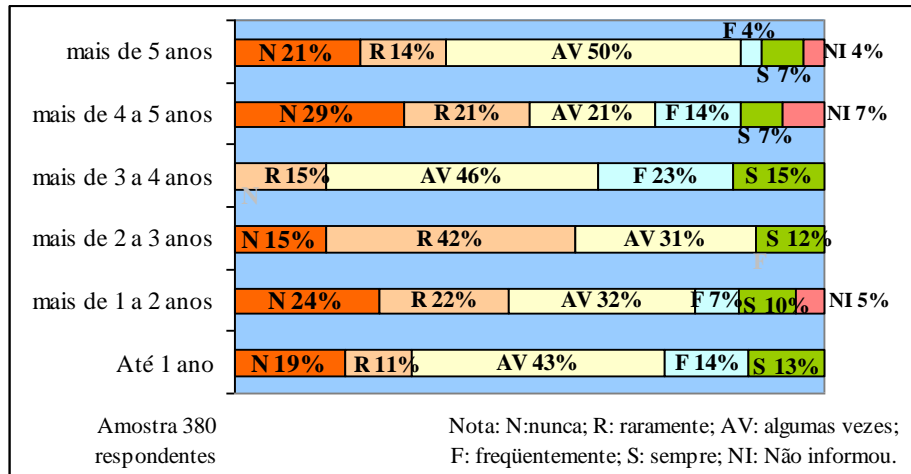


Figura 144. Distribuição dos empregados em proporção ao tempo no trabalho atual e o nível de confiança nos colegas de trabalho

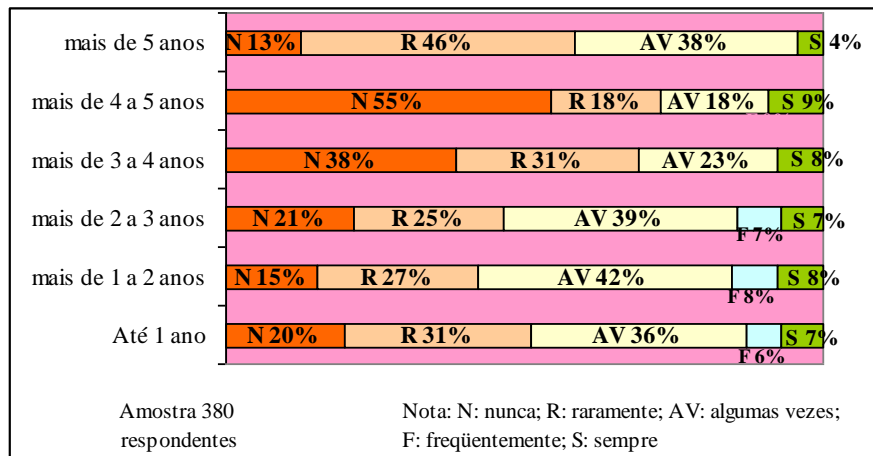


Figura 145. Distribuição das empregadas em proporção ao tempo no trabalho atual e o nível de confiança nos colegas de trabalho

### 6.2.2 AC do Fator Manutenção da Relação (MR) e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais

A partir deste fator, vai-se usar o mesmo critério adotado na análise da AC aplicada à Gestão de RH, qual seja, de comentar os quesitos sobre sociabilidade da escala GESOC por sequência de associação com as variáveis sócio-demográficas, como disposto no Apêndice M.

Com relação à variável sexo, houve associação com os itens “Participo dos eventos sociais da empresa” (142) e “A empresa proíbe minhas conversas no trabalho” (147). De acordo com o resultado da AC, tanto homens quanto mulheres participam pouco dos eventos sociais da

empresa. As mulheres se associaram mais à categoria “nunca”, e os homens ficaram mais próximos das categorias “raramente” e “algumas vezes”, como representado na Figura 146. Quanto à proibição de conversas durante o trabalho, as mulheres afirmaram que “raramente” ou “algumas vezes” são impedidas e os homens disseram que isso “nunca” ocorre (Figura 147).

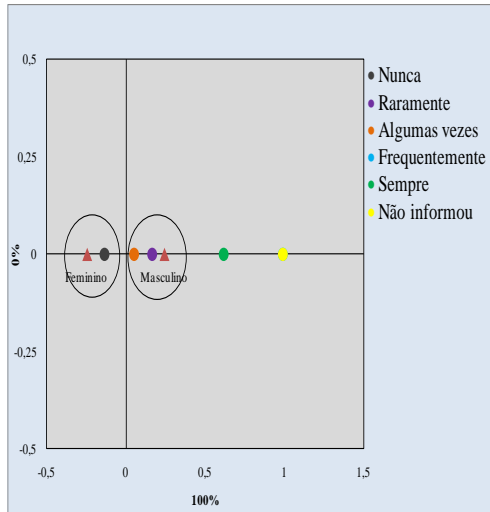


Figura 146. AC entre 142-Participar dos eventos sociais da empresa versus sexo do empregado

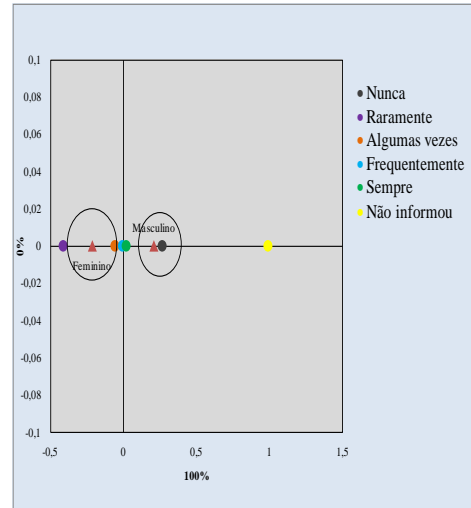


Figura 147. AC entre 147- A empresa proíbe minhas conversas no trabalho versus sexo do empregado

O setor de trabalho apresentou associação com os itens “Participo dos eventos sociais da empresa” (142), “A empresa proíbe minhas conversas no trabalho” (147), “Participo dos eventos sociais organizados por colegas de trabalho” (161), e “Meus parentes vêm me ver no local de trabalho” (169). A AC acrescentou informações que levam a deduzir que o conteúdo das tarefas influencia a sociabilidade, como ficou caracterizado pela diferença de percepção dos empregados da Frente de Loja para com a dos demais setores, permitindo inferir que a sociabilidade na Frente de Loja é mais restrita, considerando-se os aspectos escolhidos para a pesquisa.

Como mostram as Figuras 148 a 151, os trabalhadores da Frente de Loja, “nunca” participam dos eventos sociais da empresa ou vão apenas “algumas vezes” a estes eventos; “raramente” ou “nunca” participam dos eventos organizados por colegas de trabalho; “sempre”, “frequentemente” ou “algumas vezes” são proibidos de conversar com os outros colegas; e “nunca” recebem visitas de parentes no local de trabalho. Já quem trabalha no “Salão”, “raramente” é proibido de conversar com os colegas durante o trabalho, “algumas vezes” participam dos eventos organizados por colegas de trabalho, e “raramente” recebem visitas de parentes no local de trabalho. Para aqueles que trabalham nos setores “Especializados” (padaria, açougue, peixaria, restaurante, lanchonete, frios, etc.), “nunca” são proibidos de conversar no

trabalho, “sempre” participam dos eventos organizados por colegas de trabalho e “algumas vezes” recebem visitas de parentes no local de trabalho.

Ressalta-se que não há incoerência quanto à AC item 147 (proibição de conversas no trabalho) e sexo e setor. A primeira afirma que as mulheres raramente ou algumas vezes são proibidas de conversas com os colegas, ao passo que o setor Frente de Loja, cuja maioria de empregados é do sexo feminino aponta que há restrição das conversas. Essa diferença mostra que a correlação não está necessariamente vinculada a maior frequência das variáveis envolvidas, mas sim como padrão de associação que foi identificado pela aplicação do teste estatístico.

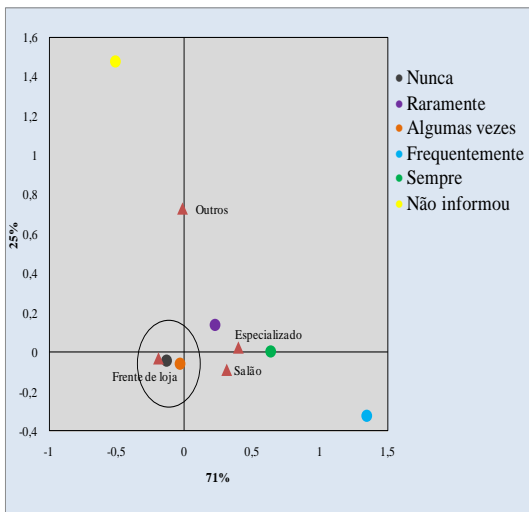


Figura 148. AC entre 142-Participar dos eventos sociais da empresa versus setor atual

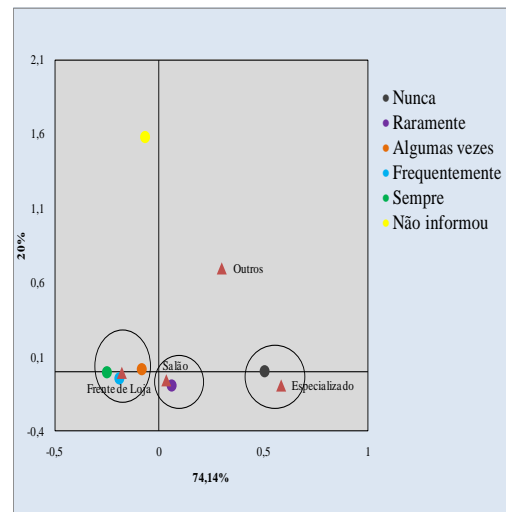


Figura 149. AC entre 147-A empresa proíbe conversas no trabalho versus setor atual

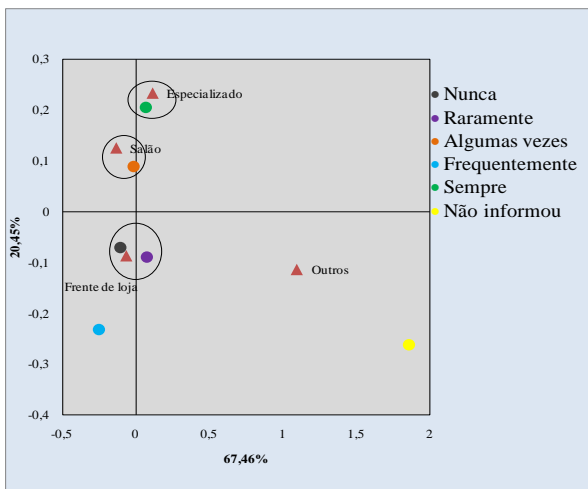


Figura 150. AC entre 161-Participa dos eventos organizados por colegas de trabalho versus setor atual

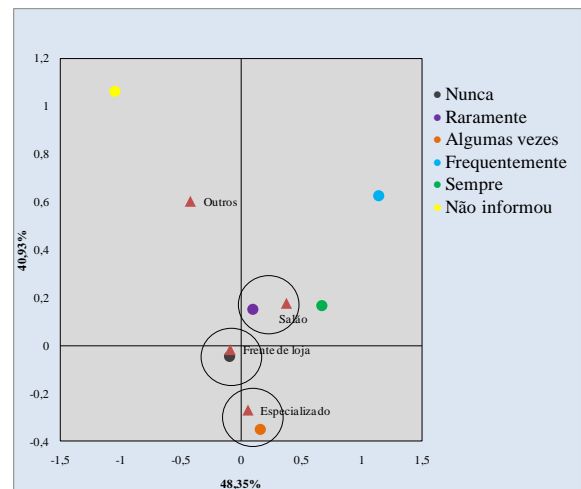


Figura 151. AC entre 169-Meus parentes vêm me ver no local de trabalho versus setor atual de trabalho

A variável função atual se associou aos quesitos “Participo dos eventos sociais da empresa” (142) e “A empresa proíbe minhas conversas no trabalho” (147). A Figura 152 mostra que a maioria dos empregados “nunca” ou “raramente” participa dos eventos sociais da empresa, pois essas alternativas estão associadas a todas as categorias de função: operador de caixa, embalador/arriador, atendente/balconista e outros. Na Figura 153, por seu turno, pode-se observar que a empresa “sempre” proíbe as conversas no trabalho para os operadores de caixa, função predominante na Frente de Loja. Para os embaladores ou arriadores, também funções da Frente de Loja, “algumas vezes” a conversa é proibida. Para os empregados vinculados à categoria “outros”, que congrega as funções de gerência média (gerentes), dentre outras (vigilantes, serviços gerais, fiscais); e as funções de “balconistas” e “atendentes”, em sua maioria alocadas no Salão e Especializados, raramente a conversa é proibida.

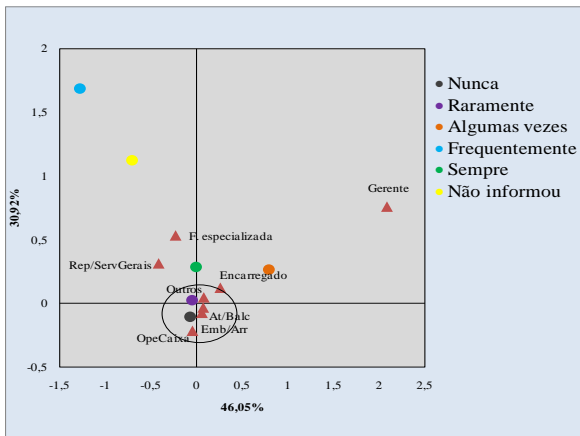


Figura 152. AC entre 142-Participar dos eventos sociais da empresa versus função atual

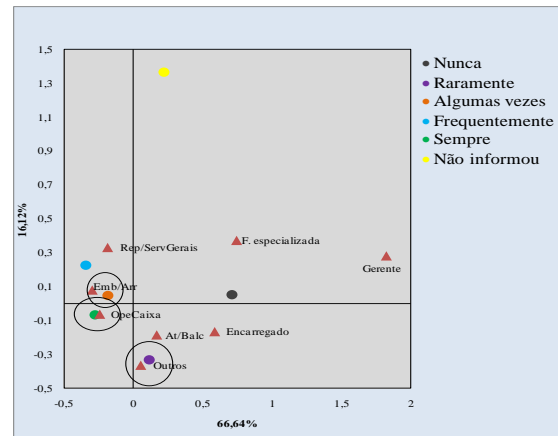


Figura 153. AC entre 147-A empresa proíbe conversas no trabalho versus função atual

A variável “Tem filhos?” apresentou correlação apenas com o item “Sou cortês com meus colegas de trabalho” (159). Os respondentes que não têm filhos são “frequentemente” ou “sempre” corteses com seus colegas trabalho, ao passo que os trabalhadores que tem filhos somente “algumas vezes” o são (Figura 154).

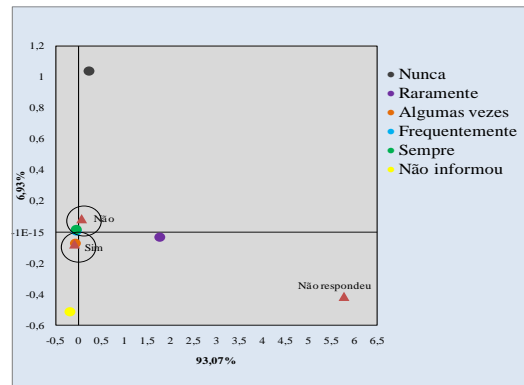


Figura 154. AC entre 159-Sou cortês com os colegas de trabalho versus ter filhos

O registro em carteira foi a variável que proporcionou associações com todos os quesitos do fator MR, quais sejam:

- 142- Participo dos eventos sociais da empresa (Figura 155);
- 147- A empresa proíbe minhas conversas no trabalho (Figura 156);
- 156- Encontro-me com colegas de trabalho para atividades não profissionais (Figura 157);
- 159- Sou cortês com meus colegas de trabalho (Figura 158);
- 161- Participo dos eventos sociais organizados por colegas de trabalho (Figura 159);
- 167- Procuro puxar conversa com clientes no atendimento (Figura 160);
- 168- Meus amigos vêm me ver no local de trabalho (Figura 161);
- 169- Meus parentes vêm me ver no local de trabalho (Figura 162).

Para os respondentes que trabalham pela primeira vez com registro em carteira, os aspectos ativadores de sociabilidade foram encontrados na participação dos eventos sociais da empresa (“sempre”) e dos eventos organizados por colegas de trabalho (“frequentemente”, tendendo para “sempre”), com os quais “sempre” ou “frequentemente” são corteses. Há empregados que “algumas vezes” procuram puxar conversa com clientes no atendimento, mas outros que “raramente” o fazem, como é o procedimento recomendado pela empresa. Além deste último, outros aspectos restritivos aparecem na baixa quantidade de visitas (“raramente”) que recebem de seus parentes no local de trabalho, e no cerceamento feito pela empresa (“frequentemente” e “sempre”) das conversas no ambiente de trabalho. Note-se que, também



houve o entendimento neste grupo, de que a empresa “raramente” proíbe as conversas no trabalho.

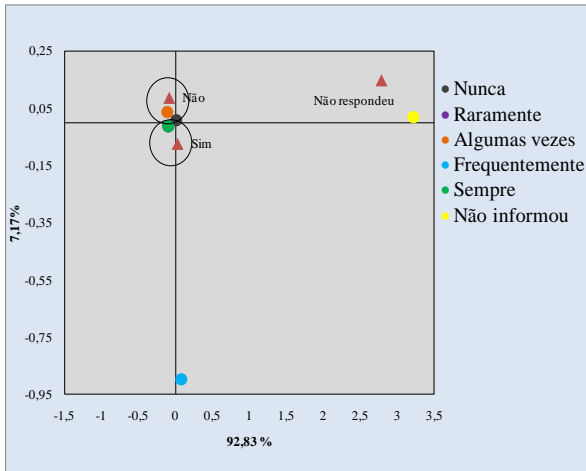


Figura 155. AC entre 142-Participar dos eventos sociais da empresa versus 1º emprego com carteira assinada

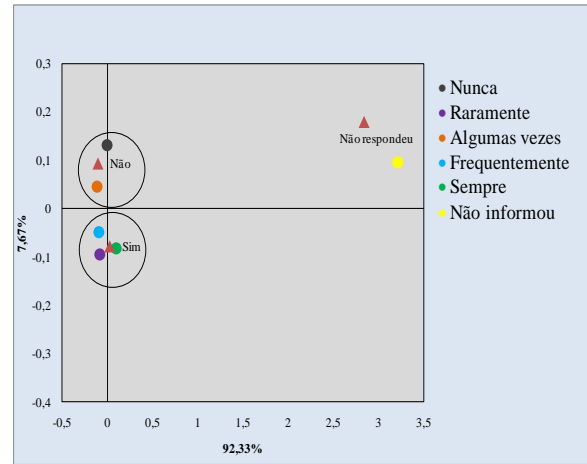


Figura 156. AC entre 147-A empresa proíbe as conversas no trabalho por 1º emprego com carteira assinada

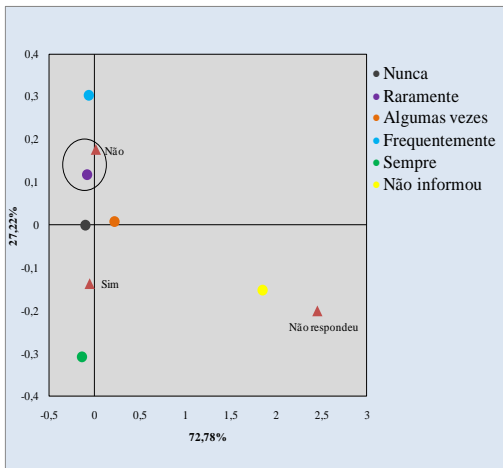


Figura 157. AC entre 156-Encontro com colegas de trabalho para outras atividades não profissionais versus 1º emprego com carteira assinada

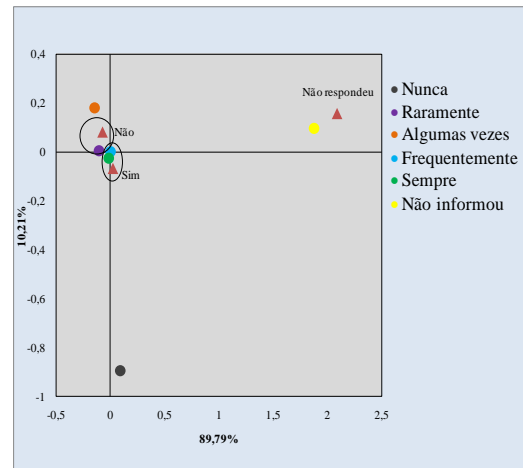


Figura 158. AC entre 159-Sou cortês com os colegas de trabalho versus 1º. emprego com carteira assinada

Esta é a mesma percepção dos respondentes que já haviam trabalhado anteriormente de carteira assinada, para quem a empresa “nunca” ou apenas “algumas vezes” proíbe as conversas no trabalho, e, talvez por isso, também “sempre” procurem puxar conversa com clientes no atendimento. Mas se limita a este aspecto as interações que favorecem a sociabilidade desses empregados, visto que os demais inexistem ou a coíbem, como apontam as correlações abaixo:

- “nunca”, “raramente” ou “algumas vezes” participam dos eventos organizados pelos seus colegas trabalho;

- “raramente” se encontram com colegas de trabalho para atividades não profissionais;
- “nunca” ou possivelmente “algumas vezes” recebem visitas de parentes no local de trabalho;
- “nunca” recebem amigos no local de trabalho;
- e, para completar, “raramente” são corteses com seus colegas trabalho.

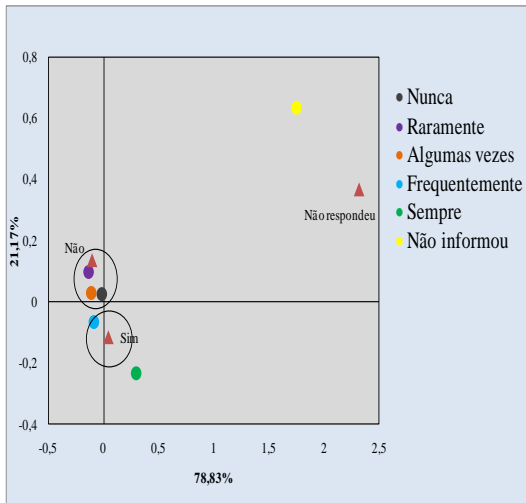


Figura 159. AC entre 161-Participo dos eventos organizados por colegas de trabalho versus 1º. emprego com carteira assinada

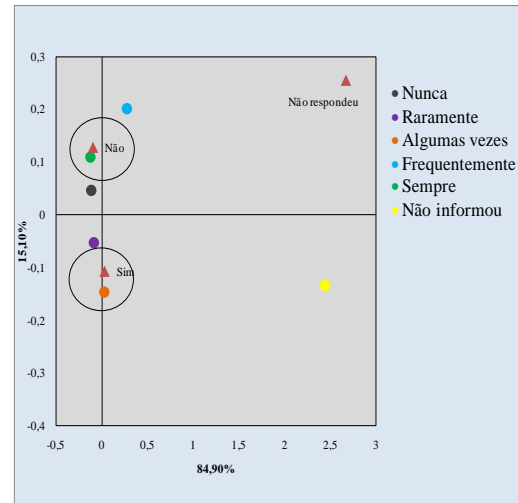


Figura 160. AC entre 167-Procuro puxar conversa com clientes no atendimento versus 1º. emprego com carteira assinada

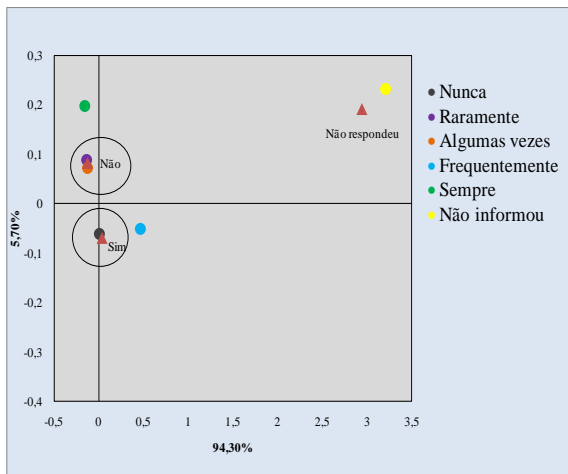


Figura 161. AC entre 168-Meus amigos vêm me ver no local de trabalho versus 1º. emprego com carteira assinada

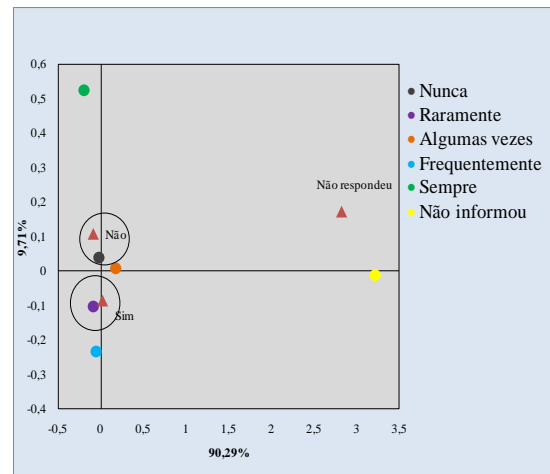


Figura 162. AC entre 169-Meus parentes vêm me ver no local de trabalho versus 1º. emprego com carteira assinada

### 6.2.3 AC do Fator UTILIDADE DA RELAÇÃO (UT) e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais

Foram poucas as associações passíveis de permitir a aplicação da AC para os quesitos do fator Utilidade da Relação (UT) e as variáveis sócio-demográficas; inclusive não houve correlação alguma para as variáveis “Estado civil”, “Idade” e “Tem filhos”. Começa-se pela variável sexo, que apresentou correlação com dois itens: “Aproximo-me de meu colegas de trabalho visando à minha carreira” (154) e “Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro” (175), como pode ser verificado nas Figuras 163 e 164. As mulheres “nunca” se aproximam dos colegas de trabalho visando à carreira e também “nunca” ou pouco (“algumas vezes” e “raramente”) podem contar com o apoio financeiro dos colegas de trabalho. Os empregados do sexo masculino, ao contrário, “sempre” se aproximam dos colegas visando à carreira, e “frequentemente” ou “sempre” contam com o apoio financeiro dos colegas de trabalho. Percebe-se que as relações estabelecidas no espaço do trabalho são dotadas de um conteúdo prático para os homens, que não se revelou nas respostas das mulheres.

A variável “Estuda atualmente?” apresentou a única associação com o quesito “Mantenho relações na empresa porque elas podem ter serventia” (155). Os funcionários que estavam estudando “algumas vezes” conservavam as relações estabelecidas na empresa, tendo em vista a utilidade dessas relações, enquanto os demais ou “nunca” o faziam ou se abstiveram de responder esta questão (Figura 165).

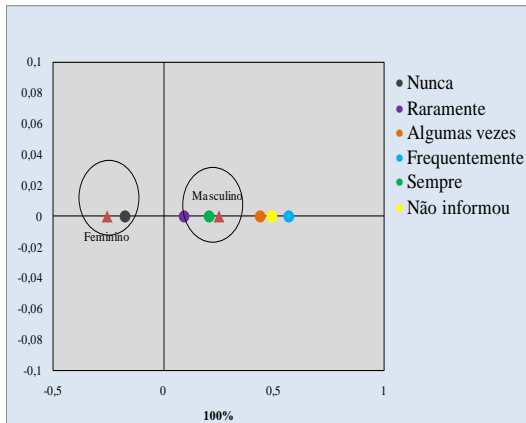


Figura 163. AC entre 154-Aproximar dos colegas visando carreira versus sexo do empregado

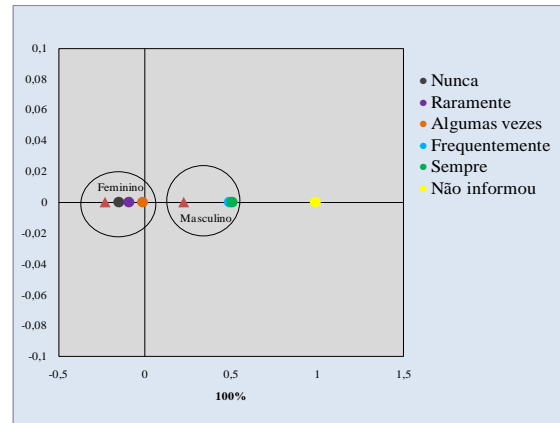


Figura 164. AC entre 175-Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro versus sexo

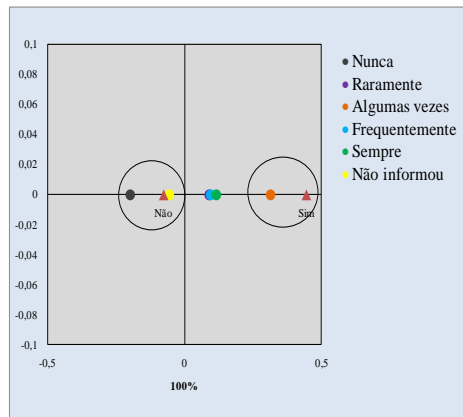


Figura 165. AC entre 155-Mantenho relações na empresa porque podem ter serventia versus estudar atualmente

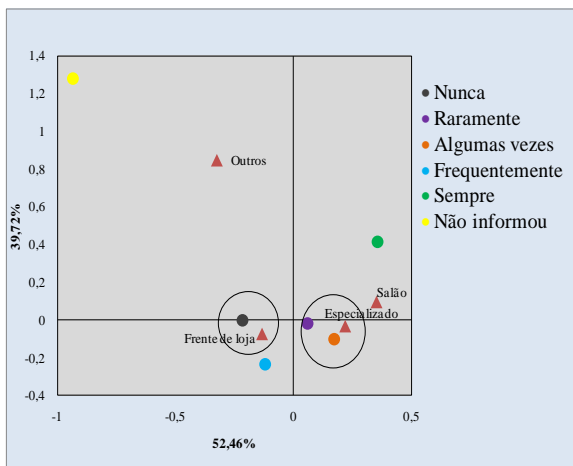


Figura 166. AC entre 175-Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro versus setor atual

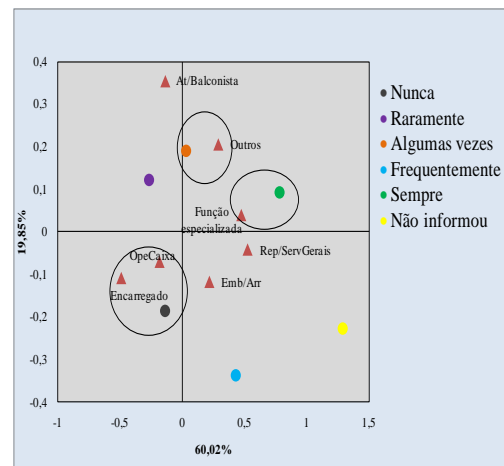


Figura 167. AC entre 175-Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro versus função atual

As variáveis “setor” e “função” se associaram apenas ao quesito “Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro” (175). Como se pode ver nas Figuras 166 e 167, os empregados que trabalham na Frente de Loja “nunca” contam com colegas para apoio financeiro, assim como aqueles que ocupam a função de operador de caixa e também os encarregados, denominação do cargo de gerência-média que pode ser encontrado em todos os setores. Os empregados lotados nos setores especializados (Padaria, Peixaria, Açougue, Restaurante, Lanchonete, etc.) “raramente” podem contar com esse tipo de apoio, ou “algumas vezes”, tais quais aqueles que ocupam outras funções (Gerentes, vigilantes, etc.). Mas os respondentes que

exercem função especializada (padeiros, açougueiros, cozinheiros, confeitadores, etc.) entendem que “sempre” podem contar com a ajuda dos colegas para apoio financeiro.

E, também no fator UT, a variável “É seu primeiro emprego com carteira assinada” apresentou correlação com todos os quesitos listados abaixo:

- 154- Aproximo-me de meus colegas de trabalho visando à minha carreira (Figura 168);
- 155- Mantenho relações na empresa porque elas podem ter serventia (Figura 169);
- 158- Posso contar com colegas de trabalho para apoio emocional (Figura 170);
- 175- Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro (Figura 171).

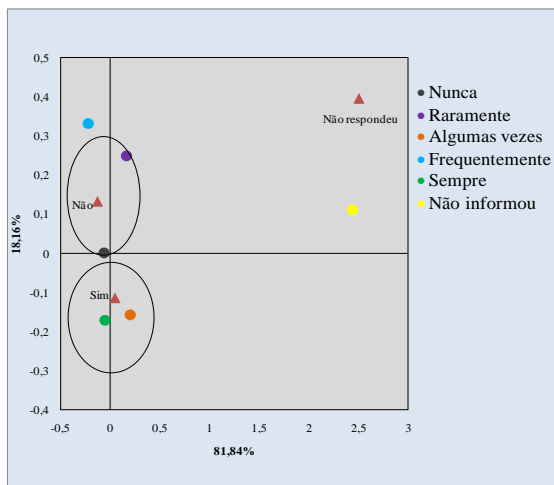


Figura 168. AC entre 154-Aproximar-se dos colegas de trabalho visando à carreira versus primeiro emprego com carteira assinada.

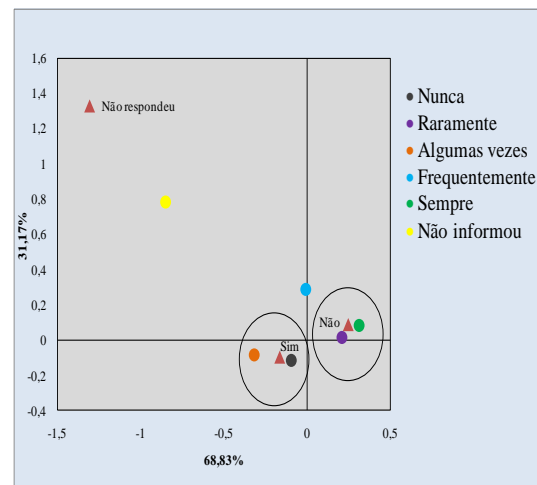


Figura 169. AC entre 155-Mantenho relações na empresa porque elas podem ter serventia versus primeiro emprego com carteira assinada.

Os empregados que estão trabalhando pela primeira vez com carteira assinada “algumas vezes” ou “sempre” se aproximam dos colegas visando à carreira profissional, mas informam que “nunca” ou também “algumas vezes” mantêm relações na empresa pela utilidade delas. Tanto que “raramente” ou apenas “algumas vezes” dizem contar com colegas para apoio financeiro; e, para apoio emocional, se dividem entre “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente” ou “sempre”.

Já os empregados que haviam trabalhado com registro em carteira tendem para “raramente” ou mesmo “nunca” se aproximar dos colegas de trabalho visando à carreira, e se dividem entre “raramente” e “sempre” manter relações na empresa pela serventia delas. Além disso, “nunca” podem contar com colegas para apoio emocional ou para apoio financeiro.

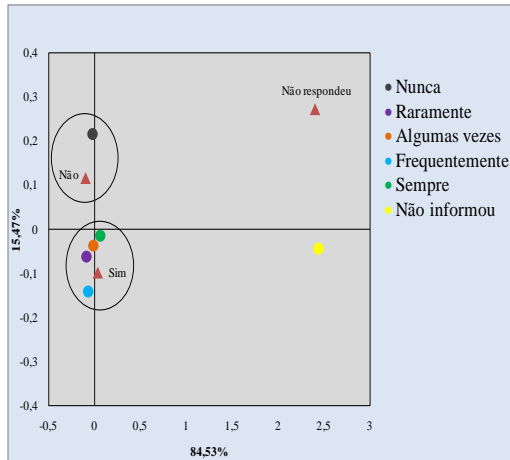


Figura 170. AC entre 158-Posso contar com colegas de trabalho para apoio emocional versus primeiro emprego com carteira assinada.

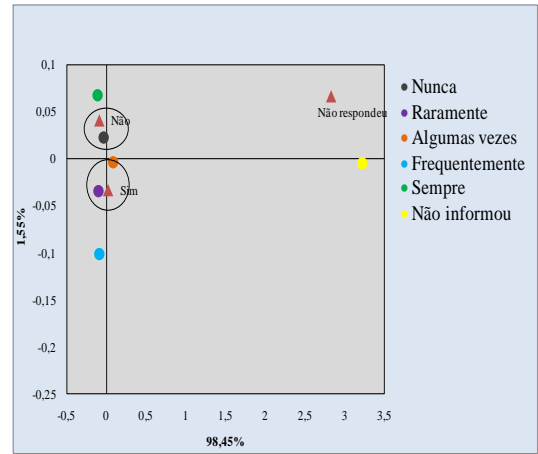


Figura 171. AC entre 175-Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro versus primeiro emprego com carteira assinada.

### 6.3 Aspectos sócio-econômicos da sociabilidade

Apesar da condição econômico-financeira ter sido pouco citada pelos respondentes, crê-se relevante trazer à discussão os dados levantados sobre esse aspecto, por entender que interferem nas possibilidades de lazer, de sair com colegas de trabalho, de moradia, etc., que vão se refletir na sociabilidade. Muitas vezes, as oportunidades surgem no dia-a-dia do trabalho, ou mesmo no cotidiano familiar, mas não podem ser concretizadas por questões financeiras, por morar longe do trabalho, ou por não ter com quem deixar os filhos, dentre outros motivos.

A média regional dos salários no segmento de supermercados gira em torno de 1,5 salários mínimos, e, para os cargos operacionais, as empresas oferecem pouco mais que o salário mínimo como remuneração (vide Capítulo 1). A amostra total deste estudo (380 pessoas) apresentou resultado semelhante, pois 86% dos empregados recebiam até quinhentos reais de salário (equivalente a 1,3 salários mínimos, valor do período da coleta de dados) e 94% percebia até oitocentos reais (2,1 salários mínimos) (vide Capítulo 5).

Quando se focalizou a renda familiar, encontrou-se 40% dos empregados, sendo 25% de homens e 15% de mulheres, com renda familiar total entre R\$ 370,00 e R\$ 800,00; 26% ficaram entre R\$ 801,00 e R\$ 1.600,00 (4,2 salários mínimos); e os demais 34% estavam pulverizados em

montantes que vão de R\$ 1.601,00 até R\$ 8.000,00, sendo esta última a maior renda familiar informada. A renda por pessoa da família situou-se entre o mínimo de R\$ 38,00 e o máximo de R\$ 4.000,00, com a média de R\$ 326,79. O desvio padrão de R\$ 337,00 sinaliza que a maior parte dos valores ficaram localizados entre o mínimo de R\$ 38,00 e o máximo de R\$ 663,79 (326,79+337,00). Esses dados podem ser confirmados nos Quadros 44 e 45 abaixo.

SEXO	RENDA MENSAL FAMILIAR	SALÁRIO ATUAL								Total
		até 400 reais	de 401 a 500 reais	de 501 a 600 reais	de 601 a 700 reais	de 701 a 800 reais	de 801 a 900 reais	de 901 a 3900 reais		
MASCULINO	até 400 reais	7								7
	de 401 a 800 reais	16	26	7	1	1				51
	de 801 a 1200 reais	8	21	5	1		1			36
	de 1201 a 1600 reais	6	5	2				2		15
	de 1601 a 2000 reais	1	3					4		9
	de 2001 a 2400 reais		5							5
	de 2401 a 2800 reais	1	1							2
	de 2801 a 3200 reais		1							1
	mais de 3200 reais	2	1					2		5
Dados perdidos									1	
Total		41	63	14	2	1	2	8		132
FEMININO	até 400 reais	2	3							5
	de 401 a 800 reais	12	17							29
	de 801 a 1200 reais	8	19	3	1	1				32
	de 1201 a 1600 reais	5	4					1		10
	de 1601 a 2000 reais	1	5	1				1		8
	de 2001 a 2400 reais	1	2							3
	de 2401 a 2800 reais	1								1
	de 2801 a 3200 reais		4		1		1			6
	mais de 3200 reais							2		2
Dados perdidos									2	
Total		30	54	4	2	1	1	4		98
TOTAL		71	117	18	4	2	3	12		230

Fonte: Gonçalves, 2008.

Quadro 44. Distribuição dos respondentes por sexo, renda mensal familiar e salário atual (amostra 230 pessoas)

Estatísticas Descritivas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
MEDIA	227	38	4000	326,79	337,00
Renda mensal familiar	227	370	8000	1.236,69	953,41
Quantidade pessoas moram no domicilio	230	1	13	4	2,03
Valid N (listwise)	227				

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 45. Estatísticas descritivas referente à renda média por pessoa, renda familiar e quantidade de pessoas que moram no domicilio do respondente

Ao observar o quadro seguinte (46), pode-se notar que quase a totalidade dos 36% de empregados que se intitularam principal responsável (63 homens e 19 mulheres), apresentaram renda familiar até R\$ 2.000,00. Dentre os 16% que assumiram ser o cônjuge na relação familiar (o companheiro é o principal responsável), cinco empregados – quatro mulheres e um homem – estavam incluídos nas faixas mais altas de renda; mas, em todos esses casos, o salário do empregado contribuiu pouco para o montante da renda. Já aqueles em que o pai ou a mãe era o principal responsável (38%), ficaram distribuídos entre todas as faixas de renda; e os 9% que provém de outras relações (sogros, avós, amigos, etc.), também ficaram dispersos por quase todas as faixas de renda.

VARIÁVEIS		FAIXA DE RENDA FAMILIAR DO RESPONDENTE																Total					
		até 400 reais		de 401 a 800 reais		de 801 a 1200 reais		de 1201 a 1600 reais		de 1601 a 2000 reais		de 2001 a 2400 reais		de 2401 a 2800 reais		de 2801 a 3200 reais				mais de 3200 reais			
Condição familiar do respondente	Sexo=>	Contribui nas despesas familiares?		MASCULINO		FEMININO		MASCULINO		FEMININO		MASCULINO		FEMININO		MASCULINO		FEMININO		MASCULINO		FEMININO	
	Principal responsável	Sim																					
Não																							
NSA		7	5	33	7	15	3	3	1	4	3									1		63	19
Total		7	5	33	7	15	3	3	1	4	3									1		63	19
Cônjuge	Sim			4	11	2	13		2		1								2	1	2	7	31
	Não																					0	0
	NSA																					0	0
	Total			4	11	2	13		2		1								2	1	2	7	31
Filho	Sim			12	7	15	15	7	5	3	3	4	1	2		1	1	2				46	32
	Não					1		2	2	1		1			1		1					5	4
	NSA																					0	0
	Total			12	7	16	15	9	7	4	3	5	1	2	1	1	2	2				51	36
Outros	Sim			2	4	3	1	3		1	1		1				2					9	9
	Não												1								1	1	1
	NSA																					0	0
	Total			2	4	3	1	3		1	1		2				2				1	1	10
Dados perdidos (missing)																						1	2
TOTAL		7	5	51	29	36	32	15	10	9	8	5	3	2	1	1	6	5	2	132	98		

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 46. Distribuição por sexo, renda familiar mensal, condição familiar do respondente e se contribui ou não nas despesas familiares (amostra 230 pessoas)

A análise dos dados mostrou uma peculiaridade com referência ao salário percebido pelo respondente e a resposta sobre o papel desempenhado na relação conjugal. Houve casos em que mulheres, com mesmo nível salarial ou salário superior aos cônjuges, não se intitularam como principal responsável; e homens, com nível de renda igual ou inferior às esposas ou companheiras, que confirmaram ser o principal responsável no domicílio. Outro dado significativo se encontrou com relação à participação no orçamento doméstico; foram poucos os empregados que não ajudam nas despesas domésticas: 4% de filhos (2% de homens; 2% de mulheres), e 1% de empregados com outros tipos de relações. Com essas informações pode-se



afirmar que o salário que os empregados recebem é consumido, em grande parte, na subsistência da família nuclear ou estendida, independentemente do sexo.

SEXO	Com quem mora?	Condição do domicílio	QUANTIDADE DE PESSOAS QUE MORAM NO DOMICÍLIO					TOTAL		
			UM	DOIS	TRÊS	QUATRO	CINCO		Mais de 5	
MASCULINO	Pais/irmãos	Próprio	0	3	8	8	7	4	30	
		Alugado	0	1	1	0	0	1	3	
		Cedido	0	0	0	1	0	0	1	
		Total	0	4	9	9	7	5	34	
	Somente cônjuge/filhos	Próprio	0	4	14	6	0	0	24	
		Alugado	0	0	5	3	0	0	8	
		Cedido	0	0	4	2	0	0	6	
		Outros	0	0	0	1	0	0	1	
	Total	0	4	23	12	0	0	39		
	Somente filhos	Próprio	1	0	0	0	0	0	1	
		Total	1	0	0	0	0	0	1	
	Família estendida	Próprio	0	0	3	7	8	24	42	
		Alugado	0	0	0	2	1	0	3	
		Cedido	0	0	1	2	0	2	5	
		Outros	0	0	0	0	0	4	4	
		Total	0	0	4	11	9	30	54	
	Sozinho	Próprio	2	0	0	0	0	0	2	
		Alugado	1	0	0	0	0	0	1	
		Total	3	0	0	0	0	0	3	
	Dados Perdidos								1	
	<b>TOTAL =&gt;M</b>			4	8	36	32	16	35	132
FEMININO	Pais/irmãos	Próprio	0	2	7	4	2		15	
		Alugado	0	1	0	0	0	1	2	
		Total	0	3	7	4	2	1	17	
	Somente cônjuge / filhos	Próprio	0	9	8	9	2	0	28	
		Alugado	0	2		2	1	0	5	
		Cedido	0		1	1	0	0	2	
		Total	0	11	9	12	3	0	35	
	Somente filhos	Próprio	0	1	2	0	0	0	3	
		Cedido	0	1	0	0	0	0	1	
		Total	0	2	2	0	0	0	4	
	Família estendida	Próprio	0	0	1	6	5	20	32	
		Alugado	0	0	0	1	1	0	2	
		Cedido	0	0	1	0	1	1	3	
		Outros	0	0	0	1	1	1	3	
		Total	0	0	2	8	8	22	40	
	Sozinho	Próprio	1	0	0	0	0	0	1	
		Total	1	0	0	0	0	0	1	
	Outros	Alugado	0	0	0	1	0	0	1	
		Total	0	0	0	1	0	0	1	
	<b>TOTAL =&gt;F</b>			1	16	20	25	13	23	98
	<b>T O T A L</b>			5	24	56	57	29	58	230

Fonte: Gonçalves, 2009.

Quadro 47. Distribuição dos respondentes por sexo, com quem mora, condição do domicílio e quantidade de pessoas que moram no mesmo domicílio (amostra 230 pessoas)

Quanto à condição do domicílio (Quadro 47 acima), apenas 10% dos empregados moravam em casa alugada (3+8+3+1+2+5+2+1=25 pessoas), e, dentre eles, 6% (15 pessoas) pagavam aluguel com o salário que recebiam do supermercado, e só quatro (três homens e uma mulher) tinham outro trabalho remunerado complementar. Havia 8% que moravam em imóvel cedido por outros, e 4% que residiam na casa dos pais, tios, avós ou sogros (família estendida ou outros), sem informar se o imóvel é alugado ou de propriedade de parentes. A maioria morava em casa própria, assim considerada mesmo quando o (a) respondente casado (ou com união estável, ou separado) vivia na casa dos pais ou dos sogros, contingente que comporta 32% da amostra (18% de homens e 14% de mulheres). E havia 21% dos empregados que conjugavam as condições de ter até três filhos e morar com a família estendida, com casos de coabitação de até treze pessoas em um domicílio. Além disso, para muitos daqueles que moravam apenas com cônjuge ou só com filhos, a casa própria foi construída no mesmo terreno onde está edificada a casa dos pais ou sogros, ou ainda de irmãos, conforme as entrevistas.

Por um lado, essa é uma importante forma de ajuda econômica que não fica caracterizada na renda informada. Por outro lado, a proximidade com familiares facilita vários tipos de trocas, seja financeira, seja de serviços, como cuidar de crianças, limpeza de casa ou roupas, ou mesmo em termos da segurança do patrimônio quando a pessoa está ausente. Esse procedimento dá o suporte para que o empregado possa trabalhar, já que são serviços raramente ofertados pelo poder público (creches, segurança pública), e, no caso das creches, também não contempladas pela empresa. Outro benefício desse tipo de arranjo familiar (família estendida) é o uso coletivo de bens de consumo (geladeira, televisão, DVD, telefones, computadores, etc.), que permite seu acesso a pessoas que não poderiam adquiri-los isoladamente ou se firmando como família nuclear, potencializando, portanto, os recursos financeiros auferidos pelo grupo.

Esses dados sobre arranjos familiares merecem ser cotejados aos resultados de uma pesquisa sobre o assunto feita na França, por Herpin e Déchaux (2004, p. 4-6). A co-habitação (família extensa ou estendida) e a ajuda mútua doméstica, formas de solidariedade familiar, foram identificadas com frequência entre as classes populares. Nessas classes, a ajuda financeira estava menos presente do que entre os profissionais intermediários ou entre as classes economicamente mais favorecidas. Segundo os autores, entre os profissionais intermediários, a ajuda mútua estava mais direcionada aos membros da família nuclear, principalmente aos jovens, incentivados a prolongar seu período de formação e de conseqüente dependência dos pais. Entre

as classes economicamente favorecidas, as trocas financeiras são um componente de sua sociabilidade, devido à maior segurança financeira, como explicam os autores:

Elas presumem grupos “autônomos” – estabilidade de seus membros, recursos financeiros suficientes – e que têm a preocupação de preservar sua posição sócio-econômica. Para os pai-mãe a ajuda mútua está inserida num projeto educativo e suscita da parte deles esforços orçamentários significativos, principalmente para fixar seus filhos como membros da rede de parentesco. Por mais que ela os corrija, a entre-ajuda familiar acentua os abismos sociais (p. 4).

A maioria dos empregados entrevistados pertence a classes populares, conforme se observou pela renda familiar. Portanto, o efeito sinérgico de morar perto de familiares não repercutiu na continuação dos estudos, salvo algumas exceções. Desse modo, não se configuram como recursos sociais que possibilitem romper com os condicionamentos sócio-econômicos da classe de origem. Entre eles, somente 14% (55) dos empregados estavam estudando no momento da coleta dos dados, dos quais 6% faziam curso superior. Alguns empregados explicaram que “já havia terminado os estudos”, demonstrando que os projetos de vida não contemplavam prolongar a educação formal para além do nível médio, grau de escolaridade da maioria na amostra. Lembra-se que 72% (275 empregados) da amostra total tinham o ensino médio completo, e apenas 2% (7 empregados) haviam concluído o curso superior.

Como já se comentou no capítulo 1, encontrou-se pouca mobilidade espacial nesta amostra, pois a maioria dos empregados morava há longo tempo na casa atual ou no mesmo bairro. Assim, estavam com mais de cinco anos de residência os 61% dos empregados que moravam em casa própria, e mais quatro pessoas (do sexo masculino) moravam na mesma casa alugada. O percentual aumentou quando a pergunta se referiu à moradia no bairro, pois 67% dos empregados moravam no mesmo bairro e na casa própria, e os demais se dividiam entre aluguel, imóvel cedido e outros no mesmo bairro. Quando se acrescentou a variável “idade” dos respondentes ao cruzamento de tempos de moradia, resultou que 28% moravam há mais de vinte anos na mesma casa, sendo que 21% deles lá moravam desde a infância, alguns desde que nasceram (Quadro 48).

Para confirmar a pouca mobilidade espacial, recorreu-se ao local de nascimento dos empregados, conforme quadro abaixo. A maioria, cerca de 64% (da amostra total de 380 pessoas), nasceu na Região Metropolitana de Belém (RMB), na qual morava a totalidade dos empregados da amostra à época da coleta de dados. Em Belém (61% + 3% de Outros), eles estão concentrados nos bairros populares, tais como, Cidade Velha/Jurunas/Terra Firme (20%),

Cremação/Condor/Guamá (15%), e Pedreira/Telégrafo/Sacramenta (14%). Os demais moravam em Icoaraci (8%), São Brás/Canudos (2%), Batista Campos/Nazaré/Umarizal (2%), e outros bairros (6%); ou ainda nos bairros de Ananindeua (20%), Marituba (2%), Benevides, Santa Izabel e Santa Bárbara (3% de Outros).

Local Ncto.	Quant %	até 1 ano	mais de 1 a 5 anos	mais de 5 a 10 anos	mais de 10 a 15	mais de 15 anos	TOTAL
RMB	Quant	4	14	20	12	88	138
	% Total	1,7%	6,1%	8,7%	5,2%	38,4%	60,1%
Interior do Pará	Quant	7	19	17	9	21	73
	% Total	3,1%	8,3%	7,4%	3,9%	9,2%	31,9%
Outro estado	Quant	2	4	3	5	4	18
	% Total	0,9%	1,7%	1,3%	2,1%	1,7%	7,7%
TOTAL	Quant	13	37	40	26	113	229
	% Total	5,7%	16,2%	17,5%	11,3%	49,3%	100,0%

Fonte: Gonçalves, 2009

*Quadro 48. Distribuição dos respondentes por naturalidade e tempo de moradia no bairro (amostra 230 pessoas)*

Entende-se que o local de moradia do empregado facilita ou dificulta a manutenção das relações familiares, de amizade ou profissionais, tais como sair com colegas ou amigos, após o expediente, ou mesmo participar de um evento promovido pela empresa. Com efeito, sabe-se que nem sempre é possível, para a empresa, alocar o empregado na loja mais próxima de sua residência, como já referido. Nesse sentido, seis dentre oito empregados, que descreveram seus dias de trabalho e folga, queixaram-se da distância entre sua casa e o local de trabalho. Eles explicaram que não era bem a distância que dificultava o desenvolvimento de outras atividades com colegas de serviço ou familiares; o problema estava na má qualidade do transporte coletivo urbano disponível para os bairros periféricos. Por exemplo, para um deslocamento casa-trabalho e vice-versa, cujo trajeto seria de trinta minutos em condições normais, chegavam a gastar até duas horas em função do tempo de espera do transporte.

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. Esses fatores, conjugados a outros de diversas ordens, tais como sócio-econômicos e culturais, constroem a continuidade

e o estreitamento das relações criadas no espaço de trabalho, e ainda dificultam a manutenção dos outros vínculos exteriores à empresa.

## **CAPITULO 7 – Percepções sobre o cotidiano e projetos de vida**

Este capítulo toma por base as entrevistas em profundidade realizadas com um grupo de informantes, analisando especificamente suas falas sobre o cotidiano em casa e no trabalho e sobre as expectativas profissionais. De um lado, como explicado na metodologia, esse procedimento de entrevistas visou a complementar o conhecimento sobre o objeto de estudo, permitindo captar informações não dirigidas por questões prévias, como as que foram objeto de análise até o momento, que constituíram os formulários completo e simplificado. E de outro lado, pretendeu-se dessa maneira melhor apreender e interpretar as percepções dos entrevistados sobre as questões que lhes eram colocadas, expressas através de suas respostas, em princípio mais livres, a perguntas abertas.

Neste momento, vai-se recorrer às informações obtidas através dos relatos sobre a rotina de um dia de trabalho e um dia da folga semanal. Optou-se tratar o texto obedecendo a sequência com que os assuntos foram expostos pelos entrevistados. Em grande parte os depoimentos corroboraram os resultados apurados pela tabulação dos formulários e aplicação da técnica estatística “Análise de Correspondência”.

### **7.1 *Vidas simples, o dia a dia de dois empregados***

O cotidiano dos empregados é marcado pelo tempo do trabalho, em torno do qual são ajustadas as atividades constitutivas dos papéis sociais. Como se viu, a prática das jornadas móveis pelos supermercados implica em grandes restrições sobre a organização da rotina diária. O modo como vivem essas restrições se ligam a fatores como o cargo e as particularidades da divisão do trabalho e do conteúdo da tarefa e, também, conforme o sexo, o estado civil, com quem e onde moram e, finalmente, se têm ou não filhos.

Esses aspectos da rotina diária ficam claros nos relatos de dois entrevistados com situações pessoais diferenciadas. O primeiro deles é Luís, 27 anos, união estável, repositor do supermercado S-4. Por morar próximo ao trabalho, não depende de transporte coletivo. Seu dia inicia-se às sete horas, quando encontra a mesa do café da manhã já pronta, graças à sua mãe, o que lhe permite assistir ao programa de televisão preferido antes de ir para o trabalho. Enquanto Luís está acordando, Raquel, 33 anos, casada, dois filhos, operadora de caixa do mesmo

supermercado, já saiu de casa. Ela precisa estar de pé às cinco e meia da manhã, pois tem a seu encargo uma série de tarefas domésticas antes que possa sair para o trabalho, às seis e meia da manhã, de maneira a poder chegar ao supermercado um pouco antes do seu horário de entrada. Assim, a distância do trabalho e a disponibilidade de pessoas com quem partilhar as tarefas domésticas – ainda mulheres, a maioria das vezes – influem decisivamente na variação de seus tempos livres.

Luís e Raquel cumprem o mesmo horário de trabalho e ocupam igualmente funções operacionais, como caixa e repositor, respectivamente. Ambos têm filhos e vivem em união estável. Mas Luís almoça em casa, onde pode descansar um pouco durante este intervalo, diferentemente de Raquel que almoça no trabalho. Ela “descansa”, palavras suas, sentada no chão do banheiro feminino, onde “faz crochê” e conversa com as colegas “sobre a novela” ou sobre o que aconteceu durante o expediente. Ao final do dia, Luís seguirá para a faculdade e só retornará para casa próximo das onze da noite. Raquel, após gastar mais de uma hora no trecho trabalho-casa, irá jantar, assistir televisão e dormir mais ou menos às onze horas da noite. Como disse Luís, quase todo dia é isso; como disse Raquel, é uma vida simples, nada muito especial. Evidentemente ambos tinham uma jornada longa, mas Luís conseguia ainda encaixar nela um projeto de formação profissional, apoiado pela família e facilitado por residir próximo ao trabalho. Sua colega não podia então vislumbrar tal projeto.

De fato, havia um cenário que se repetia na maior parte dos depoimentos: pessoas imersas na rotina da manutenção econômica e afetiva da família, que viviam o aqui e agora, sem vislumbrar ou mesmo se referir a ações concretas para melhoria do estado de coisas, procurando superar as restrições do mercado de trabalho através da educação formal, em busca de melhores condições de vida pessoal e profissional para si, embora investissem na educação dos filhos. Vale lembrar a reduzida percentagem de pessoas que estavam estudando ou a percentagem ainda menor de empregados realizando atividades coletivas regulares fora do tempo de trabalho, a exemplo de atuar em associações, clubes, sindicatos ou atividades comunitárias. Conciliar as exigências do emprego e as aspirações pessoais representava um grande desafio para os entrevistados diante das restrições objetivas. Raquel e Luís assim expressaram suas vivências quotidianas (Quadro 49).

Raquel, 33 anos, casada, mora com marido e dois filhos, operadora de caixa do supermercado S-4

De segunda a sábado, é cinco e meia que eu levanto. Porque tem que fazer aquele ritual: levantar... de segunda a sexta, porque tem os meninos que estudam, todos os dois estudam de manhã, tem que mandar eles levantarem, se ajeitar, fazer café, deixar tudo em ordem pra mim poder vir trabalhar. Porque eu saio umas seis e meia de casa.

Pego aqui oito horas. Como o ônibus vem lotado, sempre eu gosto de chegar uns dez, quinze minutos adiantada. A minha coluna sou eu que abro, né? Eu sempre chego antes. Muito difícil eu chegar mesmo em cima da hora. Aí sábado eu tive um dia agitado aqui porque deu movimento, assim mais final de semana, foi um dia agitado, saí fora de hora, almocei tarde. Mas no fim da tarde, no final do expediente, saí no meu horário. Já foi mais tranquilo.

Trago meu almoço e fico por aqui mesmo, descanso aqui. Não tem lugar pra descansar aqui. A gente fica no banheiro. Como tem um espaço lá, a gente fica. E aí, geralmente aqui, na hora do meu intervalo, eu gosto de fazer crochê. Tem que estar fazendo alguma coisa. [Fazes pra vender?] Não. É meu mesmo, pra mim mesma, pra minha casa mesmo. Eu não tenho muito desse negócio muito especial. Eu acho minha vida simples. Uma vida simples. Não é muita coisa assim não.

Saio às cinco. Geralmente eu demoro assim, se eu saio cinco, até prestar a conta, cinco e vinte, cinco e vinte e cinco, cinco e meia no máximo eu estou batendo o meu cartão. Aí eu vou pra minha casa...

Daqui pra lá é uns quarenta, quarenta e cinco minutos, dependendo do trânsito. O ônibus demora a passar.

Ainda tem o tempo de espera. Geralmente eu chego em casa entre as sete e meia. Quando eu saio daqui direto, vamos dizer, quando o movimento ainda está fraco, eu saio cedo daqui, bati meu ponto cinco e quinze. Se eu não estivesse sentado lá com as meninas conversando, se eu tivesse ido embora, eu chegava em casa umas seis e quarenta... porque até assim essa hora eu consigo pegar um ônibus, assim não demora tanto, mas agora está chovendo, eu já sei que vou esperar um bom tempo porque eu ainda vou comprar alguma coisa, daí ainda vou ver alguma coisa ali no magazine. Com certeza umas sete e meia estou chegando em casa. [E você que faz o jantar?] Não, trabalha uma moça pra mim. Eu chego em casa, ela esquenta a janta, eu tomo meu banho, janto e vou deitar. Vejo televisão. Namoro um pouco com meu marido. Dez e meia, onze horas, estou dormindo.

Luís, 27 anos, união estável, um filho, mora com os pais, repositor do supermercado S-4

Eu levanto, geralmente, umas sete horas. Aí tomo um banho, aí tomo café, que já está pronto. Minha mãe faz o café, ela acorda mais cedo. Aí desço, tomo café. Ainda assisto um pouquinho do esporte, do Camisa 13 [programa local de televisão aberta sobre futebol]. Pego a bicicleta e venho embora. Eu venho de bicicleta e dá uns dez minutos, mais ou menos, vinte. Moro na Terra Firme [bairro popular]... da Universidade pra lá dá mais ou menos um quilômetro. Eu não moro pro lado do Tucunduba [igarapé]. Do lado do Tucunduba é mais perto. Eu moro quase no centro, assim, lá pra zona do centro do Guamá [bairro popular de Belém]...

Eu chego geralmente oito horas. O máximo que passa é oito e cinco, oito e dez. Bom, a gente tem um... como é que se diz? [tolerância] A gente tem um tempo determinado até oito e quinze pra entrar. A primeira coisa que eu venho... eu trabalho na seção de arroz agora, antes eu trabalhava na seção de refrigerante, só que eu mudei de horário. A primeira coisa que eu faço, eu vejo o que está faltando logo, pra arrumar. Vou logo arrumando e vendo o que está faltando. Depois vou lá pro depósito, pego aquele carrinho e empilho várias caixas de arroz e trago... pra começar a arrumar, encher. Antes de dá movimento, porque se não encher até umas nove horas, nove e meia, aí o movimento vai estar forte e vai atrapalhar um pouco. O dono não gosta muito disso.

Saio pra almoçar meio dia. Almoço em casa. Vou de bicicleta. Geralmente, quando está chovendo, eu tento antecipar o horário de entrar, chegar mais cedo. Eu já sei, mais ou menos, o horário que chove, no intervalo de três horas, na parte da tarde. Típico aqui de Belém.

Três horas eu tenho que estar aqui. Eu saio lá de casa umas duas e meia. Aí chega aqui e é a mesma rotina. Seis horas saio. Depois que eu saio, vou pra casa. Aí tomo banho, fico um pouco lá, brincando com meu filho, com a minha mulher. Aí, quando dá umas sete e meia, tomo um banho, me arrumo e vou pra faculdade. Chego em casa dez e meia, quinze pras onze. Assisto o jornal da Globo, antes. É o último, a gota d'água. Depois eu durmo. Quase todo dia é isso. Tem dia que eu chego um pouco cansado, então eu durmo com tudo.

*Quadro 49. Relato de um dia de trabalho de dois empregados do supermercado S4*



## 7.2 Trabalho e estudo: como fechar essa equação?

Como analisado no capítulo 5, apenas 14,5% dos trezentos e oitenta empregados entrevistados estavam estudando. Daqueles que não estudavam (85,5% da amostra total), 25,5% justificaram que o horário de trabalho não permitia, 10,5% não conseguiam conciliar trabalho, estudo e vida familiar, 30,4% não tinham tempo. Afora esses, 7,6% não tinham interesse e os demais, 11,5%, ou indicaram outros motivos ou não responderam. No entanto, o conteúdo das entrevistas em profundidade mostrou que eles tinham a vontade e compreendiam a necessidade de empenho para se manterem empregáveis em um contexto altamente competitivo. A seu ver, isso significaria assumirem sua qualificação profissional como responsabilidade individual e intransferível.

Não obstante, viu-se que poucos estavam dispostos a se submeter a jornadas duplas ou triplas para conjugar o trabalho atual, o estudo e as obrigações familiares. Por outro lado, a gestão de RH tinha e tem ao seu dispor oferta abundante de mão-de-obra com a qualificação necessária para assumir a maioria das funções disponíveis numa loja, fato que reforça o pouco investimento que os supermercados fazem no treinamento dos empregados.

O depoimento da operadora de caixa Camila, 28 anos, solteira, com ensino médio completo e dois meses de empresa, demonstra claramente que o candidato assume como sua a tarefa de se preparar para o mercado de trabalho, participando de cursos para diferentes funções operacionais, de modo a ampliar suas chances de ser selecionado. Mas sua trajetória de formação profissional continuada era, ao mesmo tempo, marcada pelo temor de que sua idade terminasse por inviabilizar a almejada reinserção no mercado de trabalho. Entre um curso e outro, “deixava currículos” em diferentes lugares.

C – ...Fiquei desempregada quatro anos. Muito tempo. Então eu corria prum lado e pro outro, prum lado e pro outro, prum lado e pro outro. Porque o desemprego é muito farto, tá difícil de estagiar. Égua, é muito ruim! Ainda mais (pausa) eu com uma filha. [...] Então eu deixava currículo num lugar, depois noutro. É, antes desses quatro anos, quando foi um tempo, eu pensei assim, eu botei na minha cabeça assim, porque eu só tenho o ensino médio, porque daí foi administração que eu fiz. Depois eu fui cursar o colégio lá perto de casa, de novo no ensino médio. Só que eu achava assim que eu não podia competir no mercado de trabalho porque eu não tinha curso nenhum de funcionário. Aí eu fui fazer. Fiz curso de [incompreensível], departamento de pessoal, de computação. Primeiro eu fiz na Forlândia, fiz um monte de curso lá. [...] uma firma lá na Praça da República. Daí, peguei fui pra lá, aí eu fiz lá um monte de curso lá, fiquei fazendo. Quando eu terminei lá, comecei a deixar currículo. Depois eu vi o anúncio na televisão da Microlins. Aí eu peguei e fui na Microlins. Daí eu estava desempregada. Daí

eu fui lá, o curso, só que eu achei um pouquinho caro também, eu pensei, só que eu não vou pagar. Porque, apesar de tudo, de todo esse trabalho, por causa da minha idade, né, porque vinte e oito anos, to chegando pros trinta, daí fica mais difícil ainda. Não sei se todo mundo pensa assim, mas eu penso e acho que é assim, sinceramente. Porque você vai procurar emprego, entra numa loja, é só menina novinha e isso não deve ser coisa da minha cabeça, né? Daí eu dei um jeito, me matriculei. Consegui um estágio (pausa).

I – Como você conseguiu pagar os cursos estando desempregada?

C – Assim é, eu tenho uma amiga que ela vende roupa. Então eu peguei dela, as roupas dela, aí eu vendia um pouquinho, vamos dizer, uns dois ou três reais a mais e ia juntando para pagar o meu curso. Porque só assim eu consegui, porque era noventa e nove reais, só que eu conversava lá e conseguia 50% e pagava 49,50. Ia juntando, juntando e pá. Eu não podia atrasar porque, se eu atrasasse um dia, eu pagava sem, sem desconto. Às vezes, eu ficava apertada, mas pagava pra pagar. Aí quando eu terminei aqui, comecei a deixar meu currículo.

O depoimento de Camila chama a atenção para outra significação das relações sociais nas estratégias de inserção no mercado de trabalho, além daquelas já referidas quando da análise dos dados sobre como chegaram ao emprego atual, no capítulo 5. Para ela, o projeto de se capacitar para tentar uma colocação dependeu em certo momento da ajuda da amiga que lhe passou parte das roupas que vendia para que pudesse pagar o curso. Pode-se considerar que se tratou, assim, de um capital social na acepção clássica de Putnam (2005), de práticas de colaboração recíprocas, ou na acepção de laços sociais úteis discutida por Granovetter (1973), isto é, relações sociais que representam recursos aos parceiros. O percurso de Camila pode ser também compreendido à luz das análises de Lima (2006) sobre a importância dos contatos pessoais para os que atuam no mercado informal em cidades brasileiras, autor que também utilizou o conceito de capital social. Sob outro prisma, Telles (2006), ao examinar a trajetória de jovens desempregados em São Paulo, atentou para a vulnerabilidade de seu capital de relações, apesar de demonstrarem comportamentos e iniciativas que podiam ser consideradas empreendedoras. Com efeito, Camila demonstrou tenacidade em sua busca, mas foi somente após quatro anos que ela conseguiu um novo emprego.

Para aqueles que estavam estudando quando do trabalho de campo, era geralmente complicado ajustar vida profissional e vida privada. Notou-se que foram dois os principais caminhos trilhados pelos empregados para acessar ou manter o emprego: a educação formal e a participação em cursos técnicos profissionalizantes, de curta duração, percebidos como credencial para o mercado de trabalho. Conforme as condições sócio-econômicas que os entrevistados apresentavam, a educação formal aparecia como o modo exequível para manter o

posto de trabalho, ascender na empresa atual, ou para concorrer a outro emprego capaz de oferecer melhor salário e regime de trabalho menos desgastante.

Lembra-se que os supermercados exigem o ensino médio completo para os cargos operacionais, abrindo exceção no caso dos serviços especializados, tais como os encontrados nos setores padaria, açougue e pescados. Mas havia, como visto, empregados com mais tempo de casa que não completaram o ensino fundamental, pois foram contratados antes desses critérios terem sido adotados. Mesmo nestes casos, não se verificou incentivo ou investimento das empresas em propiciar educação formal aos servidores, ficando sempre como encargo do empregado se adequar às exigências atuais do cargo e conciliá-las ao estudo e vida pessoal.

O trecho que se transcreve abaixo mostra a preocupação latente do fiscal de frente de loja Gabriel, 25 anos, casado, fundamental incompleto, quatro anos de empresa, em atender aos novos requisitos da função. Ele esperava fazê-lo através da intervenção de sua superiora hierárquica:

I- Você falou que vai voltar a estudar, mas o seu horário é bastante móvel, como é que vai ser?

G- Mas aí como a minha encarregada falou, né? Ela abriria um espaço ali pra mim fazer um horário fixo, ou seja, a parte da manhã, eu pegaria esse horário que eu tô fazendo de dez às onze e de duas às seis que seria, eu teria livre a noite pra mim. Exatamente, esse [horário] daria pra eu estudar nesse horário.

I- Na loja, nessa altura, nunca sentiste problema de não ter terminado o primeiro grau?

G Quando entrei aqui, eu fiquei com medo de ser reprovado devido eu não ter o estudo, né? Ainda bem...

I- Você nota que o pessoal que está sendo contratado tem uma escolaridade maior?

G- Com certeza, inclusive eu procuro tá conversando com eles, me atualizando coisas que eu não sei, tô aprendendo, aprendo muito aqui também, procuro coletar aquilo pra mim, pra quando crescer, quando chegar e sinto falta às vezes de não ter uma escolaridade boa pra eu tá também passando pra outros que tão chegando levando junto comigo né? Mas até agora tenho me virado bem. [risos] Né, e pretendo continuar e vou estudar. Com certeza é isso que eu tô pretendendo.

Com objetivo similar ao de Gabriel, mas já em ação, Bárbara, 36 anos, solteira, dez meses de empresa, operadora de caixa e auxiliar de escritório, em treinamento, se emocionou ao lembrar que precisou abrir mão de um cargo e salário melhores em outra empresa, porque o regime de trabalho inviabilizava seu projeto de vida. O emprego no supermercado, aliado ao incentivo e à ajuda financeira do pai, lhe permitiram prosseguir com os estudos. Além de driblar os condicionamentos sócio-econômicos, ela precisou ainda lutar contra as pressões do meio social, de seus próximos que não valorizavam – ou eram céticos - quanto ao investimento pessoal na educação, como o seguinte diálogo elucidado:

I- Por isso você investe em estudar?

B- É porque o sacrifício pode até parecer por tá trabalhando, mas [chorando] te dá opção de poder pagar um curso, de mudar de vida, né, correr atrás, de ser diferente, né? Porque quando a gente não tem muita opção [pausa, chorando], quando a pessoa não procura estudar, a tendência é só arranjar família, né, casar, ter filho e se acomodar. Aí, quer dizer, não ter uma perspectiva de mudar.

I- Mas isso também é uma perspectiva de vida, casar, ter filhos...

B- Mas eu acho assim, quando a gente já, já lutou. Olha eu, por exemplo, [suposição] eu estudei, me formei, agora a minha opção é ter minha família, porque eu já consegui a parte que eu queria financeira, por mais que eu não ganhe, mas eu consegui me formar, poxa, que bom, tenho o diploma, para me admirar que eu consegui alguma coisa. Porque eu acho assim, se arranjar uma família, casar, ter filho é fácil, todo mundo consegue porque tanto faz ser pobre, feio, bonito, todo mundo consegue, porque é fácil, mas eu acho que ter um diploma não é pra qualquer um. Porque exige muito esforço, porque assim não é fácil, eu não vou comprar um diploma, eu vou adquirir com meu conhecimento. [...] porque eu ganho pouco menos que eu ganhava na FEAPA, mas tem um porém, eu consigo estudar. Na FEAPA eu ganhava bem, eu recebia vale-transporte, eu pegava dois ônibus para ir e dois para voltar, era muita fatura de vale-transporte, não caminhava, se eu tivesse que pegar um ônibus pra descer de um canto a outro, essa facilidade eu tinha, mas só que eu ganhava bem, tinha um retorno financeiro muito bom, mas não tinha tempo de estudar, porque eu entrava meio dia, saía meio dia de casa e chegava meia noite em casa. Então não tinha tempo [pausa], aqui eu ganho pouco mas eu tenho essa oportunidade que me dá de estudar. Então, quer dizer, eu num... essa questão, é sacrificado, muito sacrifício, mas nada é sem sacrifício. Enquanto eu não conseguir um diploma, hum, não tem, não está completo. [...] também muita coisa eu não sei, porque o nível de informação onde eu moro é difícil, porque quando a gente diz assim, vai estudar, “Ah, tá perdendo tempo!”.

Ida- As pessoas não valorizam? E seus pais?

B- Não. Meu pai me dá a maior força, me ajuda, porque só o meu salário não dá, eu ainda fico muito sugando nele porque ele que me patrocina porque eu trabalho, mas tenho que comprar mais quarenta reais de vale-transporte todo o mês. Na empresa, eles me dão vale-transporte ida e vinda, e eu vou almoçar, pra eu poder ir pra minha casa à noite, se eu estiver estudando, eu tenho que pegar dois ônibus, se eu não pegar dois ônibus eu não chego em casa [...] Porque com o meu salário eu pago apostila, pago o transporte, e me mantenho no colégio, estando empregada.

Vê-se que Bárbara queria superar esses condicionamentos, esforçava-se para tal, abrindo mão do seu tempo livre e da ideia de casar, para estudar. Mas, a forma como se expressava, as dificuldades que demonstrava para utilizar a língua culta – uma exigência formal do mercado - eram indicativos das muitas restrições que teimavam por marcar seu lugar de origem e dificultar, senão inviabilizar, a concretização de seu projeto de ascensão profissional.

Para aqueles que, como Bárbara ou Luiz, ousavam desafiar as barreiras sócio-econômicas, o estudo representava oportunidade de ampliar seu círculo de relações para além da família. No entanto, a exiguidade do tempo diário disponível restringia essa possibilidade. Para eles, como para o conjunto dos empregados, o ambiente de trabalho era o contexto mais provável para estabelecer tais vínculos. No entanto, há de se ressaltar a exiguidade do tempo diário disponível e

a alta rotatividade do pessoal, conforme referido, para que as relações se revistam de conteúdos afetivos no ambiente profissional.

### **6.3 A sociabilidade no ambiente de trabalho**

Em contrapartida às dificuldades do cotidiano, os entrevistados citaram predominantemente situações que demonstravam haver um bom clima organizacional nas lojas em que estão lotados. Observou-se que, em certas seções, como nos serviços especializados, o espaço para conversas durante o expediente é maior que naquelas em que há atendimento ao público. Os intervalos também foram citados como momentos em que fluíam conversas entre colegas, especialmente para aqueles que permaneciam na empresa. Lembra-se que não eram muitos os empregados que ficavam no trabalho durante o intervalo entre os expedientes, posto que a longa duração (até quatro horas) incentivava a maioria deles a se deslocar para casa.

A despeito das dificuldades cotidianas, um aspecto do ambiente de trabalho era particularmente valorizado pelas mulheres entrevistadas, justamente o de permitir ampliar os contatos pessoais para além do círculo familiar e da casa. Era o caso de Bárbara (S-1), para quem o ambiente de trabalho aparecia, de fato, como a única ocasião disponível para tal. Como se viu acima, ela recusava o modelo esposa e lar, ao qual associava a percepção de uma vida acomodada. Oposição similar entre trabalho e casa, foi também expressa por Ana, 28 anos, casada, um filho, operadora de caixa, quando afirmou que trabalhar cria oportunidades de conhecer outras pessoas e de adquirir novos conhecimentos. Ademais, disse ela, “distraí muito mais, é melhor que ficar em casa, acomodada”.

Destaca-se que havia quem frequentasse a loja em que trabalhava até no dia de folga. Lígia, 27 anos, solteira, duas filhas, operadora de caixa do supermercado S-4, é uma dessas pessoas e assim procedia porque “em casa não tem nada pra fazer, minha mãe sai cedo pra trabalhar, meus irmãos todos trabalham. Aí ficar sozinha, às vezes lá na Internet, desgasta um pouco”.

No espaço do trabalho, as falas confirmaram haver relações frequentes entre pessoas do mesmo sexo e do mesmo setor, como foi apontado pela tabulação dos formulários. Da mesma forma, o conteúdo das conversas costuma circular em torno de temas que são diferentes para homens e mulheres e, em ambos os casos, são vistos como ajudando a manter mais leve o clima

de trabalho. Os empregados comentam sobre festas, mulheres e brincam muito entre eles, principalmente, quanto aos times de futebol dos quais são torcedores; as empregadas falam sobre filhos, novelas de televisão, sobre colegas ou sobre o expediente de trabalho, como se pode conferir na transcrição dos depoimentos de empregadas ao serem indagados sobre o que conversavam durante o expediente com os colegas.

LI – Aqui mesmo, às vezes, como é que se diz, cada um fala um pouquinho dos outros, né? Passa alguém e diz: Olha aquela ali está ridícula, aquela ali não se toca, não tem espelho em casa mesmo. (risos) E coisas do tipo assim. É mais é besteira mesmo (Lígia, operadora de caixa, S-4).

R – É assim. Tem dia que a gente conversa sobre os filhos, ou falando alguma coisa do marido, ou alguma fofoca que surge aqui dentro. São conversas normais, banais, não é muita coisa assim. Ou algum aborrecimento que você teve na empresa, ou fala como foi sua manhã, aqui dentro, ou do seu dia-a-dia. É sobre isso a nossa conversa. Não tem muita coisa assim (Raquel, operadora de caixa, S-4).

Os dados apontam que se trata de momentos que podem ser interpretados como de sociabilidade no sentido que Simmel conceituou o termo. Ou seja, trocas aparentemente simples e espontâneas, mas de fato estruturadas e seguindo normas de conduta que delimitam o que se pode ser dito, como e o grau de profundidade, como “besteiras”, coisas “banais”, discussões sobre gostos culturais ou esportivos e as “encarnações”. Esses momentos também permitem aliviar algumas pressões próprias ao meio de trabalho, como os “aborrecimentos” que ocorrem.

J – Quer saber? É esporte também, porque eles gostam de esporte. A gente conversou, a gente conversa porque os meninos são muito chegados nessas coisas, né, no futebol, a gente conversa sobre esporte, essas brincadeiras de amigo, você sabe qual é, né?, um encarnar no outro, aquela coisa toda, o cara bebe, fica porre, um cara lá já tava com ressaca, e tava falando lá, tava porre, era aniversário dele no outro dia. Era isso a conversa que a gente tava conversando, sobre isso. Aí quando faz festa, essas coisas, tu vai hoje, tu vai hoje à noite, não sei o quê, essas coisas (José, embalador, S-4).

O depoimento transcrito a seguir indica as fronteiras em que se procura manter essa sociabilidade, por exemplo, em relação à vida pessoal ou de trabalho.

LU – Os meninos daqui só gostam de falar sobre o negócio de festa. Também lá... Não muda muita coisa mal comparando [com os vizinhos]. Então eles sabem [pausa] que eu sou um pouco diferente deles assim, pelo lado de eu [pausa, pensando]... eles gostam mais do “brega”, essas coisas. Eu não, já gosto mais de rock, principalmente o punk-rock que tem uma mensagem forte pra sociedade. Nossa sociedade está desgastada. Aí então... Aí eu mostro pra eles também um pouco, pra eles ouvirem. [...] Aí eles já me falam de brega, de Tupinambá. Aí eu falo: olha, tudo bem. A opção é de vocês. Mas eu

não fico com raiva de vocês porque vocês não gostam disso. Aí, é outra coisa relacionada com o trabalho, também falo. Aí quando toca pro lado do meu trabalho, assim, aí já começo a me afastar um pouco (Luís, repositor, S-4).

Vê-se, assim, que o espaço laboral propicia o encontro de pessoas com hábitos e interesses comuns e diversificados e, por conseguinte, propicia também a sensação de interação social mais ampla, sentida pelas entrevistadas que comparavam a estreiteza das relações domésticas com a variedade das interações possíveis no trabalho. Não se pode deixar de observar que essas percepções ecoam a perspectiva de Durkheim sobre a superioridade das sociedades com divisão do trabalho desenvolvida, que favoreciam a emergência do indivíduo e sua inserção em redes sociais ampliadas a partir do mundo ocupacional, em relação às sociedades segmentares, de divisão do trabalho e sociabilidade restritas ao plano local.

De um lado, portanto, podem se ampliar os horizontes das pessoas em interação, como deixou claro Luís (S-4) nas discussões sobre estilos de música. Mas, por outro, sobretudo tratando-se de contextos de trabalho em que as posições estão longe de ser estáveis e isentos de competição e conflitos, como se viu, há maior preocupação das pessoas com as fronteiras em que é seguro manter as interações. É o caso, por exemplo, de se admitir ou não adentrar em assuntos íntimos, delimitações que são mais ou menos bem sucedidas pelos participantes da sociabilidade. Esses cuidados serão evidenciados mais adiante com a análise sobre a confiança entre colegas. É assim que se pode inibir certos conteúdos nos relacionamentos profissionais, e até evitar que se estendam para fora da empresa. Bárbara (S-1), por exemplo, disse que gostaria de sair com os colegas, mas eles não a convidam porque, segundo ela, a “acham assim diferente”, porque não bebe e ainda por cima estuda, e por isso a classificam de “um pouquinho chata”; então ela prefere “às vezes, nem forçar...” um encontro ao terminar o horário de trabalho, porque “cada um [fica] com sua amizade lá fora”.

Bem poucos casos de constituição de famílias a partir do trabalho, em parte pelas barreiras impostas pelas normas explícitas da administração da empresa. Há casos, entretanto, como o de Gabriel (S-1), que tem uma grande amiga que trabalha na mesma loja, mas cujos laços foram construídos através da esposa, que já mantinha relações de amizade com ela quando também trabalhava neste supermercado. Aliás, quando conheceu a esposa, ela ocupava a mesma função, no mesmo setor e loja no qual ele está agora, mas explica que só passou a namorá-la após ela ter saído do emprego. Apesar da proibição de relacionamentos íntimos entre empregados, Lígia (S-4) esclarece que eles dão um “jeito” de namorar; inclusive, informou, aos risos, que era

comum os colegas ficarem “dando em cima” das empregadas, que na maioria das vezes respondem ao assédio “disfarçando”, “levando na esportiva”, ou como ela mesma disse, “a gente fica dando o fora assim, de leve; sem machucar”.

Assim como Gabriel (S-1), mais duas empregadas, Lígia e Raquel, (S-4) citaram colegas que o convívio no trabalho transformou em amigas, quer a relação se mantenha restrita ao ambiente de trabalho, quer se expanda para outros ambientes, quer essas pessoas estejam ou não trabalhando ainda na empresa. Observou-se, contudo, que esse tipo de vínculo é pontual, visto não representar a tônica das relações existentes no trabalho.

#### **7.4 Exercitando os laços de confiança no espaço laboral**

Se as interações são múltiplas, a efetiva confiança, própria dos laços de amizade, tende a ser mais restrita. A confiança foi o atributo que se percebeu delimitar o tipo de vínculo construído no ambiente de trabalho ou fora dele. Vale a pena verificar como Lígia explicou a diferença entre ser amigo e ser colega, demonstrando as nuances que revestem os vínculos:

I – Então, o que é a amizade? O que contém a amizade que diferencia das outras relações?

L – Porque é assim. Nem todo mundo que a gente conversa aqui são pessoas confiáveis, né. Então, tem que prestar muita atenção nas amizades que a gente tem que ter. No caso, esta menina que eu digo que ela é minha amiga, eu confio nela. Eu sei que tudo o que conto pra ela, na hora que eu precisar dela, ela vai estar ali pra me dar apoio, em tudo. Agora, os demais não, eu posso contar uma coisinha aqui que amanhã o supermercado todo sabe.

I – Então é a questão da confidência?

A – É. É confidência, é confiança também.

I – E aí, quando você fala confiança, o que é confiança?

A – Ah! É tu ter certeza de que tu pode confiar naquela pessoa pra tudo. De falar, agir. Até porque a gente se gosta muito. Quando eu não venho, ela diz: Ih, menina. Meu lado brilhante não tá hoje, hoje estou arrasada (Lígia, operadora de caixa, S-4).

Por seu turno, Raquel (S-4) apontou apenas um colega de trabalho do sexo masculino como a única pessoa em quem confia atualmente no trabalho, além de duas colegas que já saíram da empresa. Essa indicação, por ser pessoa do sexo oposto, fugiu do padrão predominante encontrado. Todavia, de maneira notável por isso, Raquel segue o esquema comum de circunscrever a confiança a poucos. A confiança aparece como segurança íntima do procedimento de outrem, segurança essa edificada pelo convívio e pelas ações cotidianas:



R - A confiança, eu tenho confiança aqui dentro só em uma pessoa. Que ainda está aqui. Do sexo masculino, até citei ele aí. Eu confio muito nele. Primeiro ele nunca demonstrou o contrário ou fez alguma coisa que eu possa desconfiar. Nele eu confio, plenamente, se eu tiver algum problema eu chego e converso com ele. Ele conversa comigo o que ele pode. Pelo menos, ele demonstra confiar em mim. Mas dizer em outra pessoa, tipo assim, eu me dou com todo mundo, falo com todo mundo, considero amigo. Mas aquele amigo, amigo, amigo, acho que ninguém tem.

Sabe o que é? Porque o ser humano, o ser humano é uma raça assim complicada da gente entender ele. Tu se dava com aquela pessoa, mas se desentendeu, teve alguma coisa, vocês não se dão bem, ou teve algum desentendimento, o que tu souber... já aconteceu comigo, o que aquela pessoa souber de mim ela chega e fala, e pronto. Ela acha que aquela ali é uma forma de vingança, sabe como é? E tipo assim, eu não me dou com aquela pessoa... eu me dou muito bem com aquela pessoa... acabou a amizade, acabou, mas o que eu sei dela, acho que ali morreu, não tem nada a ver com terceiros, ou só interessa a nós duas, o que aconteceu ou deixou de acontecer, tanto o que aconteceu entre a gente, como o que aconteceu com ela e outras pessoas. Então eu já tive provas ao contrário, porque eu confiei tanto numa pessoa e quando houve um ressentimento foi totalmente diferente. Então aí, eu confio, mas é aquela confiança até um certo limite.

Não me exponho totalmente. Entendeu? É mais ou menos assim. Ainda mais porque eu tenho um pouco aquele sangue de índio, e dizem que índio é um pouco desconfiado, né? Aí é mais ou menos por aí (Raquel, operadora de caixa, S-4).

Raquel também explica que mantém boas relações com “todo mundo”. Há pessoas, inclusive, com as quais tem mais afinidade e intimidade no trabalho. Mesmo essas relações não se estendem para a vida pessoal e o conteúdo das conversas é ainda cerceado.

I – Você tem amizades aqui dentro?

R – Bastante. Eu sou uma pessoa que me dou muito bem com todo mundo aqui.

I – Sai com o pessoal?

R – Não. Só no horário de trabalho aqui, Eu tenho assim... eu procuro me dar bem com todo mundo, falo com todo mundo, tenho amizade com todo mundo. Mas eu tenho aqui dentro. Eu saio daqui, vou-me embora pra casa, minha vida fica pra lá. Não sou muito de sair, ir pra festa...

I – Quer dizer que não tem ninguém aqui dentro que te visite?

R – Não. Nem eu vou na casa de ninguém. Mas eu tenho algumas amizades mais aproximadas, que a gente se fala pelo telefone. Sábado mesmo [pausa] duas amigas daqui, minhas, que a gente já tem uma afinidade mais íntima, e uma delas falei com ela, minha amiga de confiança, e ela está aí, a gente marcou, então, sábado, depois do expediente, depois que eu sair, comer uma pizza. Aí eu já marquei, vamos dizer, ela esteve aqui em outubro, como já tem alguns meses, aí bate a saudades, ainda hoje falei com ela no telefone e a gente combinou. “Vão bora conversar?” Vamos conversar, espairar um pouco, e ela me convenceu. É, de vez em quando é bom, tira mais o estresse (Raquel, operadora de caixa, S-4).

Portanto, quando se trata de confiança, as falas remeteram sempre à confiança interpessoal. E, lembrando a classificação de Couch e Jones (*apud* LUNDÁSEN, 2002), Raquel (S-4) sente uma baixa confiança generalizada, porque vê o ser humano de forma negativa, posto que, para ela, o ser humano “naturalmente” não é confiável. Para Raquel (S-4) a confiança foi

construída por intermédio do relacionamento face a face, e que lhe permitiu ter segurança íntima do procedimento de apenas três pessoas dentre todas as outras com as quais se relacionou no trabalho.

Conforme se depreende dos depoimentos, a racionalidade desse tipo de atitude nas relações interpessoais se justifica no quadro das pressões do ambiente de trabalho, que incluem as formas de controle por parte da administração e a insegurança relativa da posição ocupada. São como “estratégias de sobrevivência” no meio, mas de modo algum redutíveis ao cálculo consciente, tal como evidenciaram os entrevistados. Nesse sentido, a interpretação dessa confiança seletiva pode ser apoiada recorrendo-se ao conceito de *habitus*, de Pierre Bourdieu (1983; 1989), com o qual o autor exprime os conhecimentos práticos da vida cotidiana, produtos da história social e individual, que orientam as práticas sociais. São propensões a agir de determinada maneira, “associadas a uma classe particular de condições de existência” que geram “sistemas de disposições duráveis predispostas a funcionar como estruturas estruturantes” das ações, sem necessariamente serem conscientes. Nesse sentido, é possível interpretar as nuances das relações interpessoais dos trabalhadores naquele espaço social como se fossem formas de manejo das relações sociais (BOURDIEU, 2005).

Com referência à confiança institucional, no que denotaria, especificamente, confiança na empresa, os entrevistados pareceram reticentes. Por outro lado, não se observou ações coletivas estruturadas em resposta aos problemas. O desconhecimento sobre seus direitos e deveres trabalhistas, aliado a algum desinteresse, segundo se percebeu pelo conteúdo das falas, levava-os a avaliações parciais e a uma atitude de retaliação com relação à empresa. Acredita-se que a falta de conhecimento dos direitos trabalhistas aliada ao receio da demissão acabava por influenciar a capacidade de argumentação dos empregados para pressionar os empregadores contra condições de trabalho inadequadas, levando-os a acatar as imposições empresariais e também a se submeter aos humores das chefias. Bárbara (S1) fala de uma subserviência necessária para se manter no posto de trabalho:

I – Não há regras escritas?

B – Sim, a doutora passou um manual. Quando a gente entra, dá o manual. Os deveres e obrigações.

I – Não são deveres e direitos?

B – (muitos risos) Mas aí, como funcionário, coitado, a gente até coloca entre aspas direito porque o funcionário tem obrigações e deveres, direitos... quanto ele tenta ver direito, perai! Este funcionário é problema, afasta!

I – Então vocês procuram não reivindicar seus direitos?

B – É, para acabar não tendo problema.

Essa mesma postura de adaptação se notou no depoimento de Lígia (S4):

L – O clima de trabalho é bom. Apesar que muita gente reclama da Dona Zuleide (nome fictício da dona do supermercado), mas eu não tenho o que reclamar dela. Não [tem pressão] dos encarregados. Porque, assim, no caso, tem muita gente que diz que tem pressão por causa dela. Porque ela vive aqui. Ela vive olhando. Se ela vê... Ela vive aqui embaixo, mesmo na recepção. E quando ela vê que tá sem fazer nada, ela arruma o que o povo fazer. Ela não quer ver ninguém parado. Agora, quando ela está de bom humor, é um abraço! Ela até para pra conversar com a gente. Mas têm alguns meninos que ouvem porque quer. Quando ela chama a primeira vez, invés de ele ir pra fazer o que ela quer, não. Fica esperando ela chamar a segunda, e na terceira vez já é esculacho (Lígia, operadora de caixa do S-4).

Esse conjunto de relatos indica a percepção pelos empregados de que a gestão de pessoas nos supermercados não tem contornos muito precisos. Tal característica contribui para acirrar tensões entre os trabalhadores, como exprimem os depoimentos. Um exemplo claro foi dado por Lígia, que explicou como os “humores da gerência” podiam levar os empregados a serem penalizados ou não em certas situações. Ela e os colegas não costumavam questionar de forma direta as decisões superiores, mesmo quando se sentiram lesados pecuniariamente. A menção à alternativa de recorrer à Justiça do Trabalho mostra a ausência de confiança entre empregado–empregador.

O relato a seguir vai no mesmo sentido de percepção da imprecisão das normas. A entrevistada trata de um problema que operadores de caixa enfrentam quanto à rotina de comprovação dos *tickets* de transações com cartões de crédito e débito efetivadas no caixa e que devem ser entregues ao gerente administrativo no final do expediente diário. Ela questiona que determinados supermercados descontam dos empregados quando falta o comprovante da operação, enquanto outros não o fazem. Nota-se em seu relato que esse é um tema de conversas entre empregados. Nota-se, também, a circulação de informações sobre práticas de gestão de diferentes supermercados, possibilitando-lhes elaborar uma visão comparativa sobre as condições de trabalho no ramo.

L – Porque aqui, às vezes, a gente perde documento, sem a gente perceber.[...] Aí a gente pode, no caso for, débito ou crédito, a gente pode pegar nossa bobina, tirar uma cópia e, se o Seu Antonio [dono do supermercado] estiver de bom humor, aí ele assina. Se não, a gente vai ter que parcelar e pagar. Mesmo tendo o dinheiro. Aí a gente sabe que vai cair direto na conta dele, mas, se a gente não fizer tudo isso, a gente vai ter que pagar. Eu vou ter que ir lá, na minha bobina, pegar minha bobina do dia que eu perdi o documento, bater uma cópia e levar pra ele, pra ele assinar. Aí tem, no caso assim... Tem umas operadoras que saíram daqui. Aí. Quando ele queria assinar, ele assinava, ou quando não, ele não assinava. Aí, o que elas fizeram... elas saíram daqui, elas jogaram na Justiça.

Porque mesmo sendo crédito ou débito, eles vão receber, aí então não tem por que, por causa de um papel que se perdeu, a gente pagar novamente. Aí tinha umas meninas que nem faziam interesse de levar pra ele assinar nada, porque sabiam que se fossem jogar na Justiça, iam receber em dobro. A gente entende que é errado, porque é assim, se tem a bobina ali, está provado que o cliente passou o cartão, tem o número do documento, tudinho. Que tava pago. Uma vez a gente estava conversando, as mais antigas falaram pra gente que elas conversaram com gente do [nome do supermercado], lá não tem problema se elas perderem o papel deles, porque o que prova a negociação, tudo, é a bobina. Por isso existe a bobina.

No trecho a seguir, Lígia (S4) discorre sobre modalidades de promoção, premiação e aplicação de sanções. Ela se refere ao “vale”, que é um documento firmado pelo empregado autorizando debitar de seu salário a quantia faltante no caixa, referente ou não a extravio de documento. Como já dito anteriormente, também aqui os procedimentos geram tensões entre colegas, que se manifestam em ciúmes e intrigas.

LI – Eu acho que sim. Eu acho que sim. Porque tem gente que até diz assim... Porque eu tenho seis meses, nunca fui chamada atenção, por ninguém, por gerente nenhum e de vez em quando eles me chamam pra ir pra algum lugar. E quando eles me mandam pra tesouraria, tem gente que diz: Ah! Lá vai a protegida, Porque não sei o quê, Porque não sei o quê.

I – Ah! Então, tem ciúmes.

LI – É. Porque algumas são antigas e não são selecionadas pra ir lá pra cima. Porque eles observam assim: o comportamento, se chega cedo, tipo está todo o tempo de bom humor, tratando todo mundo bem. O que interessa pra eles é isso, é o bom humor, a pontualidade... e se tu tá trabalhando direito. Aí, no caso, pra mim, é muito difícil de eu ter um vale. Não desce. Quando desce, aliás, desceu um dia desses um vale pra mim, e foi de vinte reais, mas estava lá no meu fundo guardado. Aí, quando desceu, eu peguei... Quando é dinheiro que falta, se a gente tiver guardado o dinheiro, a gente vai lá no Seu Zé, que ele abre um sorriso bem aqui e assina. Aí eu peguei, fui lá com ele, ele assinou e eu vim embora. Mas isso porque foi num dia que eu estava passando mal no caixa, comi alguma coisa que não me fez bem e eu não quis chamar ninguém pra me tirar, né? Porque às vezes me tiram cedo e ficam dizendo que eu sou a protegida, que não sei o que, que não sei o que. Porque teve um tempo que eu estava namorando com um rapaz daqui, ele é gerente. Aí quando me liberavam assim, “já vai a protegida”. Aí peguei nesse dia, falando com a minha encarregada, ela disse “Não queres ir embora?”. “Não, porque esses comentários é chato.” Sendo que quem ia me tirar não era ele, era minha encarregada. Mas só que ficam falando por causa... ficavam falando, no caso, agora não falam mais, porque ele não está mais aqui, por causa dele.

Uma das “antigas” citadas por Lígia é Raquel (S4), que analisa sua situação no emprego de forma negativa, demonstrando sua insatisfação com o peso das relações informais nas decisões burocráticas, aspecto que mina a confiança que o empregado poderia depositar na empresa e que a gestão supostamente visaria reforçar.

R – Eu estou há algum tempo aqui e... eu não estou querendo mais ficar aqui também. Porque [pausa] aquilo que você falou, vou fazer cinco anos aqui na empresa, e é cinco anos como operadora de caixa. Apesar de eu já ter ido em outros setores, já tenho uma experiência na tesouraria, já fui ajudar lá, tenho como recepcionista. Só que quando os encarregados acharam de me mudar de setor, a dona da loja acha que eu não tenho esse

merecimento. Por causa de um ou dois erros que eu tive, ela acha que eu não sou capaz de ficar nessas áreas. [...] Olha. Estava tudo certo pra eu ir pra recepção. Mas alguém foi falar pra ela, eu acho, porque doeu ali que ia ter troca, que eu passei dinheiro a mais, mas eu arqueei com a minha responsabilidade. Eu cheguei com a minha encarregada e falei: Olha, eu erreí, então pode deixar que eu pago, vou arcar com o meu erro. E paguei e pronto. Ninguém foi lesado. A única lesada na história fui eu. Pronto, a partir do momento que tu sabe que você errou e assume o teu erro, só aí tu já tem uma grande responsabilidade. Mas ela não viu desse lado, nem ela e nem quem foi falar pra ela. Então, desde aí, minha imagem já ficou queimada. Por mais que eu queira mudar de cargo, ou quiserem me colocar, ela acha que eu não sou capaz de ficar ali, por causa de um ou dois erros que eu tive.

O campo sobre o qual a gestão de pessoas nos supermercados atua com o intuito de constituir um todo integrado – os empregados em suas funções – a partir de normas e regras gerais, não é percebido pelos entrevistados como um todo coerente. O campo, na verdade, compõe-se de uma diversidade de vidas individuais mais ou menos ligadas pela classe social, pelos estilos de vida e expectativas. Mas, os coletivos de trabalho que elas formam não propiciam uma efetiva articulação entre suas partes e, portanto, entre seus “recursos humanos”. O modo predominante de funcionamento das empresas, com sua marcada divisão setorial, administração hierárquica e a organização diferenciada das jornadas, prescinde desse tipo de articulação, salvo naquelas seções estreitamente dependentes entre si. Essa característica geral aplica-se quer às maiores empresas, quer às menores, em que o proprietário frequentemente também atua como um chefe imediato.

Como visto, o investimento que Luís fazia na sua formação poderá lhe render uma promoção ou outro emprego, melhor que o atual. A necessidade de Gabriel retomar os estudos estava sendo buscada através dos meandros de uma relação informal com sua supervisora, sobressaindo aqui o aspecto utilitário da relação, no sentido em que apontaram Degenne e Forsé (1999). A dupla jornada de trabalho de Raquel não lhe permitia vislumbrar dias melhores, e também não parecia apontar que lhe abriria novas oportunidades de trabalho. Seus planos estavam centrados na vida familiar, em terminar de construir a casa, cuidar da educação dos filhos, etc. Não havia investimento na própria vida profissional. Por outro lado, para muitos, a convivência no trabalho era a principal, ou a única via que lhes proporcionava laços para além do universo familiar.

Na maioria das lojas pesquisadas, os eventos sociais promovidos pelas empresas eram raros e, quando ocorriam, havia pouca participação dos empregados, seja de mulheres ou de

homens. Mas, se isto sugere uma restrição das interações entre os empregados por um lado, por outro se notou conversas entre colegas de trabalho, situações que da mesma forma foram referidas pelos entrevistados. A gestão de RH, portanto, era exercida de forma que homens e mulheres percebiam haver espaço para conversar durante o expediente de trabalho.

Essas conversas demonstram que, a despeito das coerções exercidas pela gestão e pela divisão do trabalho, os empregados contornam esses limites e interagem conversando, trocando brincadeiras, discutindo futebol ou algum programa de lazer. É pertinente que se esclareça que o conversar é compreendido como tratar de assuntos da sua vida pessoal, de eventos sociais do cotidiano, ou comentários sobre colegas e a empresa (as ditas “fofocas”); as interações pertinentes ao desenvolvimento da tarefa não é percebida como conversa. Também, há pouco investimento de tempo em cultivar essas relações para além do horário de expediente, como visto.

Os dados mostraram que os conteúdos das conversas são delimitados pelo gênero e, principalmente, pelo nível de confiança depositada no interlocutor. Ademais, que os assuntos são definidos pelo contexto social ao qual essas pessoas pertencem; que há conteúdos que podem ser tratados no ambiente laboral de forma indiscriminada e outros não. E que a divisão do trabalho estimula e delimita as interações de acordo com as funções exercidas, funções essas que têm um claro corte de gênero. Dessa maneira, observou-se que os empregados entrevistados praticavam uma gestão de suas relações no espaço de trabalho, no sentido de uma série de cuidados a tomar, cuidados esses que evidentemente não evitavam as tensões e os conflitos potenciais. Como em qualquer espaço onde haja interação humana, a sociabilidade aí se manifesta, com suas dimensões de espontaneidade e autonomia relativa dos agentes, mas também sob muitas coerções, diretas e difusas.

## Capítulo 8 - Considerações Finais

Como analisado no decorrer do texto, nos supermercados pesquisados, a gestão de RH incide sobre o tempo dos empregados, com jornadas extensivas de trabalho, folgas móveis e alterações intempestivas do horário de expediente, subtraindo-os cada vez mais da vida familiar e da disponibilidade para os amigos. A gestão também atua impondo regras sobre as interações no espaço de trabalho e procura controlá-las para atingir seus fins. A escassez de empregos e o fato de que esse emprego, em particular, abriu a porta do mercado formal para boa parte dos entrevistados constituem um elemento de pressão para obter a conformidade dos empregados às exigências empresariais. Quando há vagas, com tantos currículos disponíveis, são poucas as margens de manobra para os candidatos, compelindo-os a aceitar os critérios e as condições da forma como lhes são impostas. Pelas falas dos empregados entrevistados, inclusive das chefias de RH, a acomodação é quase que integral, sem espaços para questionamentos. Quando muito, são feitas concessões.

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, tais como as acima mencionadas, 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.

Os condicionantes atuais do mercado de trabalho, além da “tradição” de mobilidade ocupacional e de vínculos pouco estáveis de emprego na região amazônica, suscitaram também o interesse de levantar como os trabalhadores tiveram acesso ao emprego atual e como haviam enfrentado os períodos de desemprego ou de informalidade. Uma das pressuposições desta tese era de que as redes de relações pessoais deviam revestir-se de especial importância em suas vidas e, em particular, poderiam desempenhar um papel no acesso a informações preciosas sobre

oportunidade de trabalho e, mesmo, propiciar indicações a vagas. Essa foi uma das dimensões da sociabilidade estudadas. E os resultados foram de algum modo surpreendentes. De um lado, um percentual significativo teve de fato a informação sobre a oportunidade da vaga através de uma pessoa próxima, confirmando em parte uma das hipóteses quanto às interdependências entre a gestão e a sociabilidade. Notou-se, ademais, que esse recurso foi mais utilizado por homens que por mulheres e que os que deram a informação ao candidato foram mais frequentemente homens que mulheres.

O estudo também indicou que se o conhecimento da vaga decorreu em grande parte de um laço social, este laço influenciou pouco no recrutamento. Como se viu no texto, pouco menos de 30% dos empregados tinha sido indicado por alguém que já estava empregado na empresa, levando à conclusão de que, embora as empresas também dependessem das redes de relações de seu pessoal para recrutar trabalhadores, essa dependência era significativamente maior para os empregados do que para os empregadores. Assim, a gestão de RH dependia da rede social dos empregados para operar quando do recrutamento, com a divulgação das vagas abertas; depois, através das indicações de pessoas para ocupá-las; e, finalmente, propiciando condições para que o empregado pudesse se dedicar à empresa. No caso dos longos intervalos de almoço, viu-se o quanto dispor de parentes morando próximo era uma vantagem significativa para o trabalhador. Só dessa maneira, o empregado (e nesse caso, especialmente as pessoas do sexo feminino) pode estar inteiramente disponível para empresa e obedecer às restrições de contato com a vida privada exigidas pela gestão, como atender ao telefone, proibição de visitas, folgas e jornadas de trabalho móveis.

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.



É verdade que foram indicadas, individualmente, poucas relações com esse conteúdo, mas essenciais para humanizar a força de trabalho, para compensar seu afastamento compulsório das relações extra-emprego, ocasionado pelo exercício da função. Para alguns empregados, o espaço laboral se transforma na única oportunidade de ampliar os laços para além do contexto familiar, característica essa encontrada especialmente nos depoimentos das mulheres. Essa característica, aliada à baixa participação feminina nos encontros com colegas de trabalho após o expediente, restringem a rede social delas, tornando mais difícil uma recolocação ou mesmo a ascensão profissional. Esse dado ajuda a explicar porque as redes sociais foram mais operativas e úteis para trabalhadores homens do que para mulheres, posto que o maior número de contatos feitos pelos homens viabilizou as informações e indicações de acesso ao emprego e sua inserção no mercado de trabalho.

Percebe-se, desse ponto de vista, que as relações sociais não são recursos democraticamente distribuídos, mas condicionados pelo papel social do indivíduo, o qual marca ainda funções como tipicamente femininas ou masculinas. Neste caso, 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.

A aplicação da técnica estatística Análise de Correspondência visou a explorar uma série de correlações possíveis entre, de um lado, as vivências do trabalho e as percepções sobre a gestão e a sociabilidade e, de outro, diversos atributos dos entrevistados. Os resultados possibilitaram mostrar a atuação dos gestores de RH a partir das características da mão-de-obra e da trajetória dos trabalhadores na empresa. Não foi possível alegar a existência de padrões claros de percepção levando em conta as variáveis escolhidas no estudo. Mas algumas correlações foram promissoras. Por exemplo, ao se confrontar as respostas das pessoas que estavam trabalhando pela primeira vez com carteira assinada e aquelas que já tiveram registro anterior ao emprego atual no supermercado apareceram percepções diferenciadas sobre a gestão. É importante ressaltar que muitos dos trabalhadores, que tiveram seu primeiro vínculo formal nos supermercados, vêm de um longo percurso de ocupações precárias, como ambulantes, empregados domésticos, ou mesmo de atividades rurais. A diferença de resultados entre os

empregados com experiência anterior e os neófitos sugere que esses últimos estão se defrontando pela primeira vez com o trabalho sistematizado, principalmente no que diz respeito ao uso do tempo, daí a gestão de RH ser percebida como mais incisiva por eles.

As respostas dos empregados de primeiro registro demonstram que tanto a qualidade do posto de trabalho deixa a desejar, quanto ainda não houve por eles a introjeção das normas organizacionais. Para eles, os horários mudam sempre, a gerência vigia o trabalho, os direitos raramente são respeitados, não participam de treinamento e não tomam parte nos processos decisórios de promoções. Esta percepção é reforçada por outros achados, como a pouca autonomia e iniciativa diante das tarefas, além de não ficarem disponíveis para a empresa após o horário e não se comprometerem com o resultado da empresa ou do setor. Também não investem pessoalmente na sua qualificação profissional. Mas afirmam que somente algumas vezes há intensidade no trabalho. Cabe notar que esta atitude de pouco investimento na qualificação profissional foi bastante difundida na amostra, como visto.

Quanto à disciplina, precisam ser cobrados para respeitar à hierarquia e apenas algumas vezes cumprem o horário de chegada, mas se submetem com presteza às ordens superiores. Entendemos que, no caso da hierarquia, a imposição da regra é indireta devido ao sistema burocrático das organizações formais e por isso não percebida de pronto pelo empregado. No caso das ordens diretas, elas são feitas nas interações face a face, demonstrando claramente a relação de poder, e, por isso, de pronto são acatadas. A colaboração voluntária é o aspecto positivo mais interessante deste grupo, sugerindo que a experiência de trabalho reforça posturas individualistas, visto que os empregados com registro anterior afirmaram que raramente colaboram com os colegas por iniciativa própria.

Com relação ao empregado que já havia trabalhado com carteira assinada, o quadro muda pois já estão devidamente disciplinados pelo trabalho normatizado. Quanto à obediência às normas, exceto pela não colaboração com colegas, em todos os demais itens os empregados se percebem como atendendo às exigências da empresa. Assim, todos executam com presteza ordens superiores, estão comprometidos com resultados da empresa, investem na sua qualificação profissional, cumprem os prazos sem cobrança, têm boa produtividade e trabalham após o horário, quando necessário. Para completar, respeitam espontaneamente à hierarquia e cuidam da aparência pessoal. Mas no meio desses que correspondem às normas, há aqueles que nunca são pontuais, que raramente cuidam dos materiais de trabalho e que não colaboram com os colegas de

trabalho. A intensidade do trabalho é frequente, mas raramente a gerência o vigia, até porque não há necessidade de sua presença para que o empregado desenvolva seu trabalho, segundo os mesmos. Os direitos são atendidos e “entendidos”. A imposição das normas é tão presente quanto a disposição dos empregados em obedecer a elas. Raramente há treinamento, assim como raramente participam do processo decisório das promoções.

Embora se tenha verificado diferenças de percepção entre os dois grupos – de primeiro registro ou com vínculo formal de trabalho anterior ao emprego atual – não se pode afirmar que ambos atendam aos requisitos exigidos pela “autogerência empreendedora disciplinada”. No caso dos empregados de primeiro emprego formal, porque ainda não ocorreu efetivamente a introjeção das normas por parte deles, exigindo maior controle do trabalho pela chefia, característica claramente percebida pelos entrevistados. No caso daqueles com vínculo formal anterior, porque a imposição das normas pelas chefias é um fato confirmado pelos depoentes, e que se contrapõe à autonomia ou, mais precisamente, a percepção ilusória de autonomia e iniciativa que embasa a autogerência. Lembra-se que o desempenho dos empregados, com vínculo anterior ao emprego atual, atende quase todas as exigências da empresa, isto é, eles são uma mão-de-obra disciplinada, não mais.

As características sócio-demográficas tiveram pouca expressão nos resultados dos testes. A diferença de percepção entre os sexos foi vinculada apenas à vigilância do trabalho, que reflete mais a divisão sexual das tarefas do que propriamente o controle do trabalho, aspecto em que o supermercado não difere de outros contextos sociais. O estado civil pouco influenciou na postura do empregado diante da empresa, mas a responsabilidade trazida pelos filhos sim, visto que empregados com filhos disseram-se disponíveis para trabalhar além do horário, ao passo que aqueles que não têm filhos raramente o fazem. Isto é, submeter-se ao emprego se torna imperativo com a presença de filhos.

Interessante foi a divergência de percepção quanto ao conteúdo das relações e o peso da confiança na tipificação do vínculo. Mulheres confiam pouco nos (as) parceiros (as) de trabalho, enquanto os homens confiam a ponto de encontrarem nos (as) colegas apoio financeiro. Mulheres não veem as relações estabelecidas na empresa como elemento de ascensão profissional, os homens sim. As associações apontadas pela AC entre essas variáveis não foram além desse ponto. O questionário completo possibilitou perceber que, quando se trata do conteúdo da relação, tanto os homens quanto as mulheres pedem ajuda para resolver questões de trabalho para

peessoas consideradas como colegas de trabalho. Prevalece aí também o intercâmbio preferencial entre pessoas de mesmo sexo. Contudo, vale acrescentar, que há diferenças visíveis entre a proporção de colegas de trabalho e amigos para quem os homens pedem ajuda, e a proporção de colegas e amigos para quem as mulheres pedem ajuda. Este cenário, também encontrado nas relações mais frequentes do trabalho, sugere que os homens tendem a modificar o conteúdo dos laços na empresa. Assim, tanto no caso das relações mais frequentes, quanto naquelas de pedido de ajuda, vê-se que os homens constroem mais relações de amizade na empresa, inclusive com as chefias, enquanto as mulheres restringem proporcionalmente mais suas relações ao conteúdo profissional.

Enfim, o sucesso dos supermercados locais na consecução de seus objetivos de mercado parece estar pautado na sua capacidade de manter elementos das práticas de gestão tradicionais, que conjugam elementos de uma concepção rígida taylorista na definição das regras de funcionamento do trabalho, unilaterais, separadoras da execução e direção, que impõe turnos e, ao mesmo tempo, procuram incorporar alguns elementos das novas formas de gestão, que falam em participação, em interesses comuns, como observado nas falas das gerentes de RH, aliás profissionais de reconhecida competência e grande motivação. Pode-se afirmar a existência de tendências culturais diferentes, do encontro entre alguns valores tradicionais de gestão e valores novos que se tem procurado disseminar, mas cujos instrumentos (como os encontros com empregados e as reuniões de integração) não parecem suficientes para instaurar padrões de comportamento efetivamente novos. A observação direta, os depoimentos e a análise documental indicaram que a gestão dos supermercados se faz mais de maneira *ad hoc* do que como um processo deliberado e fundado teoricamente, que possa orientar uma reorganização mais sistemática da empresa. Pode-se avaliar que esse tipo de ação talvez fique restrito às franjas da organização.

Mesmo assim, as empresas, como agentes sociais, estão sob pressão dos consumidores, das tendências que influenciam as demandas, tendo que se adaptar ou dar respostas a essas pressões, que não são só econômicas, mas abrangem outras dimensões, como fatores ambientais, políticos e culturais. O próprio fato da realização de um evento da magnitude da convenção anual da ASPAS mostra como a organização do setor também pressiona por mudanças oriundas do ambiente nacional e internacional. Isso aponta para a correlação entre esse feixe de valores de relações tradicionais, de que tanto empresários quanto empregados são herdeiros, e a agenda de

pressões da competitividade do mercado econômico do qual participam e que coloca limites e possibilidades à sua atuação e à sua capacidade de resposta diante das mudanças culturais e políticas em curso na sociedade.

Enfim, confirmadas as repercussões mútuas entre sociabilidade dos trabalhadores e a gestão de RH dos supermercados analisados, fica o estímulo para outras pesquisas que venham complementar e enriquecer as pistas deixadas por esta tese.

## Referências

A QUICK HISTORY OF THE SUPERMARKET IN AMÉRICA. In: **grocceteria.com**: exploring the history of the american supermarket. Disponível em: <<http://www.grocceteria.com/about/history.html>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

ADRIÃO, Denise. **Pescadores de Sonhos**: um olhar sobre as mudanças nas relações de trabalho e na organização social entre as famílias dos pescadores diante do veraneio e do turismo balneário em Salinópolis, Pará. Bol. Mus. Para. Emílio Goeldi. Ciências Humanas, Belém, v. 1, n. 2, p. 11-21, maio-ago. 2006. Disponível em: <[http://www.museu-goeldi.br/editora/bh/artigos/chv1n2\\_2006/pescadores\(adriao\).pdf](http://www.museu-goeldi.br/editora/bh/artigos/chv1n2_2006/pescadores(adriao).pdf)> Acesso em: 6 nov. 2008.

AGUIAR, Neuma (Org.). Desigualdades sociais, redes de sociabilidade e participação política. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

AKTOUF, Omar. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? In: **O&S**, Salvador, v. 8, n. 21, maio / ago. 2001.

ALVES, Giovanni. **Dimensões da globalização**. Londrina: Práxis, 2001.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.

\_\_\_\_\_. **O caracol e sua concha**. São Paulo: Boitempo, 2005.

ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro. Flexibilização de direitos, flexibilização do emprego: um estudo comparado da indústria de eletrodomésticos de linha branca. In. Congresso Brasileiro de Sociologia, 11, 2003, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Campinas: SBS; UNICAMP, 2003. Disponível em: <[http://www.sbsociologia.com.br/sbs\\_v01/xicongresso/sf00\\_qui04\\_09.shtml](http://www.sbsociologia.com.br/sbs_v01/xicongresso/sf00_qui04_09.shtml)>. Acesso em: 3 ago. 2006.

ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro. GITAHY, Leda. Reestruturação produtiva e negociações coletivas entre metalúrgicos. In. **Idéias**. Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – UNICAMP, O avesso do trabalho, Campinas, ano 9 (2), 10 (1), 2002/2003.

ARAUJO, Silvia Maria de; CIANALLI, Daniel Lopes. Trabalho e sobrevivência - o mundo da vida sob ameaça: racionalidade ou irracionalidade?. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 2, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922006000200002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922006000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 mar. 2007.

ASPAS – ASSOCIAÇÃO PARAENSE DE SUPERMERCADOS. Perfil do setor supermercados no Pará. Disponível em: <http://www.aspas.com.br/noticias.htm>>. Acesso em: 2 ago. 2006.

BAECHLER, Jean. A sociabilidade. In: **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

BAUMANN, Zygmunt. Amor Líquido. São Paulo, Zahar, 2004.

\_\_\_\_\_. **Identidade**. São Paulo: Zahar, 2005.

BLACKBURN, Simon. Racionalidade. In: **Dicionário Oxford de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1979.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Comércio Varejista. Supermercados. Gerência de Estudos Setoriais 2. Rio de Janeiro, nov. 1996. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/supmerca.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2006.

BOURDIEU, Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

\_\_\_\_\_. **Esboço de auto-análise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

BOZON, Michel; HÉRAN, François. **La découverte 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.

BRAGA, Mauro Joaquim da Costa; GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; RUEDIGER, Marco Aurélio. Mundos pequenos, produção acadêmica e grafos de colaboração: um estudo de caso dos

Enanpads. **Revista de Administração Pública**, vol.42, n.1, Rio de Janeiro, Jan./ Feb., 2008. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000100007&lng=en%5D&nrm=iso&tlng=en%5D](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000100007&lng=en%5D&nrm=iso&tlng=en%5D)>. Acesso em: 26 jun. 2008.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

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

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. De volta ao capital mercantil. In: D'INCAO, Maria Ângela (org.) **História e Ideal: Ensaio sobre Caio Prado Jr.** São Paulo, Brasiliense, 1989. Revista Brasileira de Ciência Política 1(1), março 1989. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1988/88b-CapitalMercantil.pg.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2008.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis, RJ: 1998.

CASTRO, Edna. Dinâmica sócio-econômica e desmatamento na Amazônia. In: **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 8, n. 2, p. 5-39, dez. 2005. Disponível em: <[www2.ufpa.br/naea/biblioteca/publicações/categorianaea](http://www2.ufpa.br/naea/biblioteca/publicações/categorianaea)>. Acesso em: 28 fev. 2007.

CASTRO, Edna; HÉBETTE, Jean. (Org.). **Na trilha dos grandes projetos**. Belém: UFPA/NAEA, 1989.

CATTANI, Antonio David (Org.). **Dicionário Crítico sobre Trabalho e Tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: UFRGS, 2002.

CHAVES, Andréa Bittencourt Pires. **Metamorfoses no mundo do trabalho: o caso TELEMAR-PA**. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

CICCANTELL, Paul. . Globalização e desenvolvimento baseado em matérias-primas: o caso da indústria de alumínio. In: **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 8, n. 2, p. 41-72, dez. 2005. Disponível em: < [www2.ufpa.br/naea/biblioteca/publicações/categorianaea](http://www2.ufpa.br/naea/biblioteca/publicações/categorianaea) >. Acesso em: 28 fev. 2007.



COHN, Gabriel. As diferenças finas: de Simmel a Luhmann. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Vol. 13, n. 38, São Paulo, out. 1998. [on line] Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69091998000300003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091998000300003)>. Acesso em: 23 mar. 2006.

COMIM, Álvaro Augusto. GUIMARÃES, Nadya Araújo. Vicissitudes do trabalho no Brasil nos anos 90: mobilidade setorial, diversidades de gênero e acesso ao seguro de desemprego. In: LAVINAS, L., LEÓN, F. (coord.) **Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho**. Santiago do Chile: CEPAL, 2002. (série 60)

CONCEIÇÃO, Maria de Fátima Carneiro. Populações tradicionais, sociabilidade e reordenação social na Amazônia. In: COSTA, Maria José Jackson. **Sociologia na Amazônia: debates teóricos e experiências de pesquisa**. Belém: EDUFPA, 2001.

CONCEIÇÃO, Maria de Fátima Carneiro; MANESCHY, Maria Cristina A. Tradição e mudança em meio às populações tradicionais da Amazônia. In: COSTA, Maria José Jackson. **Caminhos sociológicos na Amazônia**. Belém: EDUFPA, 2002.

CONCHA-AMIN, Mônica; AGUIAR, Danilo R. D. Concentração industrial, fusões e *turnover* no setor supermercadista brasileiro. In: **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 13, n. 1, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29575>>. Acesso em: 2 ago. 2006.

CONSERVA, Marinalda de Sousa. LIMA, Jacob Carlos. Redes sociais e mercado de trabalho: entre o formal e o informal. **Política & Trabalho**, João Pessoa, v. 24, p. 73-98, 2006.

CÔRTEZ, Mauro Rocha et al. **Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente**. São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, p. 85-94, jan./mar. 2005. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392005000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 18 mai. 2008.

COSTA, Maria José Jackson. Tempo e Trabalho: uma análise sociológica do tempo: referência ao uso do tempo pelas trabalhadoras da madeira, em Paragominas – PA. In: **Sociologia na Amazônia: debates teóricos e experiências de pesquisa**. Belém: UFPA, 2001.

COSTA, Maria José Jackson; CHAVES, Andréa Pires; GONÇALVES, Ida Lenir. Trabalho e transformação social: setores das telecomunicações e bancário nos finais do século XX. In: COSTA, Maria José Jackson. **Caminhos sociológicos na Amazônia**. Belém: EDUFPA, 2002.

CRUZ, Sofia Alexandra. **Entre a casa e a caixa: retrato de trabalhadoras da linha de caixa da grande superfície Inova**. Porto: Afrontamento, 2003.

CUNHA, Karina Samantha da. **Fidelização dos clientes**: avaliando a qualidade dos serviços oferecidos em um supermercado. Monografia. Bebedouro, São Paulo, 2007. Administração. Disponível em: <<http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&q=%22Hist%C3%B3ria+do+supermercado%22+peg+pag&btnG=Pesquisar&meta=>>. Acesso em 18 out. 2008.

DEGENNE, Alain. FORSÉ, Michel. **Introducing Social Networks**. London: Sage, 1999.

DIÁRIO DO PARÁ. Supermercados prevêem crescimento. Belém, 10 dez. 2006, p. A9, Caderno Cidades. (a)

\_\_\_\_\_. Ampliação da rede para melhor atendimento ao cliente. Belém, 8 out. 2006, p. N70. Negócios 12 anos. (b)

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Supermercados eliminam vagas e ganham produtividade. Reestruturação. São Paulo, dez. 1997. Disponível em: <[http://www.dieese.org.br/esp/estudos\\_reestruturação.xml](http://www.dieese.org.br/esp/estudos_reestruturação.xml)>. Acesso em: 2 ago. 2006.

\_\_\_\_\_. Grandes redes internacionais dominam o setor supermercadista e reduzem os empregos. In: **Boletim do DIEESE**. Estudos e Pesquisas. São Paulo, n. 214, jul. /ago. 1999. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estjul99.xml>>. Acesso em: 15 out. 2006.

\_\_\_\_\_. Redes Estrangeiras compram supermercados brasileiros. In: **Boletim do DIEESE**. Estudos e Pesquisas. São Paulo, n. 215, set. /out. 1999. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estset199.xml>>. Acesso em: 15 out. 2006.

\_\_\_\_\_. A reestruturação produtiva no comércio. In: **Boletim do DIEESE**. Estudos e Pesquisas. São Paulo, n. 217, jan. /fev. 2000. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estjan00.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2006.

\_\_\_\_\_. **Anuário dos Trabalhadores 2005**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anu/anuario2005.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2006.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUMMONT, José Augusto. **Investimentos privados, bens públicos e qualidade de vida numa frente de mineração tropical**: o caso da mina de manganês de Serra do Navio (AP). In: História, Ciências, Saúde-Manguinhos, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-59701998000200010&lng=&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59701998000200010&lng=&nrm=iso)>. Acesso em: 02 nov. 2008.

DURHAM, Eunice Ribeiro . **A caminho da cidade**. A vida rural e a migração para São Paulo. São Paulo: Ática, 1973.

DURKHEIM, Émile. A função da divisão do trabalho. In: **Da divisão do trabalho social...** Seleção de textos de José Arthur Giannotti. Coleção Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

ELIAS, Norbert. **A sociedade dos indivíduos**. São Paulo: Zahar, 1994.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1972.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FERES JR., João. EISENBERG, José. Dormindo com o Inimigo: Uma Crítica ao Conceito de Confiança. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 49, p. 457-482, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 5.11**. São Paulo: Positivo, 2004.

FERREIRA, Jonatas. Da vida ao tempo: Simmel e a construção da subjetividade no mundo moderno. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 15, n. 44, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092000000300006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092000000300006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 3 dez.2006.

FREITAS, Marcílio. **Amazônia e desenvolvimento sustentável**: um diálogo que todos brasileiros deveriam conhecer. Petropolis: Vozes, 2004.

FRIEDBERG, Erhard. Organização. In: **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

FRÚGOLI JUNIOR, Heitor. **Sociabilidade Urbana**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL (FBB). Quilombolas do Pará mostram biojóias, cerâmicas e artesanato. In: Notícia. Brasília, Verso Brasil Editora/Ministério da Integração Nacional, 18 jul. 2006. Disponível em: <<http://www.fbb.org.br/portal/pages/publico/expandir.fbb?codConteudoLog=2440>>. Acesso em 10 out. 2008.

FURTADO, Lourdes Gonçalves. Comunidades tradicionais: sobrevivência e preservação ambiental. In: D'INCAO, Maria Angela; SILVEIRA, Isolda M. da. (Org.). **A Amazônia e a crise da modernização**. Belém: UFPA/MPEG, 1994.

GERMANI, Darci José. **A mineração no Brasil**. Relatório final. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE. Rio de Janeiro, maio, 2002. [http://www.cgee.org.br/prospeccao/doc\\_arq/prod/registro/pdf/regdoc1023.pdf](http://www.cgee.org.br/prospeccao/doc_arq/prod/registro/pdf/regdoc1023.pdf). Acesso em: 10 nov.2006.

GIANNETTI, Eduardo. **Auto-engano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GODBOUT, J.T.. Introdução à dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 13, n. 38, Oct. 1998. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69091998000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091998000300002&lng=en&nrm=iso)>. access on 08 Apr. 2009.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: c fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GOMES, Ana Célia Calapez. **A lógica do afecto: discussão em torno das linhas de força da gestão de recursos humanos nas empresas portuguesas em Moçambique**. 2005, 354f. Tese. (Doutorado em Organização e Gestão de Recursos Humanos)–Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal, 2005.

GOMES, Vera Lúcia Batista; CASTRO, Edna Ramos de. Trabalhadores da Albrás e sua organização política. **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 7. n. 1, jun. 2004, p. 123-154. Disponível em: <[www2.ufpa.br/naea/biblioteca/publicações/categorianaea](http://www2.ufpa.br/naea/biblioteca/publicações/categorianaea)>. Acesso em: 28 fev. 2007.

GONÇALVES, Ida Lenir. Qualificação profissional na reinserção no mercado de trabalho dos ex-bancários. **Revista da ABET**, Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, v. II, n. 1, jan./jun. 2002a, p. 60-90.

\_\_\_\_\_. **Ex-bancário procura emprego: um estudo sobre qualificação profissional na reinserção no mercado de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2002b.

\_\_\_\_\_. **Dados de campo**. Belém: 2009.

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

\_\_\_\_\_. **Getting a Job**. A Study of Contacts and Careers. Chicago, University of Chicago Press, 1974.

\_\_\_\_\_. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 5, jan./jun. 2007. 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.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. Memória. **Breve histórico do Grupo Pão de Açúcar**. Disponível em: <[http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/default\\_memo\\_historico.asp](http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/default_memo_historico.asp)>. Acesso em: 18 out. 2008.

GUIMARÃES, Nadya Araújo. Relatório substantivo Hewlett Foundation Grant # 2002.8072. **Globalização, transformações metropolitanas e os desafios da equidade**: as novas formas do emprego e do desemprego. São Paulo numa perspectiva comparada. Centro Brasileiro de Análise e Planejamento – CEBRAP, São Paulo, mar. 2005. Disponível em: <[http://www.cebrap.org.br/imagens/Arquivos/narrative\\_reporthewlett\\_foundation.pdf](http://www.cebrap.org.br/imagens/Arquivos/narrative_reporthewlett_foundation.pdf)>. Acesso: em dez. 2006.

GUIMARÃES, Nadya Araújo et al. Desemprego – mercados, instituições e percepções: Brasil e Japão numa perspectiva comparada. In: **Tempo Social**, São Paulo, v. 16, n. 2, nov. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v16n2/v16n2a11.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2006.

HAVEY, David. **Condição pós-moderna**. Uma origem da pesquisa sobre mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1989.

HÉBETTE, Jean. **O cerco está se fechando**. Petrópolis: Vozes, 1991.

\_\_\_\_\_. Migração, colonização e ilusões de desenvolvimento. In: **Cruzando a fronteira**: 30 anos de estudo do campesinato na Amazônia. V. 1. Belém: EDUFPA, 2004a.

\_\_\_\_\_. Os grandes projetos. In: **Cruzando a fronteira**: 30 anos de estudo do campesinato na Amazônia. V. 3. Belém: EDUFPA, 2004b.

HÉBETTE, Jean; MARIN, Rosa E. Acevedo. Colonização espontânea, política agrária e grupos sociais. In: HÉBETTE, Jean. **Cruzando a fronteira**: 30 anos de estudo do campesinato na Amazônia. V. 1. Belém: EDUFPA, 2004a.

\_\_\_\_\_. Colonização e fronteira. In: HÉBETTE, Jean. **Cruzando a fronteira: 30 anos de estudo do campesinato na Amazônia**. V. 1. Belém: EDUFPA, 2004b.

\_\_\_\_\_. Mobilidade do trabalho e fronteira amazônica: a Belém-Brasília. V. 1. In: HÉBETTE, Jean. **Cruzando a fronteira: 30 anos de estudo do campesinato na Amazônia**. Belém: EDUFPA, 2004c.

HÉRAN, François. **Le temps dès immigrés**. Essai sur Le destin de La population française. Paris: Seuil; La Republique des Idees, 2007.

HERPIN, Nicolas. DÉCHAUX, Jean-Hugues. Entreide familiale, indépendance économique e sociabilité. *Économie ET Estatistique*, **Société**, Institut National de la Statistique et des Études Économiques, Paris, FRANCE, n. 376, 2004. Disponível em: <<http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsid=16788842>> . Acesso em: 15 mai. 2005.

HORKHEIMER, Max. ADORNO, Theodor. **Dialética do Esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

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>>. Acesso em 13 abr. 2006.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2004** (CEMPRE). Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2004/coment2004.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2005** (CEMPRE). Rio de Janeiro, 2007a. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2005/centemp2005.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Estudos & Pesquisas**. Informações econômicas. Demografia das Empresas 2005, n.6, Rio de Janeiro, 2007b. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2005/demoempresa2005.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2008.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual do Comércio (PAC)**, v. 18, 2006. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2006/pac2006.pdf>>.

Acesso em: 10 out. 2008.

\_\_\_\_\_. Comissão Nacional de Classificação (CONCLA). **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. (CNAE). Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/concla/pub/revisao2007/PropCNAE20/CNAE20\\_Correspondencia10x20.xls](http://www.ibge.gov.br/concla/pub/revisao2007/PropCNAE20/CNAE20_Correspondencia10x20.xls)>. Acesso em: 10 out. 2008.

\_\_\_\_\_. 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.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Boletim Mercado de Trabalho**. Conjuntura e Análise, n. 36, Brasília, Agosto 2008. Disponível em:

<[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/boletim\\_mercado\\_de\\_trabalho/mt36/BMT\\_36.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/boletim_mercado_de_trabalho/mt36/BMT_36.pdf)>. Acesso em 10 out. 2008.

JOAQUIM, Cláudia Maria Guedes. Weber Simmel e a morte sem sentido. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Vol. 4, n. 1 (1), ago.-dez./2007.

Disponível em: <[http://www.emtese.ufsc.br/vol4\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/vol4_art5.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2008.

JOSEPH, Isaac. Entrevistado para o BIB, em 30 out. 1999, por Lícia do Prado Valladares e Roberto Kant de Lima. **LeMetro**. Laboratório de Etnografia Metropolitana IFCS/UFRJ.

Disponível em: <<http://lemetro5.blogspot.com/2005/08/entrevista-com-isaac-joseph-para-o-bib.html>>. Acesso 2 fev. 2008.

KITABAYASHI, Rosana Tie. Estratégia competitiva do varejo supermercadista da região metropolitana de Belém: 1990 a 2004. **Dissertação** apresentada ao Programa de Pós-graduação, Mestrado em Economia, da Universidade da Amazônia. Belém, 2005. Disponível em:

<<http://www.unama.br/mestrado/mestrado/mestradoEconomia/dissertacoes/>

PDF/2005/estrategia-competitiva-do-varejo-supermercadista-da-rediao-metropolitana-de-belem-1990-2004.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2008.

KHOURY, Hilma. **Como elaborar questionários para pesquisa**. UFPA, 2007 (mimeo).

KWASNICKA, Eunice Lacaia. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1989.

LANNA, Marcos. Nota sobre Marcel Mauss e o ensaio sobre a dádiva. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, n. 14, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-44782000000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782000000100010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 July 2007.

LARANJEIRA, Sônia. Reestruturação produtiva nos anos 90: aspectos do contexto internacional no setor de serviços. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Porto Alegre, n. 33, ano 12, fev. 1997.

LEITE, Márcia de Paula. **Trabalho e sociedade em transformação**. São Paulo: Fundação Abramo, 2003.

\_\_\_\_\_. Relatório técnico institucional final. Projeto de pesquisa II. **Reestruturação produtiva e qualificação**. São Paulo, UNICAMP, [2003?] Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br/pesquisa/projeto.html>>. Acesso em dez. 2006.

LICHT, René Henrique Götz; GIACOMINI FILHO, Gino; GIL, Antonio Carlos. Uma investigação empírica sobre como lideranças lidam com o dilema moral entre confiança e pressão por inovação e competitividade. In: **Caderno de Pesquisa Pós-Graduação. Centro Universitário Municipal de São Caetano do Sul – IMES**, São Caetano do Sul, ano 5, n. 10, 1º. Sem. /2005. Disponível em: <<http://www.imes.edu.br>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

LÍDER EM REVISTA. Ano 1, n. 1, Belém, junho de 2002.

LIEDKE, Élide Rubini. Mercado de trabalho e formação profissional. In: **Revista Brasileira de Educação**, da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa – ANPED, São Paulo, v. 4, n.4, jan./fev./mar./abr./1997, p. 60-75. Disponível em: <[http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE04/RBDE04\\_07\\_ELIDA\\_RUBINI\\_LIEDKE.pdf](http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE04/RBDE04_07_ELIDA_RUBINI_LIEDKE.pdf)> Acesso em: 3 ago. 2006.

LIEDKE, Élide Rubini; BULHÕES, Maria da Graça; FRANZÓI, Naíra. Formação profissional e inserção no mercado de trabalho. In. **Sociologias**. Programa de Pós-graduação em Sociologia da UFRGS, Porto Alegre, ano 2, n. 3, jan/jun, 2000.

LIMA, Jacob Carlos ; CONSERVA, Marinalva de Sousa . Redes sociais e mercado de trabalho: entre o formal e o informal. **Política & Trabalho**, João Pessoa, v. 24, p. 73-98, abr. 2006. Disponível em: < [http://www.cchla.ufpb.br/politicaetrabalho/arquivos/artigo\\_ed\\_24/artigos/](http://www.cchla.ufpb.br/politicaetrabalho/arquivos/artigo_ed_24/artigos/)



artigo\_04.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2007.

LIMONGI, Maria Isabel. Sociabilidade e moralidade: Hume leitor de Mandeville. **Kriterion**, Belo Horizonte, v. 44, n. 108, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-512X2003000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-512X2003000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 3 dez. 2006.

LOUREIRO, Violeta Refkalefsky. **Os parceiros do mar: natureza e conflito social na pesca da Amazônia**. Belém: Museu Paraense Emílio Goeldi, CNPq, 1985.

\_\_\_\_\_. Modernização e conflito na pesca do Pará. In: **TDI**. Teoria. Debate. Informação. Revista da Associação Profissional dos Sociólogos do Pará. Belém, n. 6, dez. 1986.

\_\_\_\_\_. História social e econômica da Amazônia. In: SEDUC; IDESP. (Org.). **Estudos e problemas amazônicos**. Belém: IDESP/SEDUC, 1989.

\_\_\_\_\_. Pressupostos do modelo de integração da Amazônia brasileira aos mercados nacional e internacional em vigência nas últimas décadas: a modernização às avessas. In: COSTA, Maria José Jackson. **Sociologia na Amazônia: debates teóricos e experiências de pesquisa**. Belém: EDUFPA, 2001.

LUNDASEN, Susanne. Podemos confiar nas medidas de confiança?. **Opinião Pública**, Campinas, v. 8, n. 2, 2002, p. 304-327. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-62762002000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762002000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 Jul. 2007.

MANESCHY, Maria Cristina Alves. **Ajuruteua: uma comunidade pesqueira ameaçada**. Belém: EDUFPA/CFCH, 1995.

\_\_\_\_\_. Múltiplas atividades femininas nas estratégias de reprodução social de família de pescadores. In: COSTA, Maria José Jackson. **Sociologia na Amazônia: debates teóricos e experiências de pesquisa**. Belém: EDUFPA, 2001.

MANESCHY, Maria Cristina Alves ; ESCALLIER, Christine. Parceiras de terra: o trabalho das mulheres na pesca em Vigia, litoral do Pará. In: FURTADO, Lourdes (Org.); QUARESMA, Helena Doris (Org.). **Gente e ambiente no mundo da pesca artesanal**. Belém: Museu Paraense Emílio Goeldi, 2002, v. 1, p. 57-89.

MARSDEN, David. **Sistemas de emprego, estratégias de gestão e instituições do trabalho.** *Tempo Social*. [online]. 2004, v. 16, n. 2, pp. 225-255.

MARTINS, José de Souza. A chegada do estranho. In. HÉBETTE, Jean (Org.). **O cerco está se fechando.** Petrópolis: Vozes, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

MAUSS, Marcel. Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In. **Sociologia e Antropologia.** v. II. São Paulo: EDUSP, 1974.

MELLO, Alex Fiúza de. **A pesca sob o capital:** a tecnologia a serviço da dominação. Belém: UFPA, 1985.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (**CAGED**), Brasília, set. 2005. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso: 15 out. 2006.

\_\_\_\_\_. Bases Estatísticas RAIS/CAGED. Acesso on line. Disponível em: <<https://sgt.caged.gov.br/index.htm>>. Acesso em 20 out. 2008.

\_\_\_\_\_. Classificação Brasileira de Ocupações (**CBO**) - 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/>>. Acesso em 12 out. 2008.

\_\_\_\_\_. **Informações para o Sistema Público de Emprego e Renda - Dados por Município.** Disponível em: <[http://perfildomunicipio.caged.gov.br/result\\_SPER.asp?entrada=SPER&tpCST=cstMUN&UF=PA&codmun=150140&ufacesso=PA](http://perfildomunicipio.caged.gov.br/result_SPER.asp?entrada=SPER&tpCST=cstMUN&UF=PA&codmun=150140&ufacesso=PA)>. Acesso em 27 set. 2008.

MITZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Maurílio de Abreu. Mineração Industrial na Amazônia e suas implicações para o desenvolvimento regional. **NOVOS CADERNOS NAEA**, Belém, v. 8, n. 1, jun. 2005. Disponível em: <<http://www.naea-ufpa.org/revistaNCN/ojs>>. Acesso em: 18 nov. 2006.

MOREIRA, Edma S. **Tradição em tempos de modernidade:** reprodução social numa comunidade varzeira do rio Xingu (PA). Belém: EDUFPA, 2004.

\_\_\_\_\_. Movimento Social Amazônico em Defesa de Territórios e de Modos de Vida Rurais: estudo sociológico no Baixo Xingu. 2008, 278 f. **Tese**. (Doutorado em co-tutela em Ciências Sociais)- Universidade Federal do Pará e Université Paris 13, Belém, 2008.

MORIN, Edgar. A complexidade e a empresa. In. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Organização e Poder**. Empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 2001.

MOTTA-MAUÉS, Angélica. Adoção, afetividade e família na Amazônia. Aviz, Adriana de (Org.). Seminário temático itinerários antropológicos para compreensão das sociedades humana: Livro de súmulas e resumos. Belém: **Projeto RENAS/LAMAq/MPEG**, 2006. Disponível em: <[http://www.museu-goeldi.br/renas/textos/itinerarios\\_antropologicos\\_2006.pdf](http://www.museu-goeldi.br/renas/textos/itinerarios_antropologicos_2006.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2008.

MOURÃO, Leila. **Memória da indústria paraense**. Belém: FIEPA, 1989.

NOVELLI, José Gaspar Nayme; MAZZON, Jose Afonso; FISCHER, Rosa Maria. **Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho**. RAUSP - Revista de Administração. São Paulo, n. 04, v. 41, p. 442-452, out-dez. 2006. Disponível em: <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4104442.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4104442.pdf)>. Acesso em 25 jul. 2007.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. In: **Administração On Line**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAD), São Paulo, v.2, n. 2, abr/mai/jun, 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/tania.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm)>. Acesso em: 11 abr. 2006

PADILHA, Raimundo Wanderley Correa. A reestruturação produtiva e suas repercussões na qualificação e na formação profissional do trabalhador dos supermercados. **Dissertação**. (Mestrado em Educação), Universidade Federal do Pará, Programa de Pós-Graduação em Educação, Belém, 2007. Disponível em: <[http://www.ppged.belemvirtual.com.br/arquivos/File/dissertacoes2005/dissertacao\\_Wanderlei.pdf](http://www.ppged.belemvirtual.com.br/arquivos/File/dissertacoes2005/dissertacao_Wanderlei.pdf)>. Acesso em 14 set. 2008.

PAGÉS, Max (et al.). **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAIVA, Antonio Crístian Saraiva. Por uma sociologia menor: G. Simmel. In: **SBS Caderno de Resenhas**. N. 2, ano 2, maio/2007. Disponível em: [http://www.sbsociologia.com.br/downloads/resenhas\\_2.pdf](http://www.sbsociologia.com.br/downloads/resenhas_2.pdf). Acesso em: 30 jun. 2007.

GRUPO PÃO DE ACÚCAR. Memória. **Histórico**. Breve histórico do Grupo Pão de Açúcar. Disponível em: [http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/default\\_memo\\_historico.asp](http://www.grupopaodeacucar.com.br/memoria/default_memo_historico.asp). Acesso em 4 nov. 2008.

PINHEIRO, Alessandro Maia. ÁLVARO, Maria Ângela Gemaque. Informalidade na Região Metropolitana de Belém: um retrato por gênero. In: Encontro Nacional de Estudos Populacionais – ABEP, 14, 2006, Caxambu. **Anais eletrônicos...** São Paulo: UNICAMP, 2006. Disponível em: <[http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006\\_308.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_308.pdf)> . Acesso em: 12 dez. 2006.

PRIOST, Cláudia Dias. **Gestão estratégica e gestão de conflitos no terceiro setor**. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmtes\\_maio2004.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmtes_maio2004.cfm)>. Acesso em: 9 dez. 2006.

RAMALHO, José Ricardo. Novas conjunturas industriais e participação local em estratégias de desenvolvimento. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 3, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582005000300002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582005000300002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 27 jul. 2006.

RAMALHO, José Ricardo; SANTANA, Marco Aurélio. Flexibilidade à francesa: trabalhadores na Peugeot Citroën brasileira. **Tempo social**, São Paulo, v. 18, n. 1, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702006000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702006000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 set. 2006.

RAMOS, Carlos Alberto. CARNEIRO, Francisco Galvão. Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil. In: **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, jul. / dez., 2002. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarius/v12n2/Ramos/pdf.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2007.

RATTON JR, José Luiz; MORAES, Jorge Ventura de. Karen S. COOK. Trust in society. Resenha. **Estudos de Sociologia**, Revista do Programa de Pós-graduação em Sociologia da UFPE, v. 8, n. 1,2, p. 259-264, Recife, 2002. Disponível em: <[http://www.politica hoje.com/sociologia/publicacoes/publicacao\\_9\\_89.pdf](http://www.politica hoje.com/sociologia/publicacoes/publicacao_9_89.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2008.

REARDON, Thomas. BERDEGUÉ, Júlio. La rápida expansión de los supermercados em América Latina: desafios Y oportunidades para el desarrollo. In: **Estudos Sociedade e Agricultura**, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, n. 21, out. 2003.

RECUERO, Raquel da Cunha. Comunidades virtuais em redes sociais na Internet: uma proposta de estudo. In. **Ecompos**, Internet. V. 4, n. dez. 2005. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/limc/PDFs/com/virtuais/pdf.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2007.

REIS, Bruno Pinheiro W. Capital social e confiança: questões de teoria e método. **Revista de Sociologia Política**, n. 21, Curitiba, nov. 2003, p. 35-49. Disponível em: <<http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/>>. Acesso em: 31 ago. 2006.

SAAB, William George L. GIMENEZ, Luiz Carlos P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. In. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 11, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.federativo.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1106.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2007.

SAINSAULIEU, Renaud. KIRSCHNER, Ana Maria. **Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M. GIMENEZ, Luiz Carlos P. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. In. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 9, mar. 1999. Disponível em: <<http://www.federativo.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2007.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pesquisa de Mortalidade de Empresas. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. 1º. Semestre, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/boletim-estatistico-das-mpe>>. Acesso em 10 out. 2008.

\_\_\_\_\_. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil 2003-2005. 1º. Semestre, 2008. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/subarea2?OpenForm&AutoFramed&jmm=EMPREENDEDORISMO>>. Acesso em: 18 jul. 2008.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SIMMEL, Georg. **Questões fundamentais da sociologia**. São Paulo: Zahar, 2006.

\_\_\_\_\_. As grandes cidades e a vida do espírito (1903). **Mana**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-93132005000200010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-93132005000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 Fev 2008.

SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. São Paulo: Abril, 1974.

SPINK, Mary Jane (org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, Mary Jane. MENEGON, Vera Mincoff. A pesquisa como prática discursiva: superando os horrores metodológicos. In: **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1998.

SOUSA, José Figueiredo de Souza. **Y. Yamada**: uma história de trabalho e sucesso. Belém, 2000.

STOCKINGER, Gottfried. A reestruturação de relações tradicionais na Amazônia numa era de modernização forçada (1960-1980). In: COSTA, Maria José Jackson. **Sociologia na Amazônia**: debates teóricos e experiências de pesquisa. Belém: EDUFPA, 2001.

SUPERHIPER. Ranking ABRAS 2006. Maiores e melhores empresas. **Revista** da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), São Paulo, ano 32, n. 364, maio, 2006.

SUPERHIPER. Ranking ABRAS 2007. O tamanho do auto-serviço brasileiro. **Revista** da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), São Paulo, ano 33, n. 376, maio, 2007.

SUPERHIPER. Ranking ABRAS 2008. O auto-serviço em toda sua dimensão. **Revista** da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), São Paulo, ano 34, n. 385, abril, 2008.

SUPERMERCADOS, Instituto Histórico e Cultural dos. **Cinqüenta anos de supermercado no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 2002.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TELLES, Vera da Silva. Mutações do trabalho e experiência urbana. **Tempo social**, São Paulo, v. 18, n. 1, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702006000100010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702006000100010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 out. 2006.

SOARES, Cléo. Yamada vai festejar com promoções. In: **Portal UFPA**. Imprensa. Clipping. Belém, 21 ago. 2005. Disponível em: <[http://www.ufpa.br/portafulpa/imprensa/clipping.php?id\\_clip=2022&data=20050821](http://www.ufpa.br/portafulpa/imprensa/clipping.php?id_clip=2022&data=20050821)>. Acesso em: 3 nov. 2008.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. V. 1. Brasília: UNB, 1991.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ZALUAR, Alba. Exclusão e políticas públicas: dilemas teóricos e alternativas políticas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 12, n. 35, 1997 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69091997000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091997000300003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 ago. 2007.

## APÊNDICE A – Carta aos supermercados. Dados Iniciais

Belém (PA),

GRUPO

Prezados senhores,

Venho solicitar autorização para desenvolver pesquisa sociológica sobre a temática da Gestão empresarial, tendo como sujeitos os empregados – de todos os níveis hierárquicos – dessa organização (inclusive empresas terceirizadas, se houver).

2. Sou professora da matéria “Sociologia aplicada à Administração”, na Faculdade do Pará (FAP) e aluna do doutorado do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal do Pará (UFPA). Minha pesquisa procura compreender a relação entre as modernas teorias organizacionais, seus princípios norteadores e a prática efetiva da gestão, especificamente no que se refere ao processo de recrutamento e seleção de recursos humanos (gestão de pessoas), e as relações sociais (sociabilidade).
3. A importância de contar com a parceria dessa empresa no desenvolvimento da pesquisa se deve a vários fatores, dentre eles o fato de ser uma empresa de capital nacional, de grande porte, que adota as técnicas dos atuais estilos de gestão; recruta sua mão-de-obra em nível local e, acima de tudo, tem um papel significativo no desenvolvimento regional, em especial na região metropolitana de Belém.
4. Devo esclarecer que além dessa rede de supermercados, a pesquisa será desenvolvida em empresas do mesmo ramo de Portugal e Angola, como parte do proposta de colaboração internacional a ser submetida ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), do Ministério da Ciência e Tecnologia, como parte do Programa de Ciências Sociais (CPLP).



5. Os procedimentos de pesquisa obedecerão as normas e limites definidos por essa empresa, inclusive na análise inicial dos formulários a serem respondidos pelos empregados. Firmo, desde já, meu compromisso ético de não identificar a empresa e os respondentes na publicação ou divulgação do estudo. As entrevistas poderão ocorrer em horário e local fora daquele em que o trabalho é desenvolvido, se assim essa gerência e o entrevistado o permitirem. Teria relevância para a pesquisa a permissão para observação *in loco* de eventos institucionais.

6. No aguardo do deferimento de meu pedido, coloco-me ao seu dispor para informações adicionais e para definição dos parâmetros a serem utilizados na pesquisa.

Anexos: - Carta de encaminhamento da UFPA.  
- Declaração do Programa de pós-graduação da UFPA.  
- Lista dos dados iniciais solicitados.

**Ida Lenir** Maria Pena Gonçalves  
Rua Mogno, 12 – Condomínio Amazon Flora – Benevides (PA)  
Telefone: 3724-3513 – 8112-8257  
E-mail. [idalenir@ufpa.br](mailto:idalenir@ufpa.br)

## **APÊNDICE B – Formulário de solicitação de dados iniciais às empresas**

### Dados iniciais sobre a empresa (se possível, por lojas):

- Histórico da empresa e de seus proprietários.
- Número de empregados: diretos e terceirizados:
  - Forma de contratação: prazo indeterminado; contrato temporário; estagiários remunerados e não remunerados (quantidades);
  - Por sexo;
  - Por escolaridade.
  - Por função.
- Salários iniciais por função: nível operacional, gerência média e alta gerência. Salários indiretos.
- Organograma da empresa (para conhecer níveis hierárquicos e amplitude de comando).
- Número de lojas e localização (por bairros, cidades).
- Processo de recrutamento e seleção; critérios e exigências.
- Regime de trabalho (por escala, carga horária semanal, intervalos de refeições);
- Uniformes (forma de uso, periodicidade de entrega, particularidades).
- Direitos dos empregados (geral);
- Deveres dos empregados (geral).
- Sanções.
- Desenvolvimento de Recursos Humanos.

## APÊNDICE C – Carta 2 aos supermercados. Autorização para pesquisa

Belém (PA),

Prezados senhores,

Venho solicitar autorização para dar prosseguimento à pesquisa sociológica com os empregados dessa organização, sobre a temática da Gestão empresarial, iniciada em outubro de 2006, através da qual procuro compreender a relação entre a sociabilidade e as modernas teorias organizacionais, seus princípios norteadores e a prática efetiva da gestão, especificamente o processo de recrutamento e seleção de recursos humanos (gestão de pessoas). Na primeira etapa, analisei os dados da empresa, tanto aqueles fornecidos pelo seu Setor de Recursos Humanos, quanto aqueles obtidos através de publicações.

2. Na segunda etapa do estudo, precisarei entrevistar os empregados. A amostra irá contemplar quinze empregados de cada loja, de acordo com a disponibilidade dos serviços. A entrevista dura em média 30 minutos. Teria relevância para a pesquisa a permissão para observação *in loco* de eventos institucionais, tais como palestras de integração, reuniões festivas, etc. Esclareço que haverá um terceiro momento, no qual serão desenvolvidas entrevistas sobre trajetória ocupacional com empregados selecionados (em torno de dois por loja) a partir da análise das respostas da segunda etapa da pesquisa. Devo esclarecer que além das cinco maiores redes de supermercados da RMB, a pesquisa será desenvolvida em empresas do mesmo ramo de Portugal e Angola, como parte da proposta de colaboração internacional aprovada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, do Ministério da Ciência e Tecnologia, como parte do Programa de Ciências Sociais – CPLP.

3. Os procedimentos de pesquisa obedecerão as normas e limites definidos por essa empresa, inclusive disponibilizando previamente os formulários para apreciação. As entrevistas poderão ocorrer em horário e local fora daquele em que o trabalho é desenvolvido, se assim essa gerência e o entrevistado o permitirem. Firmo, desde já, meu compromisso ético de não identificar a empresa e os respondentes na publicação ou divulgação do estudo, exceto informações que sejam de domínio público.

4. Agradeço a atenção a mim dispensada por [\_\_\_\_\_] e sua equipe, cuja presteza e competência foram substanciosos para andamento dos trabalhos. No aguardo do deferimento de meu pedido, coloco-me ao seu dispor para fornecer informações pessoalmente, caso considerem necessário.

Anexos: - Carta de encaminhamento da UFPA.  
- Formulário de pesquisa.

**Ida Lenir** Maria Pena Gonçalves  
Telefone: 3724-3513 – 8112-8257  
E-mail. [idalenir@ufpa.br](mailto:idalenir@ufpa.br); [idalenir@amazon.com.br](mailto:idalenir@amazon.com.br)

## APÊNDICE D – Formulário da pesquisa exploratória em Benevides, Pará

Pesquisa: Sociabilidade e Gestão de Recursos Humanos na Amazônia

PESSOAL	Nome:	Naturalidade:		
	Sexo:	Idade:	Estado Civil:	Filhos?
	Estado Civil:	Local residência:	Quantas pessoas:	Própria?
	Renda familiar:	Quem e quantos contribuem na renda?		

FUNÇÃO	Função/cargo:	Tempo na função:	Tempo de empresa:
	Cargos que exerceu/tempo:		
	Treinamento para a função (descrever processo):		

RELAÇÕES TB	Jornada de trabalho semanal:	Sistema de folga:	
	Horário:	há escala?	Como é?
	Hora-extra ( ) – Banco de Horas ( )	Vale-transporte:	Quantos?
	Vale-refeição:	Outro incentivo \$?	
	Salário:	CTPS?	
	Uniforme:		

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Como soube do emprego?
	Como foi o processo?
	Possibilidades de crescimento na empresa?
	Quais os critérios para mudança de cargo?
	Qual a política da empresa com qualificação do empregado?
	Outra informação que achar relevante:

- Como (e com o que) usa seu tempo quando não está no trabalho?

---



---



---

## APÊNDICE E – Roteiro para entrevista – Pesquisa exploratória Belém

Pesquisa: Sociabilidade e gestão de Recursos Humanos na Amazônia

### 1. Gestor

- a) Como a empresa tem acesso aos trabalhadores?
- b) Qual o processo de seleção?
- c) Há terceirização de atividades? Quais? Por que?
- d) Qual o perfil do empregado?
- e) Usa estagiários? Por que?
- f) Como lida com a rotatividade? Qual o tempo médio de vínculo empregatício?
- g) Qual as estratégias para manutenção do empregado?
- h) Quais os procedimentos de acompanhamento do desempenho e promoções?

### 2. Empregado

- a) Como teve acesso ao emprego?
- b) Como foi o processo de seleção?
- c) Como é o acompanhamento do seu desempenho?
- d) Quais são seus direitos como empregado da empresa?
- e) Quais as regras que deve obedecer na empresa (horário, vestuário, alimentação, descanso, uso dos espaços comuns)? Como teve conhecimento delas?
- f) Como se sente em relação a essas regras? Caso evite cumpri-las, quais as estratégias adotadas para evitar punição?
- g) Quais as diferenças entre seu comportamento na empresa e no grupo familiar ou outros espaços que frequenta? Explique.
- h) Como faz para se adequar as exigências do trabalho?
- i) Se esteve desempregado, por quanto tempo e a quem recorrer nesses momentos?
- j) Descreve seu último dia de trabalho.
- k) Descreve seu último dia de folga (descanso)

## APÊNDICE F – Formulário sócio-demográfico (com perguntas abertas) 1/5

### **“SOCIABILIDADE E GESTÃO de RECURSOS HUMANOS NA AMAZÔNIA”**

UFPA – Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais (PPGCS) – Curso de Doutorado

Professora Ida Lenir Gonçalves: 81128257, 32029013 (FAP)

SUPERMERCADO: \_\_\_\_\_ LOJA: \_\_\_\_\_

NOME: \_\_\_\_\_ IDADE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_ TELEFONE PARA CONTATO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. SEXO: 1. MASCULINO 2. FEMININO.
2. ESTADO CIVIL: 1. SOLTEIRO 2. CASADO 3. DIVORCIADO 4. OUTROS \_\_\_\_\_
3. Escolaridade (curso completo): 1. fundamental menor – 2. fundamental maior – 3. Médio 4. Superior Anos de estudo: \_\_\_\_\_
4. Está estudando no momento? 1. sim – 2. não. O que? \_\_\_\_\_ Horário \_\_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_
5. Em que cidade nasceu? \_\_\_\_\_
6. Qual sua condição na família? 1. PRINCIPAL RESPONSÁVEL – 2. CÔNJUGE – 3. FILHO – 4. OUTROS \_\_\_\_\_
7. Se não for principal responsável, contribui no pagamento das despesas do domicílio? \_\_\_\_\_
8. De quanto é a renda familiar mensal? \_\_\_\_\_
9. Qual a condição do domicílio? 1. PRÓPRIO – 2. ALUGADO – 3. CEDIDO – 4. OUTROS \_\_\_\_\_
10. Há quanto tempo reside no atual domicílio? \_\_\_\_\_
11. E no bairro? \_\_\_\_\_
12. Quem mora com você? \_\_\_\_\_
13. Quantas pessoas moram com você, no mesmo domicílio? \_\_\_\_\_
14. Com que idade começou a trabalhar? \_\_\_\_\_
15. Em que atividade? \_\_\_\_\_
16. Quais foram suas três últimas ocupações?

	A - OCUPAÇÃO	B – TEMPO NA OCUPAÇÃO	C – CARTEIRA ASSINADA	D – OUTRA INFORMAÇÃO
1.				
2.				
3.				

C) Carteira assinada: 1 – SIM 2 – NÃO

D) Tipo de vínculo empregatício: 1 – Autônomo 2 – Funcionário Público 3 – Funcionário privado

17. Quanto tempo ficou desempregado entre o emprego anterior (com carteira assinada) e o emprego atual?

\_\_\_\_\_

18. Por que saiu do último emprego? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### TRABALHO ATUAL:

19. Setor de trabalho: \_\_\_\_\_
20. Qual sua função (real) atual? \_\_\_\_\_
21. Qual o tempo que você está nessa função? \_\_\_\_\_
22. Qual o salário mensal? \_\_\_\_\_
23. Quantas horas diárias reais de trabalho? \_\_\_\_\_

## APÊNDICE F – continuação 2/5

24. Tipo de horário: 1. FIXO, SEM ALTERAÇÕES 2. FIXO, COM ALTERAÇÕES NO INT. DO SERVIÇO 3. POR ESCALA

25. De quanto é o tempo de intervalo real entre os dois expedientes de trabalho?

\_\_\_\_\_

26. O que faz nesse período?

\_\_\_\_\_

27. Com quem?

A - NOME DA PESSOA	B- SETOR	C - CARGO	D - SEXO 1. M 2 F	E – CONTEÚDO DA RELAÇÃO
1.				
2.				

E: 1. Colega de trabalho 2. amigo 3. Outros (especifique)

28. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? \_\_\_\_\_

29. Como soube deste emprego? \_\_\_\_\_

30. Como foi seu contato com a empresa? 1. CURRÍCULO – 2. ENTREVISTA C/GERENTE – 3. ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO – 4. ENCAMINHADO POR EMPREGADO DA EMPRESA- 5. OUTROS

\_\_\_\_\_

31. Atribui ter sido contratado principalmente devido: 1. CONHECIMENTO TÉCNICO – 2. ATITUDE NA ENTREVISTA (POSTURA, ARGUMENTAÇÃO) – 3. APARÊNCIA FÍSICA (BELEZA, BOA APRESENTAÇÃO) – 4 -INFLUÊNCIA DE QUEM INDICOU – 5. OUTROS

\_\_\_\_\_

32. Caso tenha tido influência de uma pessoa, pergunta-se:

A - NOME DA PESSOA	B- OCUPAÇÃO	C - CARGO	D - SEXO 1. M 2 F	E – CONTEÚDO DA RELAÇÃO
1.				

E: 1. Colega de trabalho 2. amigo 3. Outros (especifique)

32A – Tipo de influência exercida pelo contato (o que o QI fez, efetivamente).

\_\_\_\_\_

33. Liste as funções exercidas na empresa: (se exerceu sempre a mesma função, mas mudou de loja, discriminar também).

A - FUNÇÃO EXERCIDA	B - TEMPO NA FUNÇÃO	C- PROMOÇÃO 1.SIM 2. NÃO	D- SETOR 1. MESMO 2. OUTRO	E - LOJA 1. MESMA 2. OUTRA
1.				
2.				
3.				

B- incluir meses

34. Você já indicou alguém para trabalhar nessa empresa? 1. SIM 2. NÃO

35. Se positivo, quem (especifique a relação social)?

\_\_\_\_\_

36. Como? \_\_\_\_\_

37. Quem são as pessoas com as quais você relaciona com mais freqüência no seu trabalho?

A - NOME DA PESSOA	B- SETOR	C - CARGO	D - SEXO 1. M 2 F	E – CONTEÚDO DA RELAÇÃO
1.				
2.				
3.				

E – 1. Colega de trabalho 2. amigo 3. Outros (Especifique)

## APÊNDICE F – continuação 3/5

38. Quando tem uma dúvida ou problema de trabalho, a quem pede ajuda?

A - NOME DA PESSOA	B- SETOR	C - CARGO	D - SEXO 1. M 2 F	E – CONTEÚDO DA RELAÇÃO
1.				
2.				
3.				

E – 1. Colega de trabalho 2. amigo 3. Outros (especifique)

39. Quando você tem um problema pessoal, compartilha com algum(s) colega(s) de trabalho? 1. SIM 2. NÃO

40. Caso negativo, por que? \_\_\_\_\_

41. Caso positivo, com quem?

A - NOME DA PESSOA	B- SETOR	C - CARGO	D - SEXO 1. M 2 F	E – CONTEÚDO DA RELAÇÃO	F – ORIGEM DA RELAÇÃO
1.					
2.					
3.					

E : 1. Colega de trabalho 2. amigo 3. Outros (especifique)

F: 1. Na empresa 2. Noutro trabalho 3. Outros (Especifique)

42. Desenvolve outras atividades com colegas fora do trabalho (outros trabalhos, estudo, religião, voluntariado, lazer)?

A - TIPO	B - FREQUÊNCIA	C - COM QUEM?	D-SETOR	E - CARGO	D - SEXO 1. M 2 F
1.					
2.					
3.					

B: 1. DIÁRIA 2. SEMANAL 3. QUINZENAL 4. MENSAL 5. OUTROS (Especificar)

43. Caso negativo, por que? \_\_\_\_\_

44. Desenvolve alguma atividade além do trabalho? (por exemplo: em clube, igrejas, sindicato da categoria, associações, outros trabalhos, trabalho comunitário, estudo, atividade política, voluntariado).

A - TIPO	B - FREQUENCIA	C - FUNÇÃO	D - REMUNERAÇÃO
1.			
2.			

B: 1. DIÁRIA 2. SEMANAL 3. QUINZENAL 4. MENSAL 5. OUTROS (Especificar)

45. Caso negativo, por que? \_\_\_\_\_

46. Desenvolve alguma atividade de lazer? \_\_\_\_\_

A – TIPO	B – FREQUÊNCIA	C- COM QUEM?
1.		
2.		
3.		
4.		

B: 1. DIÁRIA 2. SEMANAL 3. QUINZENAL 4. MENSAL 5. OUTROS (Especificar)

D: 1. FAMÍLIA (PAIS, IRMÃOS, FILHOS) 2. PARENTES (AVÓS, PRIMOS, TIOS) 3. AMIGOS 4. VIZINHOS  
5. OUTROS (ESPECIFICAR) \_\_\_\_\_

47. Caso negativo, por que? \_\_\_\_\_



**APÊNDICE F – continuação 4/5**

48. Quem são as pessoas em que você confia?

A – NOME DA PESSOA	B – FREQUÊNCIA DO CONTATO	C – TEMPO DA RELAÇÃO	D – SEXO 1. M 2 F	E- CONTEÚDO DA RELAÇÃO
1.				
2.				
3.				

B: 1. DIÁRIA 2. SEMANAL 3. QUINZENAL 4. MENSAL 5. OUTROS (Especificar)

E – 1. Colega de trabalho 2. amigo 3. Outros (especifique)

49. Caso negativo, por que?

50. Você usa Internet? 1 – SIM 2 – NÃO

51. Se positivo, para que?

52. Se negativo, por que?

53. Tem filhos? 1 – SIM 2 – NÃO

54. Se positivo, discrimine sexo e idade.

55. Esse é seu primeiro emprego com carteira assinada? \_\_\_\_\_

Observações relevantes/impressões do pesquisador sobre a entrevista:

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

**Autorizo a utilização dessas informações desde que seja mantido o sigilo com relação ao meu nome e à empresa.****Belém (PA), \_\_\_\_\_ assinatura do respondente: \_\_\_\_\_**

**APÊNDICE F** – continuação 5/5

Escala de Percepção GESOC

0 – NUNCA	1 – RARAMENTE	2 – ALGUMAS VEZES	3 – FREQUENTEMENTE	4 – SEMPRE
-----------	---------------	-------------------	--------------------	------------

- 1) PARTICIPO DOS EVENTOS SOCIAIS DA EMPRESA.
- 2) MEU HORÁRIO DE TRABALHO É MUDADO QUANDO É CONVENIENTE PARA A EMPRESA.
- 3) EU PARTICIPO DO PROCESSO DECISÓRIO DAS PROMOÇÕES DE CARGO.
- 4) A EMPRESA IMPÕE AS NORMAS E EU DEVO OBEDECER, SEM ARGUMENTAR.
- 5) O RITMO DE TRABALHO DA MINHA FUNÇÃO É INTENSO.
- 6) A EMPRESA PROIBE MINHAS CONVERSAS NO TRABALHO.
- 7) MEU RITMO DE TRABALHO DEPENDE DA PRESENÇA FÍSICA DO CHEFE.
- 8) SOU COBRADO PARA RESPEITAR A HIERARQUIA.
- 9) A GERENCIA VIGIA O MEU TRABALHO.
- 10) MEUS DIREITOS DE EMPREGADOS SÃO RESPEITADOS PELA EMPRESA.
- 11) MEU EMPREGO É ESTÁVEL.
- 12) A EMPRESA INVESTE NO MEU TREINAMENTO.
- 13) APROXIMO-ME DOS COLEGAS DE TRABALHO VISANDO MINHA CARREIRA.
- 14) MANTENHO RELAÇÕES NA EMPRESA PORQUE ELAS PODEM TER SERVENTIA.
- 15) ENCONTRO-ME COM COLEGAS DE TRABALHO PARA ATIVIDADES NÃO PROFISSIONAIS.
- 16) CONFIO NOS MEUS COLEGAS DE TRABALHO.
- 17) POSSO CONTAR COM COLEGAS DE TRABALHO PARA APOIO SÓCIO EMOCIONAL.
- 18) SOU CORTÊS (EDUCADO, GENTIL) COM MEUS COLEGAS DE TRABALHO.
- 19) SOU PONTUAL (HORÁRIOS DE CHEGADA, INTERVALOS, SAÍDA).
- 20) PARTICIPO DOS EVENTOS SOCIAIS ORGANIZADOS POR COLEGAS DE TRABALHO.
- 21) SOU CUIDADOSO COM MINHA APARÊNCIA PESSOAL.
- 22) ACATO COM PRESTEZA AS ORDENS SUPERIORES.
- 23) SINTO-ME COMPROMETIDO COM O RESULTADO DA EMPRESA.
- 24) INVISTO NA MINHA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.
- 25) ESTOU DISPONÍVEL PARA FICAR NA EMPRESA ALÉM DO HORÁRIO.
- 26) PROCURO “PUXAR CONVERSA” COM OS CLIENTES NO ATENDIMENTO.
- 27) MEUS AMIGOS VÊM ME VER NO LOCAL DE TRABALHO.
- 28) MEUS PARENTES VÊM ME VER NO LOCAL DE TRABALHO.
- 29) MEU RITMO DE TRABALHO CORRESPONDE AO RITMO EXIGIDO PELA EMPRESA.
- 30) CUMPRO OS PRAZOS ESTABELECIDOS PARA AS TAREFAS, SEM PRECISAR SER COBRADO.
- 31) COLABORO COM OS DEMAIS COLEGAS SEM SER SOLICITADO.
- 32) DOU SOLUÇÃO AOS PROBLEMAS DE MINHA ALÇADA, SEM PRECISAR SER COBRADO.
- 33) SOU CUIDADOSO COM OS MATERIAIS DE TRABALHO.
- 34) POSSO CONTAR COM COLEGAS DE TRABALHO PARA APOIO FINANCEIRO.

## APÊNDICE G – Formulário simplificado

PESQUISA – Sociabilidade e gestão: Professora Ida Lenir (UFPA/FAP)

Bairro onde mora: \_\_\_\_\_ Celular ou fixo: \_\_\_\_\_

1. EMPRESA 1. AMAZÔNIA 2. LIDER 3. NAZARÉ 4. FORMOSA Nome/local da Loja: \_\_\_\_\_

2. SEXO: 1. MASCULINO 2. FEMININO.

3. ESTADO CIVIL: 1. SOLTEIRO 2. CASADO 3. UNIÃO ESTÁVEL (vive junto) 4. SEPARADO/DIVORC 5. \_\_\_\_\_

4. IDADE: \_\_\_\_\_ Que transporte usa para chegar ao trabalho? \_\_\_\_\_ Quanto tempo gasta? \_\_\_\_\_

5. Escolaridade: Cursou até que série completa?: \_\_\_\_\_ Marque o curso: 1º. Grau (fundamental) – 2º. Grau (Médio) – Superior - Outros

6. Está estudando no momento? 1. SIM – 2. NÃO. 7 e 8: Porque?: \_\_\_\_\_

11. Em que cidade e estado nasceu? \_\_\_\_\_ 36. Setor atual: \_\_\_\_\_ 39. Qual sua função? \_\_\_\_\_

40. Tempo nesta função nesta Empresa: \_\_\_\_\_ 41. Salário mensal bruto: R\$ \_\_\_\_\_ 42. Horas diárias de trabalho: \_\_\_\_\_

43. Horário 1º. Expediente: chegada: \_\_\_\_\_ saída: \_\_\_\_\_ 44. 2º. Expediente: chegada: \_\_\_\_\_ /saída: \_\_\_\_\_

45. Tempo de intervalo real entre os dois expedientes de trabalho? \_\_\_\_\_ 48: Tempo que trabalha nesta Empresa (com meses): \_\_\_\_\_

139. Tem filhos? 1 – SIM 2 – NÃO 140. Quantos? \_\_\_\_\_ 141. Idade dos filhos: \_\_\_\_\_ Moram com vc? \_\_\_\_\_

Avalie cada frase e escreva entre os parênteses ( ) o número da frequência que acontece ou sua intensidade, conforme escala abaixo:

0 – NUNCA	1 – RARAMENTE	2 – ALGUMAS VEZES	3 – FREQUENTEMENTE	4 – SEMPRE
-----------	---------------	-------------------	--------------------	------------

142. ( ) PARTICIPO DOS EVENTOS SOCIAIS DA EMPRESA.  
 143. ( ) MEU HORÁRIO DE TRABALHO É MUDADO QUANDO É CONVENIENTE PARA A EMPRESA.  
 144. ( ) EU PARTICIPO DO PROCESSO DECISÓRIO DAS PROMOÇÕES DE CARGO.  
 145. ( ) A EMPRESA IMPÕE AS NORMAS E EU DEVO OBEDECER, SEM ARGUMENTAR.  
 146. ( ) O RITMO DE TRABALHO DA MINHA FUNÇÃO É INTENSO.  
 147. ( ) A EMPRESA PROIBE MINHAS CONVERSAS NO TRABALHO.  
 148. ( ) MEU RITMO DE TRABALHO DEPENDE DA PRESENÇA FÍSICA DO CHEFE.  
 149. ( ) SOU (PRECISO SER) COBRADO PARA RESPEITAR A HIERARQUIA.  
 150. ( ) A GERENCIA VIGIA O MEU TRABALHO.  
 151. ( ) MEUS DIREITOS DE EMPREGADOS SÃO RESPEITADOS PELA EMPRESA.  
 152. ( ) MEU EMPREGO É ESTÁVEL.  
 153. ( ) A EMPRESA INVESTE NO MEU TREINAMENTO.  
 154. ( ) APROXIMO-ME DOS COLEGAS DE TRABALHO VISANDO MINHA CARREIRA.  
 155. ( ) MANTENHO RELAÇÕES NA EMPRESA PORQUE ELAS PODEM TER SERVENTIA.  
 156. ( ) ENCONTRO-ME COM COLEGAS DE TRABALHO PARA ATIVIDADES NÃO PROFISSIONAIS.  
 157. ( ) CONFIO NOS MEUS COLEGAS DE TRABALHO.  
 158. ( ) POSSO CONTAR COM COLEGAS DE TRABALHO PARA APOIO SÓCIO EMOCIONAL.  
 159. ( ) SOU CORTÊS (EDUCADO, GENTIL) COM MEUS COLEGAS DE TRABALHO.  
 160. ( ) SOU PONTUAL (HORÁRIOS DE CHEGADA, INTERVALOS, SAÍDA).  
 161. ( ) PARTICIPO DOS EVENTOS SOCIAIS ORGANIZADOS POR COLEGAS DE TRABALHO.  
 162. ( ) SOU CUIDADOSO COM MINHA APARÊNCIA PESSOAL.  
 163. ( ) ACATO COM PRESTEZA (IMEDIATAMENTE) AS ORDENS SUPERIORES.  
 164. ( ) SINTO-ME COMPROMETIDO COM O RESULTADO DA EMPRESA.  
 165. ( ) INVISTO NA MINHA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.  
 166. ( ) ESTOU DISPONÍVEL PARA FICAR NA EMPRESA ALÉM DO HORÁRIO.  
 167. ( ) PROCURO “PUXAR CONVERSA” COM OS CLIENTES NO ATENDIMENTO.  
 168. ( ) MEUS AMIGOS VÊM ME VER NO LOCAL DE TRABALHO.  
 169. ( ) MEUS PARENTES VÊM ME VER NO LOCAL DE TRABALHO.  
 170. ( ) MEU RITMO DE TRABALHO CORRESPONDE AO RITMO EXIGIDO PELA EMPRESA.  
 171. ( ) CUMPRO OS PRAZOS ESTABELECIDOS PARA AS TAREFAS, SEM PRECISAR SER COBRADO.  
 172. ( ) COLABORO COM OS DEMAIS COLEGAS SEM SER SOLICITADO.  
 173. ( ) DOU SOLUÇÃO AOS PROBLEMAS DE MINHA ALÇADA, SEM PRECISAR SER COBRADO.  
 174. ( ) SOU CUIDADOSO COM OS MATERIAIS DE TRABALHO.  
 175. ( ) POSSO CONTAR COM COLEGAS DE TRABALHO PARA APOIO FINANCEIRO.  
 176. Este é o seu primeiro emprego de carteira assinada? 1) SIM 2) NÃO.

Autorizo a utilização dessas informações desde que seja mantido o sigilo com relação ao meu nome e à empresa.

Belém (PA), \_\_\_\_\_ assinatura do respondente: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE H – Formulário sócio-demográfico categorizado 1/5

Professora Ida Lenir Gonçalves – Doutoranda UFPA, Ciências Sociais

Nome: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

1. EMPRESA 1. AMAZÔNIA 2. LIDER 3. NAZARÉ 4. FORMOSA LOJA:  
\_\_\_\_\_
2. SEXO: 1. MASCULINO 2. FEMININO.
3. ESTADO CIVIL: 1. SOLTEIRO 2. CASADO 3. UNIÃO ESTÁVEL (vive junto) 4. SEPARADO/DIVORC 5. OUTROS
4. IDADE: \_\_\_\_\_
5. Escolaridade (anos de estudo): \_\_\_\_ 1. FUNDAMENTAL MENOR 2. FUNDAMENTAL MAIOR 3. MÉDIO 4. SUPERIOR
6. Está estudando no momento? 1. SIM (responda 7, 9, 10) – 2. NÃO (vá para a questão 8 e 11).
7. Por que? 1) FAZER CURSO SUPERIOR 2) PARA SE CAPACITAR AO MERCADO DE TRABALHO 3) OUTROS(O que?) 7) NSA
8. Se não está estudando, por que? 1) HORÁRIO DE TB NÃO PERMITE 2) DIFICULDADE CONCILIAR FAM/TB/ESTUDO 3) FALTA DE TEMPO/CANSAÇO 4) SEM INTERESSE 5)OUTROS (O que?) 9)NSA
9. O QUE? 1) CURSO MÉDIO 2) CURSO SUPERIOR 3) CURSO TÉCNICO/PROFISSIONALIZANTE 4) OUTROS 9) NSA
10. O curso que está fazendo agora é PRESENCIAL? 1) SIM 2) NÃO 9) NSA
11. Em que cidade nasceu? \_\_\_\_\_ 1. RMBelém 2. INTERIOR DO ESTADO 3. OUTRO ESTADO 4. OUTROS
12. Qual sua condição na família? 1. PRINCIPAL RESPONSÁVEL – 2. CÔNJUGE – 3. FILHO – 4. OUTROS (Qual?) \_\_\_\_\_
13. Se não é o principal responsável, contribui no pagamento das despesas do domicílio? 1. SIM 2. NÃO 9. NSA
14. De quanto é a renda familiar mensal (de todos que moram no mesmo domicílio)? \_\_\_\_\_
15. Qual a condição do domicílio? 1. PRÓPRIO (a)dos pais b) pessoal?) 2. ALUGADO 3. CEDIDO 4. OUTROS
16. Há quanto tempo reside no atual domicílio? (inclusive os MESES) \_\_\_\_\_
17. E no bairro, há quanto tempo mora? (inclusive os MESES) \_\_\_\_\_
18. Quantas pessoas moram no mesmo domicílio (inclusive você)? \_\_\_\_\_
19. Com quem mora? 1) PAIS/IRMÃOS 2) SOMENTE CÔNJUGE/FILHOS 3) SÓ C/ FILHOS 4) FAMÍLIA EXTENSA 5) OUTROS 6) SOZINHO 9) NSA
20. Com que idade começou a trabalhar (qualquer ocupação, mesmo sem carteira assinada ou sem remuneração)? \_\_\_\_\_
21. Em que atividade? 1. RURAL 2. COM-SUPERMERCADO 4. COM. OUTROS 4. SERVIÇOS 5. EMP. DOMÉSTICO/BABÁ 6. CONST. CIVIL 7. OUTROS (qual atividade) \_\_\_\_\_
22. O primeiro trabalho foi com carteira assinada? 1. SIM 2. NÃO
23. Vínculo do 1º. trabalho: 1. AUTÔNOMO 2. EMPREGADO 3. VENDEDOR AMBULANTE 4. AJUDA AOS PAIS 5. OUTROS (Qual?)

QUAIS FORAM SUAS TRÊS ÚLTIMAS OCUPAÇÕES (imediatamente anterior ao emprego atual, mesmo sem carteira)?

A – Local e função ocupada	B – TEMPO NA OCUPAÇÃO	C – CARTEIRA ASSINADA	D – Tipo de vínculo empregatício
24.	25.	26. 1.SIM 2. NÃO	27.
28.	29.	30. 1.SIM 2. NÃO	31.
32.	33.	34. 1.SIM 2. NÃO	35.

24/28/32 OCUPAÇÃO – 1) rural 2) com-supermercado 3) com. outros 4) serviços 5) doméstico/babá 6) const.civil 7) outros 9)NSA

25/29/33 TEMPO – EM MESES (quando não houver o dado, digitar 0-zero)

26/30/34 CARTEIRA ASSINADA – 1) SIM 2) NÃO 9) NSA

27/31/35 TIPO DE VÍNCULO – 1)AUTÔNOMO 2. EMPREGADO 3. VENDEDOR AMBULANTE 4. AJUDA AOS PAIS 5. OUTROS 9) NSA

## APÊNDICE H – continuação 2/5

36. Quanto tempo ficou desempregado entre o trabalho anterior e o emprego atual? \_\_\_\_\_ (inclusive MESES, considere mesmo ocupação s/carteira)
37. Por que saiu do último emprego? 1) CONTRATO TEMPORÁRIO 2) REDUÇÃO QUADRO 3) EMPRESA FECHOU 4) JORNADA EXTENSA/INADEQUADA 5) SALÁRIO BAIXO/ATRASADO 6) S/ CARTEIRA 7) ATRITO CHEFE/PROP 8) OUTROS 9) NSA  
Especifique o motivo, quando responder outros: \_\_\_\_\_

### TRABALHO ATUAL:

38. Setor de trabalho: 1) FRENTE DE LOJA 2) SALÃO 3) HORTIFRUTI/MERCEARIA 4) PADARIA/LANCHONETE 5) OUTROS (Qual?)
39. Qual sua função (real) atual?  
1) OPERADOR CX 2) EMBALADOR/ARRIADOR 3) ATENDENTE/BALCONISTA 4) REPOSITOR/SERV GERAIS  
5) FISCAL 6) ENCARREGADO 7) GERENTE 8) OUTROS (especifique qual) \_\_\_\_\_
40. Qual o tempo que você está na função atual? (inclusive MESES) \_\_\_\_\_
41. Qual o salário mensal atual? \_\_\_\_\_ (em reais)
42. Quantas horas diárias **reais** de trabalho (quando trabalha horas trabalha de verdade)? \_\_\_\_\_
43. Tipo de horário: 1. FIXO, SEM ALTERAÇÕES 2. FIXO, COM ALTERAÇÕES NO INTERESSE DO SERVIÇO 3. POR ESCALA
44. Qual o turno de trabalho? 1) diurno (até 18h) 2) predominante diurno 3) predominantemente noturno 4) noturno (a partir das 18h).
45. De quanto é o tempo de intervalo **real** entre os dois expedientes de trabalho? \_\_\_\_\_
46. O que faz nesse período? 1) ALMOÇA EM CASA 2) ALMOÇA/DESCANSA EM CASA 3) ALMOÇA/OUTRAS ATIVIDADES EM CASA 4) ALMOÇA/DESCANSA NO TB 5) ALMOÇA CASA PARENTE/AMIGO 6) OUTROS (O que faz?) 9) NSA
47. Com quem fica? 1) COLEGA/AMIGO DO TRABALHO 2) AMIGO EXTERNO 3) FAMÍLIA 4) SOZINHO 5) OUTROS (Quem?) 9) NSA
48. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? (inclusive MESES) \_\_\_\_\_
49. Como soube deste emprego? 1) FAMÍLIA 2) AMIGO 3) VIZINHO 4) ORGÃO PÚBLICO (SINE, etc.) 5) ÓRGÃO PRIVADO 6) MEIO DE COMUNICAÇÃO 7) INICIATIVA PRÓPRIA (CURRÍCULO) 8) OUTROS (Quem?)
50. Qual o vínculo com esta empresa da pessoa que lhe informou sobre o emprego? 1) SEM VÍNCULO 2) EMPREGADO 3) PROPRIETÁRIO/DIRETOR 4) PARENTE DO PROPRIETÁRIO 5) OUTROS (Qual?) 9) NSA
51. Como foi seu primeiro contato com a empresa? 1. CURRÍCULO – 2. DIRETO C/ GERENTE/PROPRIETÁRIO – 3. ENCAMINHADO POR EMPREGADO DA EMPRESA – 4. ENCAMINHADO POR PARENTE PROPRIETÁRIO 5. ORGÃO PÚBLICO 6. OUTROS
52. Atribui ter sido contratado principalmente devido: 1. CONHECIMENTO TÉCNICO/PROVA – 2. ATITUDE NA ENTREVISTA – 3. APARÊNCIA FÍSICA (BELEZA, BOA APRESENTAÇÃO) – 4. INFLUÊNCIA DE QUEM INDICOU – 5. OUTROS (O que?)
53. /54/55/56 - Caso tenha tido influência para conseguir este emprego, responda as questões de 53 até 59; caso contrário, vá para questão 61.

B-OCUPAÇÃO 53	54 C - CARGO	55-D - SEXO 1. M 2 F	56 E – CONTEÚDO DA RELAÇÃO
------------------	--------------	-------------------------	----------------------------

- 53** - 1) EMPRESÁRIO 2) EMPREGADO 3) PROF LIBERAL 4) POLÍTICO 5) OUTROS (Quem?) 9) NSA  
**54** - 1) Empregado desta empresa (Qual o cargo? \_\_\_\_\_) 2) Proprietário desta empresa 3) Outros (Qual?) 9) NSA  
**55** - 1) M 2) F 9) NSA  
**56** - 1) AMIGO DA EMPRESA 2) AMIGO EXTERNO 3) PARENTE 4) OUTROS (Quem?) 9) NSA

57. Qual o vínculo com esta empresa dessa pessoa que lhe indicou para o emprego? 1) SEM VÍNCULO 2) EMPREGADO 3) PROPRIETÁRIO/ DIRETOR 4) PARENTE PROPRIETÁRIO 5) OUTROS (Qual?) 9) NSA
58. QUAL O SEU VÍNCULO COM ESSA PESSOA? 1) PAI/IRMÃO/CONJUGE 2) OUTRO PARENTE (Qual?) 3) AMIGO 4) CONHECIDO 5) AMIGO DE AMIGO OU DE PARENTE 6) OUTROS (Quem?) 9) NSA
59. O que a pessoa que indicou você para este trabalho fez que lhe ajudou a ficar com a vaga?: 1) LEVOU CURRÍCULO 2) É OU FALOU C/GERENTE 3) É OU FALOU C/ PROPRIETÁRIO 4) CARTA RECOMENDAÇÃO 5) OUTROS (O que?) 9) NSA
60. Quantas funções você já exerceu nesta empresa? 1) UMA 2) DUAS 3) TRÊS 4) MAIS DE TRÊS
61. Quantas vezes você foi promovido nesta empresa? 1) UMA 2) DUAS 3) TRÊS 4) MAIS DE TRÊS 5) NÃO FOI PROMOVIDO

## APÊNDICE H – continuação 3/5

57. Em quantos setores você já trabalhou nesta empresa? 1) UM 2) DOIS 3) TRÊS 4) MAIS DE TRÊS
58. Em quantas lojas desta empresa você já trabalhou? 1) UMA 2) DUAS 3) TRÊS 4) MAIS DE TRÊS
59. Você já indicou alguém para trabalhar nesta empresa? 1. SIM (responda 65 e 66) 2. NÃO (vá para questão 67)
60. Se indicou alguém, quem foi (especifique a relação social)? 1) PAI/IRMÃO/CONJUGE 2) OUTRO PARENTE 3) AMIGO 4) CONHECIDO 5) AMIGO DE AMIGO OU DE PARENTE 6) OUTROS (Quem?) 9) NSA
61. Como indicou ? 1) LEVOU CURRÍCULO 2) FALOU C/GERENTE 3) FALOU C/ PROPRIETÁRIO 4) OUTROS (O que fez?) 9) NSA
62. até 78: Indique até três pessoas desta empresa com as quais você relaciona com mais freqüência para executar seu trabalho. Use a tabela:

**67/71/75** Setor: 1) FRENTE DE LOJA 2) SALÃO 3) HORTIFRUTI/MERCEARIA 4) PADARIA/LANCHONETE 5) OUTROS \_\_\_\_\_ 9) NSA

**68/72/76** Cargo: 1) MESMO NÍVEL HIERÁRQUICO 2) NH SUPERIOR 3) NH INFERIOR 9) NSA

**69/73/77** Sexo: 1) M 2) F 9) NSA

**70/74/78** Conteúdo: 1. COLEGA DE TRABALHO 2. AMIGO 3. PARENTE 4) OUTROS (Qual a relação?) 9) NSA

B- Qual o SETOR desta pessoa?	C – Qual o CARGO?	D - SEXO 1. M 2 F	E – Colega, amigo ou parente?
67	68	69 1. M 2 F	70
71	72	73 1. M 2 F	74
75	76	77 1. M 2 F	78

79. até 90: Indique até três pessoas a quem pede ajuda quando tem uma dúvida ou problema de trabalho:

**79/83/87** Setor: 1) FRENTE DE LOJA 2) SALÃO 3) HORTIFRUTI/MERCEARIA 4) PADARIA/LANCHONETE 5) OUTROS 9) NSA

**80/84/88** Cargo: 1) MESMO NÍVEL HIERÁRQUICO 2) NH SUPERIOR 3) NH INFERIOR 9) NSA \_\_\_\_\_

**81/85/89** Sexo: 1) M 2) F 9) NSA

**82/86/90** Conteúdo: 1. COLEGA DE TRABALHO 2. AMIGO 3. PARENTE 4) OUTROS \_\_\_\_\_ 9) NSA

B- Qual o SETOR desta pessoa?	C – Qual o CARGO?	D - SEXO 1. M 2 F	E – Colega, amigo ou parente?
79	80	81 1. M 2 F	82
83	84	85 1. M 2 F	86
87	88	89 1. M 2 F	90

91. Quando você tem um problema pessoal, compartilha com algum(s) colega(s) desta empresa? 1. SIM 2. NÃO (responda 92 e vá para q.108)
92. Se não compartilha, por que? 1) NÃO CONFIA 2) NÃO MISTURA V.PESSOAL E TB 3) NÃO GOSTA/EVITA FOFOCA 4) OUTROS 9) NSA
93. Se você compartilha seus problemas com colegas da empresa, discrimine até três pessoas na tabela abaixo:

**93/98/103** Setor: 1) FRENTE DE LOJA 2) SALÃO 3) HORTIFRUTI/MERCEARIA 4) PADARIA/LANCHONETE 5) OUTROS 9) NSA

**94/99/104** Cargo: 1) MESMO NÍVEL HIERÁRQUICO 2) NH SUPERIOR 3) NH INFERIOR 9) NSA \_\_\_\_\_

**95/100/105** Sexo: 1) M 2) F 9) NSA

**96/101/106** Conteúdo: 1. COLEGA DE TRABALHO 2. AMIGO 3. PARENTE 4) OUTROS \_\_\_\_\_ 9) NSA

**97/102/107** Origem: 1. NA EMPRESA 2. NOUTRO TRABALHO 3. PARENTE 4. OUTROS (ESPECIFIQUE) 9) NSA

B- Qual o SETOR desta pessoa?	C – Qual o CARGO?	D - SEXO 1. M 2 F	E – Colega, amigo ou parente?	F – Onde conheceu esta pessoa?
93	94	95 1. M 2 F	96	97
98	99	100 1. M 2 F	101	102
103	104	105 1. M 2 F	106	107

108. Desenvolve outras atividades com colegas deste trabalho depois do expediente (outros trabalhos, estudo, religião, voluntariado, lazer)?
1. SIM (responda 109, 110, 111, 112 e 113) 2. NÃO ( vá para a questão 114)
109. Se desenvolve atividades, de que tipo? 1) LAZER (JOGOS) 2) LAZER (OUTRAS) 3) ESTUDO 4) RELIGIOSA 5) OUTROS 9) NSA
110. Com que freqüência faz essas atividades? 1. DIÁRIA 2. SEMANAL 3. QUINZENAL 4. MENSAL 5. OUTROS (Qual?) 9) NSA
111. Com quantos colegas faz essas atividades? 1) UM 2) DOIS 3) TRÊS 4) MAIS DE QUATRO 9) NSA

## APÊNDICE H – continuação 4/5

- 108.Com quais colegas? 1)DO SETOR MESMO NÍVEL HIERÁRQUICO 2)DO SETOR OUTRO/VÁRIOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS 3) DA LOJA MESMO NÍVEL HIERÁRQUICO 4)DA LOJA OUTRO/VÁRIOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS 5) DE VÁRIAS LOJAS 9) NSA
- 109.Qual o sexo dos colegas que participam das atividades após o expediente com você ? 1\_ M 2.F 3. DE AMBOS OS SEXOS 9) NSA
- 110.Se respondeu não à questão 108, por que? 1) FALTA TEMPO/CANSAÇO 2) P/FICAR COM FAMÍLIA 3)NÃO MISTURA VIDA PESSOAL E Trabalho 4) NÃO GOSTA/EVITA FOFOCA 5)DISTÂNCIA 6)OUTROS (O que?) 9)NSA
- 111.Desenvolve alguma atividade além do trabalho? 1. SIM 2. NÃO (vá para questão 117)
- 112.De que tipo é essa atividade extra-trabalho? 1. OUTRO TRABALHO REMUNERADO 2. TRABALHO COMUNITÁRIO/VOLUNTARIADO 3. ATIVIDADE POLÍTICA/SINDICATO 4. ASSOCIAÇÕES/CLUBES 5. ESTUDO 6) OUTROS (Qual?) 9) NSA
- 113.Se respondeu não à questão 115, por que? 1) FALTA TEMPO/CANSAÇO 2) P/FICAR COM FAMÍLIA 3)NÃO TEM INTERESSE 4) NÃO GOSTA 5)OUTROS (O que?) 9)NSA
- 114.Desenvolve alguma atividade de lazer? 1. SIM (detalhar locais que frequenta) 2. NÃO (ir para questão 122)
- 115.De que tipo? 1. PASSEIOS 2. JOGOS/ESPORTE 3. REUNIÃO FAMILIAR /VISITAS PARENTES 4. IGREJA 5. PRAIA/IGARAPÉ/PISCINA 6. OUTROS (O que?) 9) NSA
116. Qual a frequência do lazer? 1. DIÁRIA 2. SEMANAL 3. QUINZENAL 4. MENSAL 5. OUTROS (Qual?) 9) NSA
- 117.Com quem? 1. COLEGA TB 2. FAMÍLIA (CÔNJUGE, PAIS, IRMÃOS, FILHOS) 3.PARENTES (A VÓS, PRIMOS, TIOS) 4. NAMORADO OU SÓ CONJUGE 5. AMIGO/VIZINHO 6.OUTROS (Quem?) 9) NSA
- 118.Se respondeu não à questão 118, por que? 1) NÃO TEM TEMPO/CANSAÇO 2) NÃO GOSTA 3) SEM DINHEIRO 4) OUTROS (Por que?) 9)NSA
119. a 134: Escreva na tabela abaixo até três pessoas nas quais você confia, por ordem de importância (pode considerar tanto das relações pessoais quanto profissionais). caso não indique ninguém, vá para a questão 135
- 123/127/131** 1. DIÁRIA 2. SEMANAL 3. QUINZENAL 4. MENSAL 5. OUTROS 9) NSA
- 124/128/132** (EM ANOS) (se não houver informação, deixar em branco)
- 125/129/133** 1) M 2) F 9)NSA
- 126/130/134** : 1) pais/avós 2) irmão 3) conjuge/namorado 4) Filho 5) Amigo Externo 6) Amigo do Trabalho 7) Outros (Qual?) 9) NSA

B – Qual a FREQUÊNCIA que você encontra esta pessoa?	C – Há quanto tempo conhece esta pessoa?	D – SEXO 1. M 2 F	E- Qual o vínculo com essa pessoa?
123	124	125 1. M 2 F	126
127	128	129 1. M 2 F	130
131	132	133 1. M 2 F	134

- 135.Por que não confia em ninguém? 1)PORQUE AS PESSOAS SÃO FALSAS 2) NÃO QUER SE EXPOR 3) OUTROS (O que?) 9) NSA
- 136.Você usa Internet? 1 – SIM 2 – NÃO
- 137.Se usa a Internet, para que? 1) EMAIL 2) BATEPAPO 3)NOTÍCIAS/PESQUISA 4) VÁRIOS 9)NSA
- 138.Se não usa a Internet, por que? 1) NÃO GOSTA 2) NÃO SABE USAR 3) NÃO TEM EQUIPAMENTO 4) OUTROS (O que?) 9) NSA
- 139.Tem filhos? 1 – SIM 2 – NÃO
- 140.quantos filhos tem? \_\_\_\_\_
141. Qual a idade dos filhos? \_\_\_\_\_ 1) ATÉ 5 ANOS 2) ATÉ 10 ANOS 3) ATÉ 15 ANOS 4) OUTROS 9) NSA

Autorizo utilizar e divulgar estas informações no desenvolvimento do estudo acadêmico, desde que seja mantido o sigilo com relação ao meu nome e endereço.

Assinatura/data \_\_\_\_\_

Comentários e sugestões: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE H – continuação 5/5

Professora Ida Lenir Gonçalves – Sociabilidade e gestão na Amazônia.

0 – NUNCA	1 – RARAMENTE	2 – ALGUMAS VEZES	3 – FREQUENTEMENTE	4 – SEMPRE
-----------	---------------	-------------------	--------------------	------------

142. PARTICIPO DOS EVENTOS SOCIAIS DA EMPRESA.
143. MEU HORÁRIO DE TRABALHO É MUDADO QUANDO É CONVENIENTE PARA A EMPRESA.
144. EU PARTICIPO DO PROCESSO DECISÓRIO DAS PROMOÇÕES DE CARGO.
145. A EMPRESA IMPÕE AS NORMAS E EU DEVO OBEDECER, SEM ARGUMENTAR.
146. O RITMO DE TRABALHO DA MINHA FUNÇÃO É INTENSO.
147. A EMPRESA PROIBE MINHAS CONVERSAS NO TRABALHO.
148. MEU RITMO DE TRABALHO DEPENDE DA PRESENÇA FÍSICA DO CHEFE.
149. SOU COBRADO PARA RESPEITAR A HIERARQUIA.
150. A GERENCIA VIGIA O MEU TRABALHO.
151. MEUS DIREITOS DE EMPREGADOS SÃO RESPEITADOS PELA EMPRESA.
152. MEU EMPREGO É ESTÁVEL.
153. A EMPRESA INVESTE NO MEU TREINAMENTO.
154. APROXIMO-ME DOS COLEGAS DE TRABALHO VISANDO MINHA CARREIRA.
155. MANTENHO RELAÇÕES NA EMPRESA PORQUE ELAS PODEM TER SER VENTIA.
156. ENCONTRO-ME COM COLEGAS DE TRABALHO PARA ATIVIDADES NÃO PROFISSIONAIS.
157. CONFIO NOS MEUS COLEGAS DE TRABALHO.
158. POSSO CONTAR COM COLEGAS DE TRABALHO PARA APOIO SÓCIO EMOCIONAL.
159. SOU CORTÊS (EDUCADO, GENTIL) COM MEUS COLEGAS DE TRABALHO.
160. SOU PONTUAL (HORÁRIOS DE CHEGADA, INTERVALOS, SAÍDA).
161. PARTICIPO DOS EVENTOS SOCIAIS ORGANIZADOS POR COLEGAS DE TRABALHO.
162. SOU CUIDADOSO COM MINHA APARÊNCIA PESSOAL.
163. ACATO COM PRESTEZA AS ORDENS SUPERIORES.
164. SINTO-ME COMPROMETIDO COM O RESULTADO DA EMPRESA.
165. INVISTO NA MINHA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.
166. ESTOU DISPONÍVEL PARA FICAR NA EMPRESA ALÉM DO HORÁRIO.
167. PROCURO “PUXAR CONVERSA” COM OS CLIENTES NO ATENDIMENTO.
168. MEUS AMIGOS VÊM ME VER NO LOCAL DE TRABALHO.
169. MEUS PARENTES VÊM ME VER NO LOCAL DE TRABALHO.
170. MEU RITMO DE TRABALHO CORRESPONDE AO RITMO EXIGIDO PELA EMPRESA.
171. CUMPRO OS PRAZOS ESTABELECIDOS PARA AS TAREFAS, SEM PRECISAR SER COBRADO.
172. COLABORO COM OS DEMAIS COLEGAS SEM SER SOLICITADO.
173. DOU SOLUÇÃO AOS PROBLEMAS DE MINHA ALÇADA, SEM PRECISAR SER COBRADO.
174. SOU CUIDADOSO COM OS MATERIAIS DE TRABALHO.
175. POSSO CONTAR COM COLEGAS DE TRABALHO PARA APOIO FINANCEIRO.
176. É o primeiro emprego de carteira assinada? 1) SIM 2) NÃO.



## APÊNDICE I - Sobre o teste estatístico Análise de correspondência

Um método estatístico multivariado que representa graficamente linhas e colunas de uma matriz de dados categóricos. Um aspecto importante da análise de correspondência, que o distingue dos demais métodos estatísticos mais convencionais, é que ele não é uma confirmação técnica, tentando provar uma hipótese, mas sim uma técnica exploratória, na tentativa de revelar o conteúdo dos dados. Pode-se dizer que ela serve como uma janela para os dados, permitindo ao investigador mais fácil o acesso aos seus resultados numéricos e facilitando a discussão dos dados e, possivelmente, gerando a hipótese que pode ser testada formalmente numa fase posterior.

As variáveis de interesse também podem ser quantitativas discretas, ou seja, cada valor possível que define uma variável pode ser considerado na categoria da linha ou da coluna. As variáveis contínuas podem ser levadas em conta por definir as categorias em termos de intervalos ou classes de valores que a variável pode assumir. Desta forma podemos utilizar tabelas de contingência em muitas situações, o que implica que a análise de correspondência é uma ferramenta muito útil em muitas aplicações.

Na Análise de Correspondência, são atribuídos pontos numéricos para as linhas e colunas de uma matriz de dados de modo a maximizar a sua relação. Os escores estão em unidades correspondentes, permitindo que todas as variáveis sejam “plotadas” no mesmo espaço facilitando a interpretação. Esta representação pode então ser usada para revelar estrutura e os padrões inerentes aos dados. A natureza multivariada da Análise de Correspondência pode revelar relações que não seriam detectadas em uma série de comparações por pares de variáveis.

A análise de correspondência também ajuda a mostrar como variáveis estão relacionadas, e não apenas a existência de uma relação. O gráfico obtido a partir da análise de correspondência pode ajudar na detecção de relações estruturais entre as categorias da variável. A Análise de Correspondência requer dados altamente flexíveis. O único requisito requerido aos dados para a análise de correspondência é uma matriz retangular de dados não negativos. Assim, o pesquisador poderá recolher os dados adequados de maneira rápida e fácil.

Em uma análise de correspondência típica, a tabela de freqüências é primeiramente padronizada, de forma que as freqüências relativas em todas as células somem 1. Uma forma de afirmar o objetivo de uma análise típica é a de representar as entradas na tabela de freqüências relativas em termos das distâncias entre linhas e/ou colunas individuais em um espaço

## APÊNDICE I – Continuação 2/6

dimensional baixo. Através da tabela de contingência pode-se verificar a associação de duas variáveis categóricas. Há uma descrição completa deste método, detalhes computacionais, e suas aplicações no texto clássico de Greenacre (1984).

Para testar a significância de associação de duas variáveis categóricas em uma tabela de contingência, podemos usar o Teste Qui-quadrado. Se a tabela de contingência tem algumas frequências pequenas ou nulas, a aproximação Qui-quadrado não é muito satisfatória. Neste caso, algumas categorias podem ser combinadas para aumentar as frequências. A análise de correspondência pode ser útil em identificar as categorias que são similares, que podemos assim desejar combinar.

Quanto à representação gráfica, “plotamos” um ponto para cada linha e um ponto para cada coluna da tabela de contingência. Estes pontos são, na realidade, projeções das linhas e colunas da tabela de contingência sobre um espaço Euclidiano bidimensional. O objetivo é o de preservar até onde é possível a relação das linhas (ou colunas) umas às outras em um espaço bidimensional. Se dois pontos das linhas estão próximos, os perfis das duas linhas (através das colunas) são semelhantes. Do mesmo modo, dois pontos das colunas que estão próximos, representam colunas com perfis semelhantes em toda a linha. Se um ponto das linhas estiver perto de um ponto das colunas, esta combinação de categorias de duas variáveis acontece mais frequentemente que aconteceria por acaso se as duas variáveis fossem independentes. A proximidade de uma linha específica para uma determinada coluna indica que esta linha (coluna) tem um peso particularmente importante nesta coluna (linha). Em contraste com isso, uma linha que é muito distante de uma determinada coluna indica que não há quase quaisquer observações nesta coluna para esta linha (e vice-versa), ou quando os pontos estiverem distantes do zero.

Outra saída da análise de correspondência é a inércia, ou quantidade de informações em cada uma das dimensões do gráfico.

### **Tabela de Contingência**

A tabela de contingência com  $i$  linhas e  $j$  colunas é representada abaixo. As entradas  $n_{ij}$  são as frequências para cada combinação de linhas e colunas, ou seja, células.

APENDICE I – Continuação 3/6

Tabela 1. Tabela de Contingência

Linhas	Colunas				Total da Linha
	1	2	...	b	
1	$n_{11}$	$n_{12}$	...	$n_{1b}$	$n_{1+}$
2	$n_{21}$	$n_{22}$	...	$n_{2b}$	$n_{2+}$
...	...	...	...	...	...
a	$n_{a1}$	$n_{a2}$	...	$n_{ab}$	$n_{a+}$
Total da Coluna	$n_{+1}$	$n_{+2}$	...	$n_{+b}$	N

onde:

$n_{ij}$  é a frequência observada pela intersecção da i-ésima categoria da variável das linhas com a j-ésima categoria da variável das colunas;

$n_{i+}$  é a frequência total observada da i-ésima linha;

$n_{+j}$  é a frequência total observada da j-ésima coluna;

N total geral de frequências observadas.

As frequências  $n_{ij}$  da tabela de contingência, dividindo-as por  $n$ , podem ser convertidas em frequências relativas  $p_{ij}$ , ou seja,  $p_{ij} = n_{ij}/n$ . A matriz das frequências relativas é chamada de matriz de correspondência.

Tabela 2. Matriz de Correspondências

Linhas	Colunas				Total da Linha
	1	2	...	b	
1	$p_{11}$	$p_{12}$	...	$p_{1b}$	$p_{1+}$
2	$p_{21}$	$p_{22}$	...	$p_{2b}$	$p_{2+}$
...	...	...	...	...	...
a	$p_{a1}$	$p_{a2}$	...	$p_{ab}$	$p_{a+}$
Total da Coluna	$p_{+1}$	$p_{+2}$	...	$p_{+b}$	1

A matriz de correspondências e os totais marginais podem ser expressos por:

$$\begin{pmatrix} \mathbf{P} & \mathbf{r} \\ \mathbf{c}' & \mathbf{1} \end{pmatrix} = \left( \begin{array}{cccc|c} p_{11} & p_{12} & \dots & p_{1b} & p_{1+} \\ p_{21} & p_{22} & \dots & p_{2b} & p_{2+} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ p_{a1} & p_{a2} & \dots & p_{ab} & p_{a+} \\ \hline p_{+1} & p_{+2} & \dots & p_{+b} & 1 \end{array} \right)$$

## APÊNDICE I – Continuação 4/6

Os elementos do vetor  $r$  são massas das linhas e elementos do vetor  $c$  são massas das colunas. Cada linha e coluna da matriz  $\mathbf{P}$  esta associada a um perfil.

Agora, alguns conceitos de Análise de Correspondência podem ser expressos, tais como:

- Massa: São os totais das linhas e colunas da matriz de frequências relativas, e podem ser chamados de massa de linha e massa de coluna, respectivamente. Pode-se dizer que a massa da linha  $i$  da matriz de correspondências mostra como é distribuída em todas as colunas.
- Perfil das Linhas e das Colunas: Proporções das linhas e das colunas para cada célula da matriz  $\mathbf{P}$  com base nos totais marginais, ou seja, acaba sendo definido pela divisão de cada célula de uma linha ou coluna pelo seu total marginal. Por exemplo, para calcular-se o perfil da linha 1 ( $r_1'$ ),

$$r_1' = \left( \frac{p_{11}}{p_{1+}}, \frac{p_{12}}{p_{1+}}, \dots, \frac{p_{1j}}{p_{1+}} \right)$$

E o cálculo do perfil de coluna é semelhante. O Perfil da Coluna 2, por exemplo, é dado por:

$$c_2 = \left( \frac{p_{12}}{p_{+2}}, \frac{p_{22}}{p_{+2}}, \dots, \frac{p_{i2}}{p_{+2}} \right)$$

- Teste de Independência
  - Os dados de uma tabela de contingência podem ser usados para checar uma possível associação de duas variáveis categóricas. A usual estatística Qui-quadrado que testa a independência destas variáveis, compara  $p_{ij}$  como  $p_{i+} p_{+j}$  (para todo  $i, j$ ) e é dada por:

$$\chi^2 = n \sum_{i=1}^a \sum_{j=1}^b \frac{(p_{ij} - p_{i+} p_{+j})^2}{p_{ij} p_{+j}}$$

## APÊNDICE I – Continuação 5/6

E distribuída (aproximadamente e assintoticamente) como uma variável aleatória como Qui-quadrado com  $(a - 1)(b - 1)$  graus de liberdade. Esta estatística também pode ser reescrita em termos das frequências  $n_{ij}$  ao invés das frequências relativas,  $p_{ij}$ , ou seja,

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^a \sum_{j=1}^b \frac{\left(n_{ij} - \frac{n_{i+} n_{+j}}{n}\right)^2}{\frac{n_{ij} n_{+j}}{n}}$$

### Formulação do Teste de Hipóteses

#### 1) Formar as hipóteses

H0: As variáveis são independentes

H1: As variáveis são dependentes.

#### 2) Calcular a estatística do teste, ou seja, a estatística Qui-quadrado, $\chi^2$ .

#### 3) Estabelecer o nível de significância do teste: $\alpha = 0,05$ e calcular o p-valor do teste.

#### 4) Regra de decisão e Conclusão

- Se  $p\text{-valor} \geq \alpha$ , aceitamos H0, ou seja, a decisão é a de não rejeitar a hipótese nula de independência entre linhas e colunas. Em outras palavras, a dependência entre linhas e colunas não é significativa.
- Se  $p\text{-valor} \leq \alpha$ , a decisão é rejeitar a hipótese nula de independência entre linhas e colunas, ou seja, a dependência entre linhas e colunas é significativa.

Feito isso, para o par de variáveis que tiverem dependência significativa no teste de hipóteses, a aplicabilidade da técnica gráfica chamada de análise de correspondência é satisfatória.

- Dimensão: Deseja-se uma solução da análise de correspondência que represente a relação entre linhas e colunas em tão poucas dimensões quanto possíveis. Mas é freqüentemente útil para olhar para o número de máximo de dimensões para ver a contribuição relativa de cada dimensão. O número de máximo de dimensões para uma solução de análise de correspondência é dado pelo mínimo entre linhas e colunas menos 1.

## APÊNDICE I – Continuação 6/6

- Inércia
- Centróide

Uma maneira de olhar a análise de correspondência é considerá-la como um método de decomposição da inércia total, identificando um número reduzido de dimensões que melhor representem uma nuvem de pontos. Levando esta idéia para o caso unidimensional, o problema se resume em encontrar a linha que melhor se ajusta aos cinco pontos (perfis). A melhor linha passa pelo centróide “c” que é um resumo adimensional (um ponto).

## APÊNDICE J – Roteiro entrevista profundidade

- Trajetória ocupacional com ênfase nas redes sociais (ajuda mútua): forma de acesso ao emprego; promoções; apoio financeiro no período de desemprego.
- Descreva o último dia de folga (quando foi?) e o último dia de trabalho, inclusive os deslocamentos. Foi um dia típico ou foi diferente dos demais. Em quê? Distância e tempo dos deslocamentos: o tempo que gasta, que tipo de transporte. (Uso da TV como lazer).
- Qual o conteúdo das conversas na empresa?
- Como são as relações na empresa? O que é amizade para você? (diferença entre colega e amigo)
- Como são as relações de vizinhança?
- Qual a frequência com que visita parentes? (diferença entre família e parente).
- Se estuda, descrever relações da escola. Verificar outros grupos que frequenta e qual o conteúdo das relações. Verificar se há colegas de trabalho.
- Com que pessoas você pode contar e para que?
- Como foi o período de desemprego? Com quem contava? Desenvolvia alguma atividade remunerada?
- Houve mudanças na sua vida após trabalhar no supermercado? Em quê?
- Você gosta do trabalho no supermercado? Por que? Avalie o conteúdo do seu trabalho.
- O que é confiança para você? Confia nas pessoas? Por que?

## APÊNDICE K - Roteiro para observação e registro imagético

- Conversas entre colegas de trabalho: horário, conteúdo, tipo de interferência da chefia.
- Conversas com clientes: horário, conteúdo, tipo de interferência da chefia.
- Descrever o expediente: intensidade do trabalho.

(Fotos):

- Trabalho da frente de loja: situações normais e inusitadas. Operadores de caixa, atendente de balcão (inclusive de bagagens), encarregado, de embalador e de arriador, inclusive descarregando no carro.
- salão: repositores, hortifruti, buffet, açougue, peixaria, padaria, frios, seguranças, câmeras, depósitos.
- Locais sem acesso ao público: sala de descanso, refeitório.
- Captar situações de conversas entre os colegas, grupos reunidos na hora do expediente.
- Horários de intervalo: local onde os empregados ficam.



**APÊNDICE L – Fatores e itens relativos à Gestão de RH da Escala GESOC e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais**

FATOR	VARIÁVEIS		
	ITENS DA ESCALA GESOC - GESTÃO RH	SÓCIO-DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS	
QUALIDADE DO TRABALHO	143- Meu horário de trabalho é mudado se conveniente para a empresa	1 Sexo: 1 Masculino 2 Feminino	
	144- Eu participo do processo decisório das promoções de cargo.	2 Estado civil: 1 Solteiro 2 Casado	
	145- A empresa impõe as normas e eu devo obedecer, sem argumentar	3 União estável (vive junto)	
	146- O ritmo de trabalho da minha função é intenso.	4 Separado /divorciado /viúvo	
	150- A gerência vigia o meu trabalho.	3 Idade: 1. De 18 a 20 anos 2. De 21 a 25 anos	
	151- Meus direitos de empregados são respeitados pela empresa.	3 De 26 a 30 anos 4 De 31 a 35 anos 5 De 36 a 40 anos 6 De 41 a 45 anos	
	152- Meu emprego é estável.	7 Acima 46 anos 8 Não respondeu	
	153- A empresa investe no meu treinamento.	5. Está estudando no momento? 1 Sim 2 Não	
	INTROJEÇÃO DAS NORMAS	148- Meu ritmo de trabalho depende da presença física do chefe.	36. Setor atual : 1 Frente de loja 2 Salão 3 Especializado 4 Outros
		149- Sou (preciso ser) cobrado para respeitar a hierarquia.	39. Função atual: 1 Operador de caixa 2 Embalador /Arriador 3 Atendente / Balconista 4 Repositor /Serviços Gerais 5 Função especializada 6 Encarregado 7 Gerente 8 Outros
160- Sou pontual (horários de chegada, intervalos, saída).			
162- Sou cuidadoso com minha aparência pessoal.			
163- Acato com presteza ordens superiores.			
164- Sinto-me comprometido com o resultado da empresa.			
165- Invisto na minha qualificação profissional.			
166- Estou disponível para ficar na empresa além do horário.			
170- Meu ritmo de trabalho corresponde ao ritmo exigido pela empresa		139. Tem filhos? 1 Sim 2 Não	
171- Cumpro os prazos estabelecidos para as tarefas, sem cobranças		176. Este é o seu primeiro emprego de carteira assinada? 1 Sim 2 Não	
172- Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado.			
173- Dou solução aos problemas de minha alçada, sem precisar ser cobrado			
174- Sou cuidadoso com os materiais de trabalho.			

Fonte: Gonçalves, 2009

## APÊNDICE M – Análise de Correspondência variável Gestão de RH

Os resultados da Análise de Correspondência aplicada entre as categorias dos quesitos da escala GESOC e as variáveis sócio-demográficas e ocupacionais serão relacionados de acordo com a numeração das figuras aos quais se referem, obedecendo a seqüência abaixo:

1. discriminação das variáveis;
2. tabela de contingência;
3. teste Qui-quadrado:
  - a. nível de significância do teste e hipóteses;
  - b. estatística do teste (resultado).
4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

### FATOR QUALIDADE DO TRABALHO

□ *Figura 5*

#### 1. Discriminação da Variável:

- Variável que representa as linhas: **in150d9** (A gerência vigia meu trabalho), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: **sexo2** (Sexo do participante), com as categorias “Masculino” e “Feminino”.

#### 2. Tabela de contingência:

*Tabela 1. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a gerência vigia o trabalho por sexo.*

A gerência vigia meu trabalho	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Nunca	22	8	30
Raramente	17	21	38
Algumas vezes	20	31	51
Freqüentemente	29	27	56
Sempre	101	101	202
Não informou	3	0	3
Total	192	188	380

Fonte: Gonçalves, 2009

#### 3. Teste Qui-quadrado:

##### a. hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ .

H0: A gerência vigia o trabalho independentemente do sexo do funcionário.

H1: A gerência vigia o trabalho dependendo do sexo do funcionário.

##### b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 12,36 com 5 graus de liberdade e seu p-valor, 0,030203. Como  $p\text{-valor} = 0,030203 \leq 0,05$ , rejeitamos  $H_0$  ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a gerência vigia o trabalho de acordo com o sexo do funcionário. Podemos, assim, dar continuidade à análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC – dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 2) - 1$ , que é  $2-1 = 1$ . A quantidade de informação restituída no eixo é de 100%.

□ *Figura 54*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in152d11 (Meu emprego é estável), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: estcivil3 (Estado civil do participante), com as categorias: “solteiro”, “casado”, “união estável”, “separado/ divorciado” e “vivo”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 2. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo meu emprego é estável por estado civil*

Meu emprego é estável	Estado civil do participante					Total
	Solteiro	Casado	União estável	Separ/div	Viúvo	
Nunca	75	19	42	0	0	136
Raramente	24	11	8	0	0	43
Algumas vezes	28	2	15	0	0	45
Freqüentemente	19	6	9	2	1	37
Sempre	57	27	21	4	1	110
Não informou	5	1	2	0	1	9
Total	208	66	97	6	3	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses;

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

$H_0$ : A estabilidade do emprego não está relacionada com o estado civil do trabalhador.

$H_1$ : A estabilidade do emprego está relacionada com o estado civil do trabalhador.

b. estatística do teste (resultado).

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 42,08 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,002699. Como  $p\text{-valor} = 0,002699 \leq 0,05$ , rejeitamos  $H_0$  ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a estabilidade do emprego depende do estado civil do trabalhador. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 4) - 1$ , que é  $4 - 1 = 3$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 87,26%.

□ *Figura 55*

## 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in146d5 (O ritmo de trabalho de minha função é intenso), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: estcivil3 (Estado civil do participante), com as categorias: “solteiro”, “casado”, “união estável”, “separado/ divorciado” e “viúvo”.

## 2. Tabela de contingência:

*Tabela 3. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo o ritmo de trabalho da função é intenso por estado civil.*

O ritmo de trabalho de minha função é intenso	Estado civil do participante					Total
	Solteiro	Casado	União estável	Separ/div	Viúvo	
Nunca	7	1	1	1	0	10
Raramente	15	3	7	1	0	26
Algumas vezes	58	22	30	2	0	112
Freqüentemente	40	15	27	0	0	82
Sempre	87	23	31	2	2	145
Não informou	1	2	1	0	1	5
Total	208	66	97	6	3	380

Fonte: Gonçalves, 2009

## 3. Teste Qui-quadrado:

## a. nível de significância do teste e hipóteses:

testamos as seguintes hipóteses:

H0: O ritmo intenso de trabalho da função do empregado independe do seu estado civil.

H1: O ritmo intenso de trabalho da função do empregado depende do seu estado civil.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 42,31 com 20 graus de liberdade e seu p-valor, 0,002521. Como  $p\text{-valor} = 0,002521 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o ritmo intenso de trabalho da função do empregado está relacionado ao seu estado civil. Podemos, assim, dar continuidade à análise de correspondência entre estas variáveis. Para a construção do gráfico de maneira a representar as categorias de linhas e de colunas, precisamos calcular o número de dimensões, tendo em vista que se espera ao menos duas.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 5) - 1$ , que é  $5 - 1 = 4$ .

A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 92,52%.

□ *Figura 56*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in151d10 (Meus direitos de empregados são respeitados pela empresa), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: idade4 (idade do participante), com as categorias “De 18 a 20 anos”, “De 21 a 25 anos”, “De 26 a 30 anos”, “De 31 a 35 anos”, “De 36 a 40 anos”, “De 41 a 45 anos”, “Acima de 46 anos” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 4. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo meus direitos de empregados são respeitados pela empresa por idade.*

Meus direitos de empregado são respeitados pela empresa	Idade (anos)								Total
	18 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	Acima de 46 anos	Não respondeu	
Nunca	3	15	17	7	3	1	1	1	48
Raramente	2	24	20	6	1	1	0	0	54
Algumas vezes	7	29	28	10	4	0	1	0	79
Freqüentemente	2	20	24	3	4	2	0	0	55
Sempre	7	26	45	29	11	9	10	0	137
Não informou	0	4	3	0	0	0	0	0	7
Total	21	118	137	55	23	13	12	1	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Os direitos de empregados são respeitados pela empresa independentemente da idade do funcionário.

H1: Os direitos de empregados são respeitados pela empresa dependendo da idade do funcionário.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 55,28 com 35 graus de liberdade e seu p-valor, 0,015947. Como  $p\text{-valor} = 0,015947 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, os direitos de empregados são respeitados pela empresa de acordo com a idade do funcionário. Podemos, assim, dar continuidade à análise de correspondência entre estas variáveis. Para a

construção do gráfico de maneira a representar as categorias de linhas e de colunas, precisa-se calcular o número de dimensões, tendo em vista que se espera ao menos duas.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 8) - 1$ , que é  $6-1 = 5$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 86,08%.

□ *Figura 57*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in144d3 (Eu participo do processo decisório das promoções de cargo), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: setor38 (Setor atual de trabalho), com as categorias “frente da loja”, “salão”, “especializado” e “outros”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 5. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a participação do processo decisório das promoções de cargo por setor atual de trabalho.*

Eu participo do processo decisório das promoções de cargo	Setor atual de trabalho				Total
	Frente de loja	Salão	Especializado	Outros	
Nunca	182	36	41	8	267
Raramente	22	11	5	2	40
Algumas vezes	15	8	7	0	30
Freqüentemente	4	5	2	0	11
Sempre	11	6	5	4	26
Não informou	4	0	1	1	6
Total	238	66	61	15	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A participação no processo decisório das promoções de cargo não está relacionada com o setor de trabalho do funcionário.

H1: A participação no processo decisório das promoções de cargo está relacionada com o setor de trabalho do funcionário.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 33,09 com 15 graus de liberdade e seu p-valor, 0,004565. Como  $p\text{-valor} = 0,004565 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis. Portanto, a participação no processo decisório das promoções de cargo está associada ao setor de

trabalho do funcionário. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 4) - 1$ , que é  $4 - 1 = 3$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 95,23%.

□ *Figura 58*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in151d10 (Meus direitos de empregados são respeitados pela empresa), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: setor38 (Setor atual de trabalho), com as categorias: “frente de loja”, “salão”, “especializado” e “outros”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 6. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo direitos de empregado são respeitados pela empresa por setor atual de trabalho.*

Meus direitos de empregado são respeitados pela empresa	Setor atual de trabalho				Total
	Frente de loja	Salão	Especializado	Outros	
Nunca	32	6	9	1	48
Raramente	39	4	11	0	54
Algumas vezes	57	14	8	0	79
Freqüentemente	32	11	9	3	55
Sempre	72	31	24	10	137
Não informou	6	0	0	1	7
Total	238	66	61	15	380

Fonte: Gonçalves, 2009

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Os direitos de empregados são respeitados pela empresa independentemente do setor atual de trabalho do funcionário.

H1: Os direitos de empregados são respeitados pela empresa dependendo do setor atual de trabalho do funcionário.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 28,08 com 15 graus de liberdade e seu p-valor, 0,021067. Como  $p\text{-valor} = 0,021067 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, e, portanto, os direitos de empregados são respeitados pela empresa de acordo com o setor de trabalho do

funcionário. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

Para a construção do gráfico de maneira a representar as categorias de linhas e de colunas, precisamos calcular o número de dimensões, tendo em vista que se espera ao menos duas. O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 4) - 1$ , que é  $4 - 1 = 3$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 84,13%.

□ *Figura 59*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in150d9 (A gerência vigia meu trabalho), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: setor38 (Setor atual de trabalho), com as categorias “frente de loja”, “salão”, “especializado” e “outros”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 7. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a gerência vigia o trabalho por setor atual de trabalho*

A gerência vigia meu trabalho	Setor atual de trabalho				Total
	Frente de loja	Salão	Especializado	Outros	
Nunca	9	10	8	3	30
Raramente	21	8	7	2	38
Algumas vezes	31	8	10	2	51
Freqüentemente	37	8	9	2	56
Sempre	138	32	27	5	202
Não informou	2	0	0	1	3
Total	238	66	61	15	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância de  $\alpha = 0,05$  :

H0: A gerência vigia o trabalho independentemente do setor atual de trabalho do funcionário.

H1: A gerência vigia o trabalho dependendo do setor atual de trabalho do funcionário.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 27,17 com 15 graus de liberdade e seu p-valor, 0,027405. Como  $p\text{-valor} = 0,027405 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a gerência



vigia o trabalho de acordo com o setor de trabalho do funcionário. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 4) - 1$ , que é  $4 - 1 = 3$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 97,08%.

□ *Figura 60:*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in144d3 (Eu participo do processo decisório das promoções de cargo), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: fatual39 (função ocupada atualmente), com as categorias “Opecaixa”, “Embalador/ arriador”, “Atendente/ balconista”, “Repositor/ Servgerais”, “função especializada”, “encarregado”, “gerente” e “outros”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 8. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a participação do processo decisório das promoções de cargo por função ocupada atualmente*

Eu participo do processo decisório das promoções de cargo	Função ocupada atualmente								Total
	Opecaixa	Embalador/ Arriador	Atendente/ Balconista	Repositor/ Servgerais	Função especializada	Encarregado	Gerente	Outros	
Nunca	94	63	50	26	17	10	0	7	267
Raramente	11	4	6	6	1	8	1	3	40
Algumas vezes	2	7	4	6	3	8	0	0	30
Frequentemente	2	1	1	1	0	5	1	0	11
Sempre	7	2	3	1	2	8	2	1	26
Não informou	1	1	1	1	1	1	0	0	6
Total	117	78	65	41	24	40	4	11	380

Fonte: Gonçalves, 2009

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ ,. Testamos as seguintes hipóteses:

H0: A participação no processo decisório das promoções de cargo independe da função que o trabalhador ocupa.

H1: A participação no processo decisório das promoções de cargo depende da função que o trabalhador ocupa .

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 96,25 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000000. Como  $p\text{-valor} = 0,000000 \leq 0,05$ , rejeitamos  $H_0$  ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a participação no processo decisório das promoções de cargo esta associado com a função do trabalhador. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 8) - 1, que é  $6-1=5$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 91,84%.

□ *Figura 61*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in150d9 (A gerência vigia meu trabalho), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: fatual39 (função ocupada atualmente), com as categorias “Opecaixa”, “Embalador/ arriador”, “Atendente/ balconista”, “Repositor/ Servgerais”, “função especializada”, “encarregado”, “gerente” e “outros”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 9. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a gerência vigia meu trabalho por função atual*

A gerência vigia meu trabalho	Função ocupada atualmente								Total
	OpCaixa	Embalador /Arriador	Atendente/ Balconista	Repositor/ ServGerais	Função especializada	Encarreg	Gerente	Outros	
Nunca	4	1	11	1	2	10	0	1	30
Raramente	13	3	8	5	5	1	1	2	38
Algumas vezes	16	3	14	8	2	4	2	2	51
Freqüentemente	20	11	9	6	4	5	0	1	56
Sempre	64	59	23	20	10	20	1	5	202
Não informou	0	1	0	1	1	0	0	0	3
Total	117	78	65	41	24	40	4	11	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha= 0,05$ . Testamos as seguintes hipóteses:

$H_0$ : A gerência vigia o trabalho independentemente da função que ocupa o funcionário.

H1: A gerência vigia o trabalho dependendo da função que ocupa o funcionário.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 77,08 com 35 graus de liberdade e seu p-valor, 0,026772. Como  $p\text{-valor} = 0,026772 \leq 0,05$ , rejeitamos  $H_0$  ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, e, portanto, a gerência vigia o trabalho de acordo com a função ocupada atualmente pelo empregado. Foi possível, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 8) - 1$ , que é  $6-1=5$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 84,94%.

□ *Figura 62*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in153d12 (A empresa investe no meu treinamento), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: fatual39 (função ocupada atualmente), com as categorias “Opecaixa”, “Embalador/arriador”, “Atendente/balconista”, “Repositor/Servgerais”, “função especializada”, “encarregado”, “gerente” e “outros”.

2. Tabela de contingência:

Tabela 10. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a empresa investe no meu treinamento por função atual.

A gerência vigia meu trabalho	Função ocupada atualmente								Total
	OpCaixa	Embalador /Arriador	Atendente/ Balconista	Repositor/ ServGerais	Função especializa	Encarreg	Gerente	Outros	
Nunca	56	48	27	24	14	10	0	5	184
Raramente	28	9	11	5	5	5	1	3	67
Algumas vezes	13	12	11	4	0	11	1	1	53
Freqüentemente	8	1	4	4	1	4	1	0	23
Sempre	12	7	12	3	3	10	1	2	50
Não informou	0	1	0	1	1	0	0	0	3
Total	117	78	65	41	24	40	4	11	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

### 3. Teste Qui-quadrado:

#### a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha=0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A empresa investe em treinamento independente da função que ocupada pelo trabalhador.

H1: A empresa investe em treinamento dependendo da função que ocupada pelo trabalhador.

#### b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 52,88 com 35 graus de liberdade e seu p-valor, 0,026772. Como  $p\text{-valor} = 0,026772 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, para a empresa investir em treinamento dependerá da função ocupada pelo trabalhador. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

### 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 8) - 1, que é  $6-1=5$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 79,18%.

### □ Figura 63

#### 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in151d10 (Meus direitos de empregados são respeitados pela empresa), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.

- Variável que representa as colunas: *fatual39* (função ocupada atualmente), com as categorias “Opecaixa”, “Embalador/arriador”, “Atendente/balconista”, “Repositor/Servgerais”, “função especializada”, “encarregado”, “gerente” e “outros”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 11. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo direitos de empregado respeitados pela empresa por função atual*

Meus direitos de empregado são respeitados pela empresa	Função ocupada atualmente								
	Opecaixa	Embalador /Arriador	Atendente/ Balconista	Repositor/ ServGerais	Função especializ	Encarreg	Gerente	Outros	Total
Nunca	13	19	5	4	4	3	0	0	48
Raramente	21	14	6	5	2	4	0	2	54
Algumas vezes	36	16	13	10	1	3	0	0	79
Freqüentemente	15	10	12	5	5	5	0	3	55
Sempre	29	17	29	16	11	25	4	6	137
Não informou	3	2	0	1	1	0	0	0	7
Total	117	78	65	41	24	40	4	11	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Os direitos de empregados são respeitados pela empresa independentemente da função ocupada atualmente.

H1: Os direitos de empregados são respeitados pela empresa dependendo da função ocupada atualmente.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 65,10 com 35 graus de liberdade e seu p-valor, 0,001491. Como  $p\text{-valor} = 0,001491 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, direitos de empregados são respeitados pela empresa conforme a função que ocupam atualmente.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 8) - 1, que é  $6-1=5$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 88%.

□ *Figura 64*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in145d4 (A empresa impõe as normas e eu devo obedecer, sem argumentar), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 12. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a empresa impõem as normas e eu devo obedecer, sem argumentar por é seu primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
A empresa impõe as normas e eu devo obedecer, sem argumentar	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	6	5	1	12
Raramente	5	7	0	12
Algumas vezes	29	20	0	49
Freqüentemente	17	20	0	37
Sempre	151	114	2	267
Não informou	2	0	1	3
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Obedecer às normas impostas pela empresa sem argumentar independe do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

H1: Obedecer às normas impostas pela empresa sem argumentar depende do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 41,31 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000010. Como  $p\text{-valor} = 0,000010 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, obedecer as normas impostas pela empresa sem argumentar esta associado com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

- *Figura 65*

## 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in153d12 (A empresa investe no meu treinamento), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 13. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a empresa investe no meu treinamento por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
A empresa investe no meu treinamento	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	107	76	1	184
Raramente	35	30	2	67
Algumas vezes	29	24	0	53
Freqüentemente	8	15	0	23
Sempre	29	21	0	50
Não informou	2	0	1	3
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. Teste Qui-quadrado:

## a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A empresa investe em treinamento independente do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

H1: A empresa investe em treinamento dependendo do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 40,20 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000016. Como  $p\text{-valor} = 0,000016 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a empresa investe em treinamento dependendo do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 66*

## 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in143d2 (Meu horário de trabalho é mudado quando é conveniente para a empresa), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 14. Frequências observadas de 380 pessoas segundo o horário de trabalho é mudado quando é conveniente para a empresa por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
Meu horário de trabalho é mudado quando é conveniente para a empresa	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	35	31	2	68
Raramente	41	37	1	79
Algumas vezes	57	33	0	90
Frequentemente	13	21	0	34
Sempre	61	44	0	105
Não informou	3	0	1	4
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. Teste Qui-quadrado:

## a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha=0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para o funcionário, o horário de trabalho é mudado quando é conveniente para a empresa independe do fato de ser (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

H1: Para o funcionário, o horário de trabalho é mudado quando é conveniente para a empresa depende do fato de ser (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 35,78 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000092. Como  $p\text{-valor} = 0,000092 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, para o horário de trabalho ser mudado quando é conveniente para a empresa esta associado com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada. Pode-se, assim, dar continuidade à análise de correspondência entre estas variáveis.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 3) - 1, que é 3-1=2. A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 67*

## 1. Discriminação das variáveis:



- Variável que representa as linhas: in144d3 (Eu participo do processo decisório das promoções de cargo), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 15. Frequências observadas em 380 pessoas segundo participação no processo decisório das promoções de cargo por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
Eu participo do processo decisório das promoções de cargo	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	155	109	3	267
Raramente	18	22	0	40
Algumas vezes	17	13	0	30
Frequentemente	6	5	0	11
Sempre	10	16	0	26
Não informou	4	1	1	6
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A participação no processo decisório das promoções de cargo não esta relacionada com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

H1: A participação no processo decisório das promoções de cargo esta relacionada com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 22,23 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000092. Como  $p\text{-valor} = 0,000092 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a participação no processo decisório das promoções de cargo esta associado com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 68*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in146d5 (O ritmo de trabalho de minha função é intenso), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 16. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo o ritmo de trabalho da é intenso por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
O ritmo de trabalho de minha função é intenso	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	3	6	1	10
Raramente	15	11	0	26
Algumas vezes	70	41	1	112
Freqüentemente	38	43	1	82
Sempre	81	64	0	145
Não informou	3	1	1	5
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: O ritmo intenso de trabalho da função do empregado não esta relacionada com o fato de ser (ou não) seu primeiro emprego de carteira assinada.

H1: O ritmo intenso de trabalho da função do empregado esta relacionado com o fato de ser (ou não) seu primeiro emprego de carteira assinada.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 33,95 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000188. Como  $p\text{-valor} = 0,000188 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o ritmo intenso de trabalho da função do empregado esta associado com o fato de ser (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 3) - 1, que é 3-1=2. A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 69*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in150d9 (A gerência vigia meu trabalho), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 17. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a gerência vigia o meu trabalho e primeiro emprego com carteira assinada</i>				
A gerência vigia meu trabalho	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	12	18	0	30
Raramente	18	19	1	38
Algumas vezes	30	21	0	51
Freqüentemente	34	22	0	56
Sempre	114	86	2	202
Não informou	2	0	1	3
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A gerência vigia o trabalho independentemente do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do funcionário.

H1: A gerência vigia o trabalho dependendo do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do funcionário.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 38,14 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000036. Como  $p\text{-valor} = 0,000036 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a gerência vigia o trabalho conforme ser “ou não” o primeiro emprego com carteira assinada do funcionário. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 70*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in151d10 (Meus direitos de empregados são respeitados pela empresa), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 18. Frequências observadas de 380 pessoas segundo direitos de empregado são respeitados pela empresa por primeiro emprego com carteira assinada.*

Meus direitos de empregado são respeitados pela empresa	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	25	21	2	48
Raramente	35	19	0	54
Algumas vezes	48	31	0	79
Frequentemente	27	27	1	55
Sempre	70	67	0	137
Não informou	5	1	1	7
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Os direitos de empregados são respeitados pela empresa independentemente do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

H1: Os direitos de empregados são respeitados pela empresa depende do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 25,63 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,004278. Como  $p\text{-valor} = 0,004278 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, os direitos de empregados são respeitados pela empresa depende do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3 - 1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelo eixo é de 100%.

## FATOR INTROJEÇÃO DAS NORMAS

### □ *Figura 71*

#### 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in163d22 (Acato com presteza as ordens superiores), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: sexo2 (sexo do participante), com as categorias “Masculino” e “Feminino”.

#### 2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 19. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo acatar com presteza as ordens superiores por sexo.</i>			
Acato com presteza as ordens superiores	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
Nunca	0	2	2
Raramente	3	0	3
Algumas vezes	12	15	27
Freqüentemente	25	38	63
Sempre	146	132	278
Não informou	6	1	7
Total	192	188	380

Fonte: Gonçalves, 200.

#### 3. Teste Qui-quadrado:

##### a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Acato com presteza as ordens superiores não esta relacionada com o sexo do trabalhador.

H1: Acato com presteza as ordens superiores esta relacionada com o sexo do trabalhador.

##### b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 12,25 com 5 graus de liberdade e seu p-valor, 0,031498. Como  $p\text{-valor} = 0,031498 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, acatar com presteza as ordens superiores esta associado ao sexo do trabalhador.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

#### 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 2) - 1$ , que é  $2-1=1$ . Então a quantidade de informação restituída no eixo é de 100%.

□ *Figura 72*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in165d24 (Invisto na minha qualificação profissional), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: idade4 (idade do participante), com as categorias “De 18 a 20 anos”, “De 21 a 25 anos”, “De 26 a 30 anos”, “De 31 a 35 anos”, “De 36 a 40 anos”, “De 41 a 45 anos”, “Acima de 46 anos” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 20. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo investir na qualificação profissional por idade do trabalhador.</i>									
Invisto na minha qualificação profissional	Idade (anos)							Não respondeu	Total
	18 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	Acima de 46		
Nunca	3	6	15	10	6	2	2	1	45
Raramente	0	10	18	9	0	2	2	0	41
Algumas vezes	0	24	12	8	6	5	4	0	59
Freqüentemente	3	14	22	5	5	0	0	0	49
Sempre	15	62	68	23	5	4	4	0	181
Não informou	0	2	2	0	1	0	0	0	5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>118</b>	<b>137</b>	<b>55</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: O investimento na qualificação profissional não está relacionado com a idade do trabalhador.

H1: O investimento na qualificação profissional está relacionada com a idade do trabalhador.

b. estatística do teste (resultado).

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 61,88 com 35 graus de liberdade e seu p-valor, 0,003376. Como  $p\text{-valor} = 0,003376 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o investimento na qualificação profissional está associado com a idade do trabalhador.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 8) - 1, que é 6-1=5. A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 72,47%.

□ *Figura 73*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in165d24 (Invisto na minha qualificação profissional), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: cdatual6 (Estuda atualmente), com as categorias “sim”, “não”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 21. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo investir na qualificação profissional por condição de estudar.</i>			
Invisto na minha qualificação profissional	Estuda atualmente		
	Sim	Não	Total
Nunca	1	44	45
Raramente	4	37	41
Algumas vezes	3	56	59
Freqüentemente	4	45	49
Sempre	42	139	181
Não informou	1	4	5
Total	55	325	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: O investimento na qualificação profissional não esta relacionada com o fato do trabalhador estar ou não estudando.

H1: O investimento na qualificação profissional esta relacionada com o fato do trabalhador estar ou não estudando.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 23,24 com 5 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000304. Como  $p\text{-valor} = 0,000304 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o investimento na qualificação profissional esta associado com o fato do trabalhador estar ou não estudando. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 2) - 1$ , que é  $2-1=1$ . Então a quantidade de informação restituída no eixo é de 100%.

□ *Figura 74*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in160d19 (Sou pontual (horários de chegada, intervalos, saída), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”).
- Variável que representa as colunas: cdatual6 (Estuda atualmente?), com as categorias “sim” e “não”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 22. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a pontualidade por estudar atualmente.</i>			
Sou pontual (horários de chegada, intervalos, saída)	Estuda atualmente?		
	Sim	Não	Total
Nunca	1	3	4
Raramente	0	6	6
Algumas vezes	12	31	43
Freqüentemente	16	72	88
Sempre	24	211	235
Não informou	2	2	4
Total	55	325	380

Fonte Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A pontualidade do empregado independe se ele estuda (ou não) atualmente.

H1: A pontualidade do empregado depende se ele estuda (ou não) atualmente.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 16,14 com 5 graus de liberdade e seu p-valor, 0,006444. Como  $p\text{-valor} = 0,006444 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a pontualidade esta relacionada ao fato do empregado estudar (ou não) atualmente.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 2) - 1$ , que é  $2-1=1$ . Então a quantidade de informação restituída no eixo é de 100%.

□ *Figura 75*

1. Discriminação das variáveis:



- Variável que representa as linhas: in172d31 (Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: setor38 (Setor atual de trabalho), com as categorias “frente da loja”, “salão”, “especializado” e “outros”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 23. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo colaborar com os demais colegas sem ser solicitado por setor atual de trabalho.</i>					
Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado	Setor atual de trabalho				
	Frente de loja	Salão	Especializado	Outros	Total
Nunca	6	2	0	0	8
Raramente	10	1	3	0	14
Algumas vezes	45	9	5	1	60
Freqüentemente	45	11	16	4	76
Sempre	130	43	37	8	218
Não informou	2	0	0	2	4
Total	238	66	61	15	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Colaborar como os colegas sem ser solicitado, independe do setor de trabalho do empregado.

H1: Colaborar como os colegas sem ser solicitado, depende do setor de trabalho do empregado.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 34,68 com 15 graus de liberdade e seu p-valor, 0,002727. Como  $p\text{-valor} = 0,002727 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a colaboração com os demais colegas sem ser solicitado esta associado com o setor de trabalho do empregado.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 4) - 1, que é  $4-1=3$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 91,26%.

□ *Figura 76*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in166d25 (Estou disponível para ficar na empresa além do horário), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: setor38 (Setor atual de trabalho), com as categorias “frente da loja”, “salão”, “especializado” e “outros”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 24. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo estar disponível para ficar na empresa além do horário por setor atual de trabalho.</i>					
Estou disponível para ficar na empresa além do horário	Setor atual de trabalho				
	Frente de loja	Salão	Especializado	Outros	Total
Nunca	33	7	3	0	43
Raramente	29	3	2	0	34
Algumas vezes	52	11	6	1	70
Freqüentemente	27	7	12	1	47
Sempre	95	38	38	12	183
Não informou	2	0	0	1	3
Total	238	66	61	15	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A disponibilidade para ficar além do horário de trabalho não esta relacionada com o setor atual de trabalho.

H1: A disponibilidade para ficar além do horário de trabalho esta relacionada com o setor atual de trabalho.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 39,47 com 15 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000544. Como  $p\text{-valor} = 0,000544 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a disponibilidade para ficar além do horário de trabalho esta associado com o setor atual de trabalho. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 4) - 1, que é 4-1=3. A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 95,02%.

- *Figura 77*

## 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in166d25 (Estou disponível para ficar na empresa além do horário), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: fatual39 (função ocupada atualmente), com as categorias “OpeCaixa”, “Embalador/arriador”, “Atendente/balconista”, “Repositor/Servgerais”, “função especializada”, “encarregado”, “gerente” e “outros”.

## 2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 25. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo estar disponível para ficar na empresa além do horário por função ocupada atualmente.</i>									
Estou disponível para ficar na empresa além do horário	Função ocupada atualmente								Total
	Opercaixa	Embalador /Arriador	Atendente/ Balconista	Repositor/ ServGerais	Função especializ	Encarre-gado	Gerente	Outros	
Nunca	14	18	3	5	2	0	0	1	43
Raramente	14	11	5	3	1	0	0	0	34
Algumas vezes	34	10	9	6	2	7	0	2	70
Freqüentemente	16	5	13	4	5	2	1	1	47
Sempre	39	33	35	22	13	31	3	7	183
Não informou	0	1	0	1	1	0	0	0	3
Total	117	78	65	41	24	40	4	11	380

Fonte: Gonçalves,2009.

## 3. Teste Qui-quadrado:

## a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha=0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A disponibilidade para ficar além do horário de trabalho independe da função ocupada pelo trabalhador.

H1: A disponibilidade para ficar além do horário de trabalho depende da função ocupada pelo trabalhador.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 69,84 com 35 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000420. Como  $p\text{-valor} = 0,000420 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a disponibilidade para ficar além do horário de trabalho esta associado a função ocupada pelo trabalhador.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 8) - 1, que é 6-1=5. A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 79,51%.

□ *Figura 78*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in166d25 (Estou disponível para ficar na empresa além do horário), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: filhs139 (Tem filhos), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 26. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo estar disponível para ficar na empresa além do horário por filhos.</i>				
Estou disponível para ficar na empresa além do horário	Tem filhos			Total
	Sim	Não	Não respondeu	
Nunca	17	26	0	43
Raramente	9	25	0	34
Algumas vezes	34	36	0	70
Freqüentemente	22	25	0	47
Sempre	116	66	1	183
Não informou	2	1	0	3
Total	200	179	1	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A disponibilidade para ficar além do horário de trabalho não esta relacionada com o fato do trabalhador ter ou não filhos.

H1: A disponibilidade para ficar além do horário de trabalho esta relacionada com o fato do trabalhador ter ou não filhos.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 23,73 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,008355. Como  $p\text{-valor} = 0,008355 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a disponibilidade para ficar além do horário de trabalho esta associado fato do trabalhador ter ou não filhos.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 79*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in162d21 (Sou cuidadoso com minha aparência pessoal), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 27. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo cuidados com a aparência pessoal por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
Sou cuidadoso com minha aparência pessoal	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	0	1	0	1
Raramente	4	4	1	9
Algumas vezes	11	8	0	19
Freqüentemente	37	38	2	77
Sempre	156	115	0	271
Não informou	2	0	1	3
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: O cuidado com a aparência pessoal do funcionário independe se é (ou não) o seu primeiro emprego com carteira assinada.

H1: O cuidado com a aparência pessoal do funcionário depende se é (ou não) o seu primeiro emprego com carteira assinada.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 47,69 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000001. Como  $p\text{-valor} = 0,000001 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o cuidado com a aparência pessoal esta associado com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3 - 1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 80*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in163d22 (Acato com presteza as ordens superiores), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 28. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo acatar com presteza as ordens superiores por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
Acato com presteza as ordens superiores	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	2	0	0	2
Raramente	2	1	0	3
Algumas vezes	15	11	1	27
Freqüentemente	39	22	2	63
Sempre	146	132	0	278
Não informou	6	0	1	7
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>166</b>	<b>4</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: O trabalhador acata com presteza as ordens superiores independente do fato de ser (ou não) seu primeiro emprego de carteira assinada.

H1: O trabalhador acata com presteza as ordens superiores dependendo do fato de ser (ou não) seu primeiro emprego de carteira assinada.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 28,06 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,001767. Como  $p\text{-valor} = 0,001767 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, acatar com presteza as ordens superiores esta associado com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 3) - 1, que é  $3-1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 81*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in170d29 (Meu ritmo de trabalho corresponde ao ritmo exigido pela empresa), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 29. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo o ritmo de trabalho corresponde ao ritmo exigido pela empresa por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
Meu ritmo de trabalho corresponde ao ritmo exigido pela empresa	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	4	0	0	4
Raramente	3	2	1	6
Algumas vezes	21	13	0	34
Freqüentemente	45	42	0	87
Sempre	135	108	2	245
Não informou	2	1	1	4
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para o ritmo de trabalho corresponder ao exigido pela empresa independe do fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do empregado.

H1: Para o ritmo de trabalho corresponder ao exigido pela empresa depende do fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do empregado.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 41,97 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000008. Como  $p\text{-valor} = 0,000008 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o ritmo de trabalho corresponde ao exigido pela empresa esta associado com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 82*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in160d19 (Sou pontual (horários de chegada, intervalos, saída), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”).
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 30. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a pontualidade por primeiro emprego com carteira assinada.*

Sou pontual (horários de chegada, intervalos, saída)	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	2	2	0	4
Raramente	4	2	0	6
Algumas vezes	28	13	2	43
Freqüentemente	48	39	1	88
Sempre	125	110	0	235
Não informou	3	0	1	4
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>166</b>	<b>4</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha=0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A pontualidade do funcionário não esta relacionada se é (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada.

H1: A pontualidade do funcionário esta relacionada se é (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 35,30 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000111. Como  $p\text{-valor} = 0,000111 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a pontualidade esta associado com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 3) - 1, que é  $3-1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.



□ *Figura 83*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in174d33 (Sou cuidadoso com os materiais de trabalho), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

*Tabela 31. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo sou cuidadoso com materiais de trabalho por primeiro emprego com carteira assinada.*

Sou cuidadoso com os materiais de trabalho	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	0	0	0	0
Raramente	2	2	0	4
Algumas vezes	10	3	0	13
Freqüentemente	33	22	1	56
Sempre	163	139	2	304
Não informou	2	0	1	3
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Ser cuidadoso com os materiais de trabalho não esta relacionada com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

H1: Ser cuidadoso com os materiais de trabalho esta relacionada com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 35,24 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000114. Como  $p\text{-valor} = 0,000114 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o cuidado com os materiais de trabalho esta associado com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do funcionário. Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 84*

1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in148d7 (Meu ritmo de trabalho depende da presença física do chefe), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 32. Frequências observadas de 380 pessoas segundo meu ritmo de trabalho depende da presença física do chefe por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
A gerência vigia meu trabalho	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	116	106	2	224
Raramente	25	24	0	49
Algumas vezes	29	13	0	42
Freqüentemente	14	8	0	22
Sempre	23	15	1	39
Não informou	3	0	1	4
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. Teste Qui-quadrado:

a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para o trabalhador, o ritmo de trabalho depende da presença física do chefe não estando sujeito (ou não) a ser o primeiro emprego de carteira assinada.

H1: Para o trabalhador, o ritmo de trabalho depende da presença física do chefe estando sujeito (ou não) a ser o primeiro emprego de carteira assinada.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 31,45 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000495. Como  $p\text{-valor} = 0,000495 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o ritmo de trabalho do empregado depende da presença do chefe estando sujeito ao fato de ser (ou não) o seu primeiro emprego com carteira assinada.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 85*

## 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in149d8 (Sou cobrado para respeitar a hierarquia), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. Tabela de contingência:

*Tabela 33. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo ser cobrado para respeitar a hierarquia por primeiro emprego com carteira assinada.*

Sou cobrado para respeitar a hierarquia	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			Total
	Sim	Não	Não respondeu	
Nunca	48	44	1	93
Raramente	13	17	0	30
Algumas vezes	22	16	0	38
Freqüentemente	19	10	0	29
Sempre	104	78	2	184
Não informou	4	1	1	6
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. Teste Qui-quadrado:

## a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Ser cobrado para respeitar a hierarquia independe de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

H1: Ser cobrado para respeitar a hierarquia depende de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 19,81 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,031156. Como  $p\text{-valor} = 0,031156 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, ser cobrado para respeitar a hierarquia esta associado ao fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

## 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in164d23 (Sinto-me comprometido com os resultados da empresa), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 34. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo sentir-se comprometido com os resultados da empresa por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
Sinto-me comprometido com os resultados da empresa	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	24	14	1	39
Raramente	17	13	0	30
Algumas vezes	39	22	0	61
Freqüentemente	32	28	2	62
Sempre	95	88	0	183
Não informou	3	1	1	5
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009

## 3. Teste Qui-quadrado:

## a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para o trabalhador sentir-se comprometido com os resultados da empresa independe se é (ou não) o seu primeiro emprego com carteira assinada.

H1: Para o trabalhador sentir-se comprometido com os resultados da empresa depende se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 28,06 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,001764. Como  $p\text{-valor} = 0,001764 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o sentimento de comprometimento com os resultados da empresa esta associado com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

- *Figura 87*

## 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in165d24 (Invisto na minha qualificação profissional), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 35. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo investir na qualificação profissional por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
Invisto na minha qualificação profissional	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	29	14	2	45
Raramente	22	19	0	41
Algumas vezes	35	23	1	59
Freqüentemente	15	34	0	49
Sempre	106	75	0	181
Não informou	3	1	1	5
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. Teste Qui-quadrado:

## a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: O investimento na qualificação profissional não está relacionado com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

H1: O investimento na qualificação profissional está relacionado com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 41,96 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000008. Como  $p\text{-valor} = 0,000008 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o investimento na qualificação profissional está associado com o fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

## 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in166d25 (Estou disponível para ficar na empresa além do horário), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. Tabela de contingência:

*Tabela 36. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo estar disponível para ficar na empresa além do horário por seu primeiro emprego com carteira assinada.*

Estou disponível para ficar na empresa além do horário	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	27	15	1	43
Raramente	22	11	1	34
Algumas vezes	42	27	1	70
Freqüentemente	24	23	0	47
Sempre	93	90	0	183
Não informou	2	0	1	3
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. Teste Qui-quadrado:

## a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A disponibilidade para ficar além do horário de trabalho não esta relacionada com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

H1: A disponibilidade para ficar além do horário de trabalho esta relacionada com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 41,23 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000010. Como  $p\text{-valor} = 0,000010 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a disponibilidade para ficar além do horário de trabalho esta associado com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 3) - 1, que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

- *Figura 89*

## 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in172d31 (Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 37. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo colaborar com os demais colegas sem ser solicitado por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
Colaboro com os demais colegas sem ser solicitado	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	2	6	0	8
Raramente	6	8	0	14
Algumas vezes	32	27	1	60
Freqüentemente	48	27	1	76
Sempre	119	98	1	218
Não informou	3	0	1	4
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. Teste Qui-quadrado:

## a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha=0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Colaborar como os colegas sem ser solicitado independem do fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

H1: Colaborar como os colegas sem ser solicitado dependem do fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 31,32 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000520. Como  $p\text{-valor} = 0,000520 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a colaboração como os demais colegas sem ser solicitado esta associado com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 3) - 1, que é  $3-1=2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 90*

## 1. Discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in171d30 (Cumpro os prazos estabelecidos para as tarefas sem precisar ser cobrado), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. Tabela de contingência:

<i>Tabela 38. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo cumprir os prazos estabelecidos para as tarefas sem precisar ser cobrado por primeiro emprego com carteira assinada.</i>				
Cumpro os prazos estabelecidos para as tarefas sem precisar ser cobrado	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	3	2	1	6
Raramente	5	0	0	5
Algumas vezes	17	3	0	20
Freqüentemente	32	36	2	70
Sempre	151	125	0	276
Não informou	2	0	1	3
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. Teste Qui-quadrado:

## a. nível de significância do teste e hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: O cumprimento dos prazos estabelecidos para as tarefas sem precisar ser cobrado independe do fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

H1: O cumprimento dos prazos estabelecidos para as tarefas sem precisar ser cobrado depende do fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada do trabalhador.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 63,74 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000000. Como  $p\text{-valor} = 0,000000 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, o trabalhador cumpre os prazos estabelecidos para as tarefas sem precisar ser cobrado dependendo do fato de ser ou não o seu primeiro emprego com carteira assinada.

Pode-se, assim, dar continuidade a análise de correspondência entre estas variáveis.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3 - 1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.



**APENDICE N – Fatores e itens relativos à Sociabilidade da Escala GESOC e variáveis sócio-demográficas e ocupacionais**

FATOR	VARIÁVEIS	
	ITENS DA ESCALA GESOC - SOCIABILIDADE	SÓCIO-DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS
CONFIANÇA		1.Sexo: 1.Masculino 2.Feminino
	157-Confio nos meus colegas de trabalho	2.Estado civil: 1.Solteiro 2.Casado  3.União estável (vive junto) 4.Separado /divorciado /viúvo
MANUTENÇÃO	142-Participo dos eventos sociais da empresa.	3.Idade:  1. De 18 a 20 anos 2.De 21 a 25 anos  3.De 26 a 30 anos 4.De 31 a 35 anos  5.De 36 a 40 anos 6.De 41 a 45 anos 7.Acima 46 anos 8.Não respondeu
	147-A empresa proibe minhas conversas no trabalho.	5. Está estudando no momento? 1.Sim 2.Não
	156-Encontro-me com colegas de trabalho para atividades não profissionais	36. Setor atual : 1.Frente de loja 2. Salão 3.Especializado 4.Outros
	159-Sou cortês (educado, gentil) com meus colegas de trabalho.	39. Função atual: 1.Operador de caixa 2.Embalador /Armadador 3.Atendente / Balconista 4.Repositor /Serviços Gerais 5.Função especializada 6.Encarregado 7.Gerente 8.Outros
	161-Participo dos eventos sociais organizados por colegas de trabalho.	
	167-Procuro “puxar conversa” com os clientes no atendimento.	
	168-Meus amigos vêm me ver no local de trabalho.	
	169-Meus parentes vêm me ver no local de trabalho	
UTILIDADE	154-Aproximo-me dos colegas de trabalho visando minha carreira.	139.Tem filhos? 1.Sim 2.Não
	155-Mantenho relações na empresa porque elas podem ter serventia	
	158-Posso contar com colegas de trabalho para apoio sócio emocional	176. Este é o seu primeiro emprego de carteira assinada? 1.Sim 2.Não
	175-Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro	

Fonte: Gonçalves, 2009

## APÊNDICE O – Análise de Correspondência da variável Sociabilidade

Os resultados da Análise de Correspondência aplicada entre as categorias dos quesitos da escala GESOC e as variáveis sócio-demográficas e ocupacionais serão relacionados de acordo com a numeração das figuras aos quais se referem, obedecendo a seqüência abaixo:

5. discriminação das variáveis;
6. tabela de contingência;
7. teste Qui-quadrado:
  - a. nível de significância do teste e hipóteses;
  - b. estatística do teste (resultado).
8. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

### FATOR CONFIANÇA

□ *Figura 142*

#### 5. Discriminação da Variável:

- Variável que representa as linhas no banco de dados: in157d16 (Confio nos meus colegas de trabalho?), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas no banco de dados: sexo2 (Sexo do participante), com as categorias “masculino” e “feminino”.

#### 6. Tabela de contingência:

*Tabela 39. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a confiança entre colegas de trabalho e sexo do trabalhador.*

Confio nos meus colegas de trabalho	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
Nunca	37	41	78
Raramente	37	58	95
Algumas vezes	74	67	141
Freqüentemente	19	9	28
Sempre	21	13	34
Não informou	4	0	4
<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>188</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

#### 7. Teste Qui-quadrado:

##### a. hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$

H0: O nível de confiança em colegas de trabalho não depende do sexo do empregado.

H1: O nível de confiança em colegas de trabalho depende do sexo do empregado.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 14,61 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,012175. Como o p-valor = 0,012175  $\leq$  0,05, rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, de forma que a confiança em colegas de trabalho esta ligada ao sexo do empregado.

8. AC – dimensões e informação restituída no eixo:

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 2) - 1, que é 2-1 = 1. Então a quantidade de informação restituída no eixo é de 100%.

□ *Figura 143*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas no banco de dados: in157d16 (Confio nos meus colegas de trabalho?), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas no banco de dados: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 40. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a confiança entre colegas de trabalho e primeiro trabalho de carteira assinada.*

Confio nos meus colegas de trabalho	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	33	44	1	78
Raramente	57	38	0	95
Algumas vezes	86	54	1	141
Freqüentemente	15	13	0	28
Sempre	16	17	1	34
Não informou	3	0	1	4
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$

H0: O nível de confiança em colegas de trabalho não depende se é (ou não) o primeiro emprego de carteira assinada do trabalhador.

H1: O nível de confiança em colegas de trabalho depende se é (ou não) o primeiro emprego de carteira assinada do trabalhador.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 34,97 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000126. Como p-valor = 0,000126  $\leq$  0,05, rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas

variáveis, de forma que a confiança em colegas de trabalho esta relacionada se é (ou não) o primeiro emprego de carteira assinada do trabalhador.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.
  - O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1 = 2$ .
  - A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

## FATOR MANUTENÇÃO DA RELAÇÃO

### □ Figura 146

1. discriminação das variáveis:
  - Variável que representa as linhas: in142d1 (Participo dos eventos sociais da empresa?), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
  - Variável que representa as colunas: sexo2 (Sexo do empregado), com as categorias: “masculino” ou “feminino”.

### 2. tabela de contingência:

Tabela 41. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a participação dos eventos sociais da empresa por sexo.

Participo dos eventos sociais da empresa	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
Nunca	109	141	250
Raramente	37	26	63
Algumas vezes	18	16	34
Freqüentemente	3	0	3
Sempre	22	5	27
Não informou	3	0	3
Total	192	188	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:
  - a. hipóteses:
 

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A participação dos eventos sociais da empresa não depende do sexo do trabalhador.

H1: A participação dos eventos sociais da empresa depende do sexo do trabalhador.
  - b. estatística do teste (resultado):
 

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 22,79 com 5 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000369. Como  $p\text{-valor} = 0,000369 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas

variáveis, de forma que participar dos eventos sociais da empresa dependa do sexo do trabalhador.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.  
 O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 2) - 1$ , que é  $2 - 1 = 1$ . Então a quantidade de informação restituída no eixo é de 100%.

□ *Figura 147*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in147d6 (A empresa proíbe minhas conversas no trabalho?), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: sexo2 (Sexo do empregado), com as categorias: “masculino” ou “feminino”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 42. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a empresa proibir a conversa no trabalho por sexo.*

A empresa proíbe minhas conversas no trabalho	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
Nunca	51	29	80
Raramente	14	33	47
Algumas vezes	48	53	101
Freqüentemente	21	21	42
Sempre	55	52	107
Não informou	3	0	3
<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>188</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A empresa proíbe conversas no trabalho independentemente do sexo do trabalhador.

H1: A empresa proíbe conversas no trabalho dependendo do sexo do trabalhador.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 17,02 com 5 graus de liberdade e seu p-valor, 0,004458. Como  $p\text{-valor} = 0,004458 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, de forma que depende do sexo do funcionário para a empresa proibir conversar no trabalho.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 2) - 1$ , que é  $2 - 1 = 1$ . Então a quantidade de informação restituída no eixo é de 100%.

□ *Figura 148*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in142d1 (Participo dos eventos sociais da empresa?), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: setor38 (Setor atual de trabalho), com as categorias “frente de loja”, “salão”, “especializado” e “outros”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 43. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a participação dos eventos sociais da empresa por setor atual de trabalho.*

Participo dos eventos sociais da empresa	Setor atual de trabalho				Total
	Frente de loja	Salão	Especializado	Outros	
Nunca	173	38	31	8	250
Raramente	32	12	15	4	63
Algumas vezes	22	6	5	1	34
Freqüentemente	0	2	1	0	3
Sempre	9	8	9	1	27
Não informou	2	0	0	1	3
Total	238	66	61	15	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A participação dos eventos sociais da empresa não depende do setor atual de trabalho do empregado,

H1: A participação dos eventos sociais da empresa depende do setor atual de trabalho do empregado.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 35,16 com 15 graus de liberdade e seu p-valor, 0,002329. Como  $p\text{-valor} = 0,002329 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, de forma que participar dos eventos sociais da empresa depende do setor atual de trabalho do empregado.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 4) - 1$ , que é  $4 - 1 = 3$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 96% (71 % + 25%).

□ *Figura 149*

## 1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in147d6 (A empresa proíbe minhas conversas no trabalho?), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: setor38 (Setor atual de trabalho), com as categorias “frente de loja”, “salão”, “especializado” e “outros”.

## 2. tabela de contingência:

*Tabela 44. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a empresa proibir a conversa no trabalho por setor.*

A empresa proíbe minhas conversas no trabalho	Setor atual de trabalho				Total
	Frente de loja	Salão	Especializado	Outros	
Nunca	33	16	26	5	80
Raramente	31	5	10	1	47
Algumas vezes	66	18	13	4	101
Freqüentemente	29	8	4	1	42
Sempre	77	19	8	3	107
Não informou	2	0	0	1	3
Total	238	66	61	15	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. teste Qui-quadrado:

## a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A empresa proíbe as conversas no trabalho independentemente do setor atual de trabalho do empregado.

H1: A empresa proíbe as conversas no trabalho dependendo do setor atual de trabalho do empregado.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 40,03 com 15 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000449. Como  $p\text{-valor} = 0,000449 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, ou seja, a empresa proíbe as conversas no trabalho dependendo do setor atual de trabalho do empregado.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 4) - 1$ , que é  $4 - 1 = 3$ . A quantidade de informação restituída pelos dois primeiros eixos é de 94,14% (74,14 % + 20,00%).

□ *Figura 150*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in161d20 (Participo dos eventos sociais organizados por colegas de trabalho). Com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: setor38 (Setor atual de trabalho). Com as categorias “frente de loja”, “salão”, “especializado” e “outros”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 45. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a participação de eventos sociais organizados por colegas de trabalho por setor atual de trabalho.*

Participo dos eventos sociais organizados por colegas de trabalho	Setor atual de trabalho				Total
	Frente de loja	Salão	Especializado	Outros	
Nunca	68	22	11	3	104
Raramente	53	9	13	4	79
Algumas vezes	63	17	21	3	104
Freqüentemente	20	4	2	0	26
Sempre	32	14	13	3	62
Não informou	2	0	1	2	5
Total	238	66	61	15	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A participação do trabalhador nos eventos organizados por colegas de trabalho não depende do setor atual de trabalho.

H1: A participação do trabalhador nos eventos organizados por colegas de trabalho depende do setor atual de trabalho.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 30,98 com 15 graus de liberdade e seu p-valor, 0,008836. Como  $p\text{-valor} = 0,008836 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a participação do trabalhador nos eventos organizados por colegas de trabalho esta associada com o seu setor atual de trabalho.



## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 4) - 1, que é 4-1 =

3. A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 87,91% .

□ *Figura 151*

## 1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in169d28 (Meus parentes vêm me ver no local de trabalho). Com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: setor38 (Setor atual de trabalho Com as categorias “frente de loja”, “salão”, “especializado” e “outros”.

## 2. tabela de contingência:

*Tabela 46. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo meus parentes vêm me ver no local de trabalho por setor atual de trabalho.*

Meus parentes vêm me ver no local de trabalho	Setor atual de trabalho				Total
	Frente de loja	Salão	Especializado	Outros	
Nunca	151	30	34	8	223
Raramente	62	25	15	6	108
Algumas vezes	19	6	11	0	36
Freqüentemente	1	2	0	0	3
Sempre	3	3	1	0	7
Não informou	2	0	0	1	3
Total	238	66	61	15	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. teste Qui-quadrado:

## a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Segundo o empregado, para que seus parentes venham vê-lo na empresa não depende do seu setor atual.

H1: Segundo o empregado, para que seus parentes venham vê-lo na empresa depende do seu setor atual.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 29,46 com 15 graus de liberdade e seu p-valor, 0,014043. Como  $p\text{-valor} = 0,014043 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, para que os parentes do funcionário venham vê-lo no local de trabalho esta associada com o setor atual.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 4) - 1$ , que é  $4 - 1 = 3$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 89,28%.

□ *Figura 152*

## 1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in142d1 (Participo dos eventos sociais da empresa?). Com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: fatual39 (Função ocupada atualmente). Com as categorias: “Operadora de Caixa”, “Embalador/Arriador”, “Atendente/Balconista”, “Repositor/Serviços Gerais”, “Função especializada”, “Encarregado”, “Gerente” e “Outros”.

## 2. tabela de contingência:

*Tabela 47. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a participação dos eventos sociais da empresa por função ocupada atualmente.*

Participo dos eventos sociais da empresa	Função ocupada atualmente								Total
	OpCaixa	Embalador/Arriador	Atendente/Balconista	Repositor/ServGerais	Função especializada	Encarregado	Gerente	Outros	
Nunca	87	56	41	27	13	20	1	5	250
Raramente	19	9	11	7	4	9	0	4	63
Algumas vezes	7	8	6	1	2	6	3	1	34
Freqüentemente	0	0	0	2	1	0	0	0	3
Sempre	4	4	7	3	3	5	0	1	27
Não informou	0	1	0	1	1	0	0	0	3
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>78</b>	<b>65</b>	<b>41</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. teste Qui-quadrado:

## a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A participação dos eventos sociais da empresa não depende da função ocupada atualmente pelo empregado,

H1: A participação dos eventos sociais da empresa depende da função ocupada atualmente pelo empregado.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 63,72 com 35 graus de liberdade e seu p-valor, 0,002119. Como p-valor = 0,002119  $\leq$  0,05, rejeitamos H0 ao nível de

significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, de forma que para o trabalhador participar dos eventos sociais da empresa depende da sua função ocupada atualmente.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 8) - 1, que é 6-1 =

5. A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 76,97% (46,05 % + 30,92%).

□ *Figura 153*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in147d6 (A empresa proíbe minhas conversas no trabalho?). Com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: fatual39 (Função ocupada atualmente). Com as categorias: “Operadora de Caixa”, “Embalador/Arriador”, “Atendente/Balconista”, “Repositor/Serviços Gerais”, “Função especializada”, “Encarregado”, “Gerente” e “Outros”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 48. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a empresa proíbe a conversa no trabalho por função ocupada atualmente.*

A empresa proíbe minhas conversas no trabalho	Função ocupada atualmente								Total
	Opecaixa	Embalador /Arriador	Atendente/Balconista	Repositor/ServGerais	Função especializada	Encarregado	Gerente	Outros	
Nunca	13	9	17	6	12	17	4	2	80
Raramente	17	5	10	2	3	7	0	3	47
Algumas vezes	33	20	18	17	3	8	0	2	101
Freqüentemente	19	10	2	6	3	1	0	1	42
Sempre	35	33	18	9	2	7	0	3	107
Não informou	0	1	0	1	1	0	0	0	3
Total	117	78	65	41	24	40	4	11	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A empresa proíbe as conversas no trabalho independente da função ocupada atualmente,

H1: A empresa proíbe as conversas no trabalho dependendo da função ocupada atualmente.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 86,14 com 35 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000003. Como  $p\text{-valor} = 0,000003 \leq 0,05$ , rejeitamos  $H_0$  ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, ou seja, a empresa proíbe as conversas no trabalho dependendo da função ocupada atualmente pelo empregado.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 8) - 1$ , que é  $6-1 = 5$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 82,76% (66,64 % + 16,12%).

□ *Figura 154*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in159d18 (Sou cortês com meus colegas de trabalho), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: filhs139 (Tem filhos?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 49. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a cortesia com colegas de trabalho por filhos.*

Sou cortês com meus colegas de trabalho	Tem filhos			Total
	Sim	Não	Não respondeu	
Nunca	0	1	0	1
Raramente	3	7	1	11
Algumas vezes	20	15	0	35
Freqüentemente	51	45	0	96
Sempre	122	110	0	232
Não informou	4	1	0	5
Total	200	179	1	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para o trabalhador, ser cortês com colegas de trabalho é independente se ele tem ou não filhos.

H1: Para o trabalhador, ser cortês com colegas de trabalho depende se ele tem ou não filhos.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 38,42 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000032. Como  $p\text{-valor} = 0,000032 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, ser cortês com os colegas de trabalho esta associado se os mesmos tem ou não filhos.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3 - 1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 155*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in142d1 (Participo dos eventos sociais da empresa?), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 50. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a participação dos eventos sociais da empresa por primeiro emprego com carteira assinada.*

Participo dos eventos sociais da empresa	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			Total
	Sim	Não	Não respondeu	
Nunca	137	110	3	250
Raramente	35	28	0	63
Algumas vezes	18	16	0	34
Freqüentemente	3	0	0	3
Sempre	15	12	0	27
Não informou	2	0	1	3
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. teste Qui-quadrado:

## a. hipóteses:

nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A participação dos eventos sociais da empresa não depende se é (ou não) o primeiro emprego de carteira assinada do trabalhador,

H1: A participação dos eventos sociais da empresa depende se é (ou não) o primeiro emprego de carteira assinada do empregado.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 35,01 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000124. Como  $p\text{-valor} = 0,000124 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, de maneira que a participação dos eventos sociais da empresa esta associada a ser ou não, o primeiro emprego de carteira assinada do empregado.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100% (92,83 % + 7,17%).

□ *Figura 157*

## 1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in156d15 (Encontro-me com colegas de trabalho para atividades não profissionais), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. tabela de contingência:

*Tabela 51. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo encontro com colegas de trabalho para atividades não profissionais por primeiro emprego com carteira assinada.*

Encontro-me com colegas de trabalho para atividades não profissionais	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	69	53	0	122
Raramente	38	37	0	75
Algumas vezes	48	41	3	92
Frequentemente	12	17	0	29
Sempre	41	16	0	57
Não informou	2	2	1	5
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. teste Qui-quadrado:

## a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Encontrar-se com colegas de trabalho para atividades não profissionais não depende se é o primeiro emprego de carteira assinada do trabalhador.

H1: Encontrar-se com colegas de trabalho para atividades não profissionais depende se é o primeiro emprego de carteira assinada do trabalhador.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 35,01 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000177. Como  $p\text{-valor} = 0,000177 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, os encontros com colegas de trabalho para atividades não profissionais esta associado com o primeiro emprego (ou não) de carteira assinada do trabalhador.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 158*

## 1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in159d18 (Sou cortês com meus colegas de trabalho), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. tabela de contingência:

Tabela 52. *Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a cortesia com colegas de trabalho por primeiro emprego com carteira assinada.*

Sou cortês com meus colegas de trabalho	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	1	0	0	1
Raramente	6	5	0	11
Algumas vezes	16	19	0	35
Freqüentemente	53	42	1	96
Sempre	131	99	2	232
Não informou	3	1	1	5
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2008.

3. teste Qui-quadrado:
- a. hipóteses:  
o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:  
H0: Para o trabalhador, ser cortês com colegas de trabalho é independente se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.  
H1: Para o trabalhador, ser cortês com colegas de trabalho depende é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.
- b. estatística do teste (resultado):  
A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 20,69 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,023355. Como  $p\text{-valor} = 0,023355 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, ser cortês com os colegas de trabalho esta associado com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada.
4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.  
O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 3) - 1, que é  $3-1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 159*

1. discriminação das variáveis:
- Variável que representa as linhas: in161d20 (Participo dos eventos sociais organizados por colegas de trabalho), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
  - Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 53. Frequências observadas de 380 pessoas segundo a participação de eventos sociais organizados por colegas de trabalho por primeiro emprego com carteira assinada.*

Participo dos eventos sociais organizados por colegas de trabalho	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			Total
	Sim	Não	Não respondeu	
Nunca	56	47	1	104
Raramente	39	40	0	79
Algumas vezes	55	49	0	104
Freqüentemente	15	11	0	26
Sempre	43	17	2	62
Não informou	2	2	1	5
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>166</b>	<b>4</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.



## 3. teste Qui-quadrado:

## a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: A participação do trabalhador nos eventos organizados por colegas de trabalho não esta relacionada se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

H1: A participação do trabalhador nos eventos organizados por colegas de trabalho esta relacionada se é (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 30,14 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000813. Como  $p\text{-valor} = 0,000813 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, a participação do trabalhador nos eventos organizados por colegas de trabalho esta associado com o fato de ser (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1 =$

2. A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 160*

## 1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in167d26 (Procuro puxar conversa com clientes no atendimento), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. tabela de contingência:

*Tabela 54. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo procuro puxar conversa com clientes no atendimento por primeiro emprego com carteira assinada.*

Procuro puxar conversa com clientes no atendimento	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			Total
	Sim	Não	Não respondeu	
Nunca	45	41	0	86
Raramente	43	32	0	75
Algumas vezes	67	39	1	107
Freqüentemente	22	23	2	47
Sempre	30	31	0	61
Não informou	3	0	1	4
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. teste Qui-quadrado:

## a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para o trabalhador, procurar puxar conversa com clientes no atendimento, não esta relacionado se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

H1: Para o trabalhador, procurar puxar conversa com clientes no atendimento, esta relacionado se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

## b. estatística do teste (resultado).

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 35,63 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000097. Como  $p\text{-valor} = 0,000097 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, procurar puxar conversa com clientes no atendimento esta associado com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 161 – Quesito168 x É seu primeiro emprego com carteira assinada?*

## 1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in168d27 (Meus amigos vêm me ver no local de trabalho), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. tabela de contingência:

*Tabela 55. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo meus amigos vêm me ver no local de trabalho por primeiro emprego com carteira assinada.*

Meus amigos vêm me ver no local de trabalho	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	123	86	2	211
Raramente	38	38	0	76
Algumas vezes	32	31	0	63
Freqüentemente	11	6	1	
Sempre	4	5	0	9
Não informou	2	0	1	3
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. teste Qui-quadrado:

## a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para o trabalhador puxar conversa com clientes no atendimento é independente se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

H1: Para o trabalhador puxar conversa com clientes no atendimento dependerá se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 39,67 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000019. Como  $p\text{-valor} = 0,000019 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, meus amigos vêm me ver no local de trabalho esta associado com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 162 – Quesito169 x É seu primeiro emprego com carteira assinada?*

## 1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in169d28 (Meus parentes vêm me ver no local de trabalho), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

## 2. tabela de contingência:

*Tabela 56: Meus parentes vêm me ver no local de trabalho por primeiro emprego com carteira assinada.*

Meus parentes vêm me ver no local de trabalho	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			
	Sim	Não	Não respondeu	Total
Nunca	119	102	2	223
Raramente	65	43	0	108
Algumas vezes	20	15	1	36
Freqüentemente	2	1	0	3
Sempre	2	5	0	7
Não informou	2	0	1	3
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>166</b>	<b>4</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. teste Qui-quadrado:

## a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Segundo o funcionário, independe se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada para que seus parentes venham visitá-lo no seu local de trabalho.

H1: Segundo o funcionário, depende se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada para que seus parentes venham visitá-lo no seu local de trabalho.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 36,91 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000059. Como  $p\text{-valor} = 0,000059 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, para o funcionário, a visita de seus parentes no local de trabalho esta associada ao fato, de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

## FATOR UTILIDADE DA RELAÇÃO

□ *Figura 163* – Quesito 154 x Sexo do empregado.

## 1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in154d13 (Aproximo-me de meu colegas de trabalho visando minha carreira), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: sexo2 (Sexo do empregado), com as categorias: “masculino” ou “feminino”.

## 2. tabela de contingência:

Tabela 57. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a aproximação dos colegas visando carreira por sexo.

Aproximo-me dos colegas visando minha carreira	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
Nunca	101	141	242
Raramente	16	13	29
Algumas vezes	29	11	40
Freqüentemente	15	4	19
Sempre	28	18	46
Não informou	3	1	4
Total	192	188	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. teste Qui-quadrado:

## a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Aproximar-se dos colegas de trabalho visando carreira é independente do sexo do funcionário.

H1: Aproximar-se dos colegas de trabalho visando carreira depende do sexo do funcionário.

## b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 24,52 com 5 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000172. Como  $p\text{-valor} = 0,000172 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação entre estas variáveis, pois dependendo do sexo, o funcionário poderá aproximar-se visando sua carreira.

## 4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 2) - 1$ , que é  $2 - 1 = 1$ . Então a quantidade de informação restituída no eixo é de 100%.

□ *Figura 164 – Quesito 175 x Sexo do empregado*

## 1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in175d34 (Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: sexo2 (Sexo do empregado), com as categorias: “masculino” ou “feminino”.

## 2. tabela de contingência:

*Tabela 58. Frequências observadas de 380 pessoas segundo poder contar com os colegas de trabalho para apoio financeiro por sexo.*

Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro	Sexo		
	Masculino	Feminino	Total
Nunca	59	78	137
Raramente	38	45	83
Algumas vezes	52	52	104
Frequentemente	15	5	20
Sempre	25	8	33
Não informou	3	0	3
<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>188</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

## 3. teste Qui-quadrado:

- a. hipóteses:  
o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:  
H0: Para poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro independe do sexo do trabalhador.  
H1: Para poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro depende do sexo do trabalhador.

- b. estatística do teste (resultado):  
A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 19,94 com 5 graus de liberdade e seu p-valor, 0,001281. Como  $p\text{-valor} = 0,001281 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, dependerá do sexo do trabalhador, para que ele possa poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.  
O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 2) - 1$ , que é  $2 - 1 = 1$ . Então a quantidade de informação restituída no eixo é de 100%.

□ *Figura 165 – Quesito 155 x Estuda atualmente?*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in155d14 (Mantenho relações na empresa porque elas podem ter serventia), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: cdatual6 (Estuda atualmente?), com as categorias “sim” e “não”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 59. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo manter relações na empresa porque podem ter serventia por estudar atualmente.*

Mantenho relações na empresa porque elas podem ter serventia	Estuda atualmente?		
	Sim	Não	Total
Nunca	12	148	160
Raramente	9	42	51
Algumas vezes	12	35	47
Freqüentemente	5	23	28
Sempre	16	70	86
Não informou	1	7	8
Total	55	325	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:  
a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para o trabalhador manter relações na empresa porque elas podem ter serventia não depende se o mesmo estuda atualmente.

H1: Para o trabalhador manter relações na empresa porque elas podem ter serventia depende se o mesmo estuda atualmente.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 12,81 com 5 graus de liberdade e seu p-valor, 0,025192. Como  $p\text{-valor} = 0,025192 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, para manter relações na empresa pois elas podem ter serventia esta associado com o fato de estudar atualmente.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 2) - 1$ , que é  $2 - 1 = 1$ . Então a quantidade de informação restituída no eixo é de 100%.

□ *Figura 166 – 175 x Setor atual de trabalho*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in175d34 (Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: setor38 (Setor atual de trabalho), com as categorias “frente de loja”, “salão”, “especializado” e “outros”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 60. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro por setor atual de trabalho.*

Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro	Setor atual de trabalho				Total
	Frente de loja	Salão	Especializado	Outros	
Nunca	98	16	16	7	137
Raramente	49	13	18	3	83
Algumas vezes	61	23	19	1	104
Frequentemente	15	3	2	0	20
Sempre	13	11	6	3	33
Não informou	2	0	0	1	3
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>66</b>	<b>61</b>	<b>15</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro independe do setor atual de trabalho.

H1: Para poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro dependerá do setor atual de trabalho.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 32,01 com 15 graus de liberdade e seu p-valor, 0,006424. Como  $p\text{-valor} = 0,006424 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, para poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro depende do setor atual de trabalho .

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 4) - 1$ , que é  $4 - 1 = 3$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 92,18%.

□ *Figura 167 – Quesito175 x Função ocupada atualmente*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in175d34 (Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: fatual39 (Função ocupada atualmente), com as categorias “OpeCaixa”, “Embalador/arriador”, “Atendente/balconista”, “Repositor /ServGeral”, “Função especializada”, “Encarregado”, “Gerente” e “Outros” .

2. tabela de contingência:

*Tabela 61. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro por função ocupada atualmente.*

Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro	Função ocupada atualmente								
	Opecaixa	Embalador /Arriador	Atendente/Balconista	Repositor/ ServGerais	Função especializada	Encarregado	Gerente	Outros	Total
Nunca	50	28	17	13	6	18	3	2	137
Raramente	22	13	19	5	4	16	1	3	83
Algumas vezes	36	19	24	10	7	5	0	3	104
Freqüentemente	6	7	0	3	2	1	0	1	20
Sempre	3	10	5	9	4	0	0	2	33
Não informou	0	1	0	1	1	0	0	0	3
Total	117	78	65	41	24	40	4	11	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:



H0: Para o trabalhador poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro independará da sua função ocupada atualmente na empresa.

H1: Para o trabalhador poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro dependerá da sua função ocupada atualmente na empresa.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 62,52 com 35 graus de liberdade e seu p-valor, 0,002873. Como  $p\text{-valor} = 0,002873 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, para poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro esta associado com a função ocupada atualmente.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre (6, 8) - 1, que é  $6-1 = 5$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 79,87%.

□ *Figura 168 – Quesito154 x É seu primeiro emprego com carteira assinada?*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in154d13 (Aproximo-me de meus colegas de trabalho visando minha carreira), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 62. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo a aproximação dos colegas de trabalho visando carreira por primeiro emprego com carteira assinada.*

Aproximo-me dos colegas de trabalho visando minha carreira	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			Total
	Sim	Não	Não respondeu	
Nunca	132	109	1	242
Raramente	13	15	1	29
Algumas vezes	26	13	1	40
Freqüentemente	7	12	0	19
Sempre	29	17	0	46
Não informou	3	0	1	4
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>166</b>	<b>4</b>	<b>380</b>

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para o trabalhador, aproximar-se dos colegas visando carreira não esta relacionada ao seu primeiro (ou não) emprego de carteira assinada.

H1: Para o trabalhador, aproximar-se dos colegas visando carreira esta relacionada ao seu primeiro (ou não) emprego de carteira assinada.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 34,58 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000147. Como  $p\text{-valor} = 0,000147 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, aproximar-se dos colegas visando carreira depende do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3-1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 169*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in155d14 (Mantenho relações na empresa porque elas podem ter serventia), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 63. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo manter relações na empresa porque elas podem ter serventia por primeiro emprego com carteira assinada.*

Mantenho relações na empresa porque elas podem ter serventia	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			Total
	Sim	Não	Não respondeu	
Nunca	100	59	1	160
Raramente	24	27	0	51
Algumas vezes	33	13	1	47
Freqüentemente	13	14	1	28
Sempre	35	51	0	86
Não informou	5	2	1	8
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para o trabalhador manter relações na empresa porque elas podem ter serventia não depende se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

H1: Para o trabalhador manter relações na empresa porque elas podem ter serventia depende se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 32,85 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000288. Como  $p\text{-valor} = 0,000288 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, manter relações na empresa porque elas podem ter serventia esta associado com o fato de ser ou não o primeiro emprego com carteira assinada.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3 - 1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 170*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in158d17 (Posso contar com colegas de trabalho para apoio emocional), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 64. Freqüências observadas de 380 pessoas segundo posso contar com colegas de trabalho para apoio emocional por primeiro emprego com carteira assinada.*

Posso contar com colegas de trabalho para apoio emocional	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			Total
	Sim	Não	Não respondeu	
Nunca	32	39	1	72
Raramente	45	33	0	78
Algumas vezes	74	55	1	130
Freqüentemente	21	13	0	34
Sempre	35	26	1	62
Não informou	3	0	1	4
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Segundo o empregado, para poder contar com colegas de trabalho para apoio emocional independe se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

H1: Segundo o empregado, para poder contar com colegas de trabalho para apoio emocional dependerá se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 29,49 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,001039. Como  $p\text{-valor} = 0,001039 \leq 0,05$ , rejeitamos H0 ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, para poder contar com colegas de trabalho para apoio emocional dependerá do fato de ser (ou não) o primeiro emprego com carteira assinada.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3 - 1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

□ *Figura 171*

1. discriminação das variáveis:

- Variável que representa as linhas: in175d34 (Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro), com as categorias “nunca”, “raramente”, “algumas vezes”, “freqüentemente”, “sempre” e “não informou”.
- Variável que representa as colunas: prime176 (É seu primeiro emprego com carteira assinada?), com as categorias “sim”, “não” e “não respondeu”.

2. tabela de contingência:

*Tabela 65: Freqüências observadas de 380 pessoas segundo poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro por primeiro emprego com carteira assinada*

Posso contar com colegas de trabalho para apoio financeiro	É seu primeiro emprego com carteira assinada?			Total
	Sim	Não	Não respondeu	
Nunca	74	62	1	137
Raramente	47	36	0	83
Algumas vezes	58	44	2	104
Freqüentemente	12	8	0	20
Sempre	17	16	0	33
Não informou	2	0	1	3
Total	210	166	4	380

Fonte: Gonçalves, 2009.

3. teste Qui-quadrado:

a. hipóteses:

o nível de significância do teste em,  $\alpha = 0,05$ , testamos as seguintes hipóteses:

H0: Para poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro independe se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

H1: Para poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro dependerá se é (ou não) seu primeiro emprego com carteira assinada.

b. estatística do teste (resultado):

A estatística Qui-quadrado deste teste é dada por 33,99 com 10 graus de liberdade e seu p-valor, 0,000185. Como  $p\text{-valor} = 0,000185 \leq 0,05$ , rejeitamos  $H_0$  ao nível de significância de 5%, ou seja, existe associação (ou dependência) entre estas variáveis, isto é, para o trabalhador poder contar com colegas de trabalho para apoio financeiro esta associado com o fato de ser (ou não) seu primeiro emprego de carteira assinada.

4. AC: dimensões e informação restituída no eixo.

O número máximo de dimensões nesse caso é o mínimo entre  $(6, 3) - 1$ , que é  $3 - 1 = 2$ . A quantidade de informação restituída pelos eixos é de 100%.

**ANEXO A – Termo de adesão ao vale-transporte (S2)**

TERMO DE ADESÃO AO VALE TRANSPORTE		DATA DE EMISSÃO																									
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">MEIO DE TRANSPORTE</th> <th colspan="2">VALE TRANSPORTE</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>INSCRIÇÃO</td> <td>TIPO</td> <td>QTD. DIA</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>CANCELAM</td> <td>11</td> <td>ÔNIBUS</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>ALTERAÇÃO</td> <td>12</td> <td>TREM</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>RENOVAÇÃO</td> <td>13</td> <td>METRÔ</td> </tr> <tr> <td></td> <td>NÃO OPTANTE</td> <td>14</td> <td>BARCO</td> </tr> </table>		MEIO DE TRANSPORTE		VALE TRANSPORTE		1	INSCRIÇÃO	TIPO	QTD. DIA	2	CANCELAM	11	ÔNIBUS	3	ALTERAÇÃO	12	TREM	4	RENOVAÇÃO	13	METRÔ		NÃO OPTANTE	14	BARCO		
MEIO DE TRANSPORTE		VALE TRANSPORTE																									
1	INSCRIÇÃO	TIPO	QTD. DIA																								
2	CANCELAM	11	ÔNIBUS																								
3	ALTERAÇÃO	12	TREM																								
4	RENOVAÇÃO	13	METRÔ																								
	NÃO OPTANTE	14	BARCO																								
<b>DADOS PESSOAIS</b>																											
NOME _____																											
ENDEREÇO _____																											
BAIRRO _____	CIDADE _____	Nº _____	APTº _____																								
		ESTADO _____	UF _____																								
<b>DADOS FUNCIONAIS</b>																											
Nº DE REGISTRO _____		ORGÃO DE LOTAÇÃO _____																									
<p>1 - DECLARO PARA OS DEVIDOS FINS, QUE NESTA DATA FAÇO OPÇÃO PELO "SISTEMA DE VALE TRANSPORTE" CONFORME O ESTABELECIDO NO DECRETO FEDERAL Nº 95.247 DE 17.11.87</p> <p>NESTA OPORTUNIDADE, AUTORIZO DESCONTAR ATÉ 6%(SEIS POR CENTO) DO MEU SALÁRIO NOMINAL, PARA COBERTURA DAS DESPESAS PREVISTAS NAS PASSAGENS POR MIM UTILIZADAS.</p> <p>DECLARO, AINDA, PARA ATENDER O QUE DISPÕE O ARTIGO 7º INCISO I E XI E SEU PARÁGRAFO 2º, QUE RESIDO NO ENDEREÇO SUPRA CITADO E QUE NO PERCURSO RESIDENCIAL / TRABALHO E VICE-VERSA UTILIZO OS MEIOS DE TRANSPORTES ACIMA DESCRITOS.</p>																											
ASSINATURA _____		RESPONSÁVEL _____																									
<p>2 - DECLARO PARA OS DEVIDOS FINS, QUE NÃO DESEJO PARTICIPAR DO "SISTEMA DE VALE TRANSPORTE", INSTITUÍDO PELA LEI FEDERAL Nº 7.418 DE 16.12.85, ALTERADA PELA LEI Nº 7.619 DE 30.09.87 E REGULAMENTADA PELO DECRETO LEI Nº 95.247 DE 17.11.87</p>		ASSINATURA _____																									
		RESPONSÁVEL _____																									

**COMUNICADO**

Servino-nos do presente para comunicar á Vossa Senhoria, que os Vales Transportes, devem ser usados exclusivamente para deslocamento RESIDÊNCIA-TRABALHO-RESIDÊNCIA. Esclarecemos que caso fique constatado que Vossa Senhoria não vem utilizando o vale transporte com a finalidade prevista em Lei, será advertido, e em caso de reincidência será esta empresa obrigada a DEMITÍ-LO(A), pôr JUSTA CAUSA, conforme previsto na Lei 7.418/85, regulamentada pelo Decreto 95.247/87, que em seu artigo 7º, Parágrafo 3º, prevê que a DECLARAÇÃO FALSA OU O USO INDEVIDO DO VALE TRANSPORTE, constitui FALTA GRAVE.

Ciente o Empregado: \_\_\_\_\_

Testemunhas: 1 = \_\_\_\_\_

2 = \_\_\_\_\_

**Anexo B – Normas referentes ao registro de ponto e conduta do empregado (S3)**

<p style="text-align: center;"><b>NORMA INTERNA 01/2.005</b></p> <p>Todo empregado tem o dever de zelar pela sua integridade moral e pelo patrimônio da empresa. Para isso, deve seguir rigorosamente as regras que regem o uso da entrada e saída do serviço, bem como, o acesso ao vestiário, como segue:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ao ingressar nas dependências da loja, no horário de serviço, o empregado deve estar devidamente uniformizado, não podendo portar objetos como bolsas de qualquer tamanho, mochilas, sacolas plásticas ou de papel, pasta, bonês, telefone celular e quaisquer outros que não façam parte de seu acessório e/ou vestuário de trabalho.</li> <li>2. O banheiro/vestiário interno da loja deve ser usado somente para guarda do vestuário do funcionário no instante de seu banho, no momento da troca de roupas, não devendo ser usado para sua guarda permanente.</li> <li>3. As bolsas, sacolas, roupas, neste último caso, quando da necessidade de trocar, conforme item 02, e demais objetos dos empregados, quando levados ao local de trabalho, devem ser acondicionados no guarda-volumes da empresa, destinado para este fim.</li> <li>4. É terminantemente proibido o uso e/ou guarda nas dependências da loja de quaisquer objetos comercializados pela empresa, devendo o empregado efetuar suas compras, se assim desejar, ao final de seu expediente de trabalho, após o seu registro de ponto.</li> <li>5. Não respeitando este procedimento, o empregado será interpelado pelo seu chefe imediato, ou encarregado da recepção de funcionários ou, ainda, pelo fiscal da loja, juntamente com um representante dos empregados, que poderá solicitar que o mesmo, em local reservado, apresente o objeto que estiver portando, a fim de demonstrar o que tem em seu interior, e em havendo recusa, solicitar a intervenção da autoridade policial, sem prejuízo das providências administrativas e penais cabíveis.</li> <li>6. Os empregados deverão fazer suas refeições somente em lugar apropriado indicado pela empresa para esse fim.</li> <li>7. O empregado deve obedecer rigorosamente os caixas indicados pela Gerência da loja para efetuar o pagamento de suas compras, devendo estar ciente que as compras realizadas não poderão ser guardadas nas dependências da empresa, nos termos do item 04.</li> <li>8. É terminantemente proibida a entrada e saída de empregado pelo setor de recebimento de mercadorias.</li> <li>9. Somente será permitida a entrada e saída do empregado pelo setor de recebimento de mercadorias, nas lojas onde a recepção de funcionários for integrada ao referido setor.</li> <li>10. Somente aos empregados que exercem a função de Serviços Gerais, ou seja, aqueles responsáveis pelo acondicionamento e transporte de mercadorias de clientes até o veículo ou outro local por eles indicados, será permitida, durante seu expediente de trabalho, a entrada e saída pela porta principal de acesso - frente da loja, utilizada pelos clientes.</li> <li>11. Não será permitida a permanência do empregado em outro setor ou departamento que não seja o seu local específico de trabalho, podendo ocorrer mediante autorização expressa de seu gerente ou encarregado.</li> <li>12. Todas as normas acima descritas devem ser respeitadas rigorosamente, sob pena de caracterizar falta grave, o que pode levar a sanções legais descritas na CLT.</li> </ol> <p>Nome: _____ Assinatura: _____          Nº Registro: _____ Ciente em: ____/____/____</p>	<p style="text-align: center;"><b>NORMAS DE PROCEDIMENTOS PARA REGISTRO E APURAÇÃO DE PONTO</b></p> <p>Determinar as formas de operacionalização dos mecanismos de controle e apuração de frequência de pes através de mecanismo eletrônico, a serem utilizados pela empresa, referente ao registro legal dos horários de entrada, intervalo para refeição e saída do empregado no local de trabalho.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A forma de registro de frequência que é utilizada pela empresa é o registro eletrônico de cartão de ponto pelo próprio empregado.</li> <li>2. O registro de frequência será obrigatório a todos os empregados da Empresa.</li> <li>3. Constituição faltas graves, passíveis das penalidades previstas na CLT, inclusive com a demissão por causa, os empregados envolvidos nas seguintes ocorrências:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Registro da frequência do empregado ou permissão, mesmo que tácita por omissão do registro de frequência por outro empregado;</li> <li>b) Apointamento indevido de horas extraordinárias, adicionais noturnos ou quaisquer outros créditos salariais previstos e autorizados nos cartões de ponto;</li> <li>c) Recusa a regularização de incorreções na frequência;</li> <li>d) Rasura, emendas, marcações injustificadas de caráter doloso, nos cartões de frequência;</li> <li>e) Construção em falsas e imoventualizadas não justificadas;</li> <li>f) Recusa na assinatura de cartão de ponto, quando não houver nenhuma inconsistência que a justifique.</li> </ol> </li> <li>4. Eventualmente, o Gerente e/ou Encarregado da loja poderão autorizar a entrada ou saída, através do registro de ponto, de empregados que chegarem com atraso, por motivo justificado e aceito pela empresa, ou casos em que necessitar prolongar o seu tempo de serviço além do horário normal, onde será utilizado também com setima metade para abertura do sistema do sistema do relógio de ponto, a fim de permitir o registro próprio empregado.</li> <li>5. Deixar de registrar o ponto em qualquer situação, seja somente na entrada ou somente na saída, acarretará falta injustificada.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>NORMAS COMPLEMENTARES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As faltas decorrentes de doenças, deverão ser abonadas através de Atestado Médico fornecido pelos órgãos competentes, que contenham o CID da doença, podendo, a critério da empresa, antes de acatar o documento, encaminhar o empregado ao departamento médico indicado pela mesma para obter um parecer final de doença descrita.</li> <li>- As solicitações de abono de falta, somente serão aceitas pela Empresa, se os documentos de comprov os certinamente forem apresentados até 2 (dois) dias após a data do início da ausência.</li> <li>- As faltas quando não abonadas, acarretarão além da perda do dia não trabalhado e pela também a Desconto Semanal Remunerado, correspondente.</li> <li>- Será concedida uma tolerância de 35 (cinco) minutos antes e 05 (cinco) minutos depois para a marcação de ponto no horário marcado para o registro.</li> <li>- O empregado que tomar conhecimento de qualquer prática que contrarie a presente Norma, mesmo praticada por superior hierárquico seu, deverá imediatamente comunicar a Diretoria da empresa.</li> <li>- A presente Norma de Procedimentos deve, obrigatoriamente, ser obedecida por todos os empregados e a sua não observância implicará em demissão justa causa, na forma da alínea "b", do artigo 483, Constituição dos leis do trabalho - CLT.</li> </ul> <p>Nome: _____ Assinatura: _____          Nº Registro: _____ Ciente em: ____/____/____</p>
---	---

## ANEXO C – Avaliação do desempenho do período de experiência (S1)

<b>Colaborador:</b> _____		<b>Loja:</b> _____	<b>Cargo:</b> _____
<b>Data de admissão:</b> _____		<b>Data de Avaliação:</b> _____	
<b>PRODUTIVIDADE no Trabalho</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>As Veze</b>
Desenvolve o trabalho com eficiência, sem necessitar de orientações freqüentes.			
Toma iniciativa para realizar o seu trabalho, sem necessitar solicitações.			
Assume suas atribuições com responsabilidade e profissionalismo			
Executa com segurança (confiança) suas tarefas			
Aprende e apreende com facilidade as tarefas que lhe são repassadas.			
Realiza suas tarefas com agilidade e disposição.			
Executa as suas atividades com agilidade e disposição.			
Toma iniciativa para cooperar com a equipe, quando necessário, em outras atividades que não sejam as suas.			
ORGANIZAÇÃO: Ordena o material e as ações de forma a facilitar a execução das tarefas e atender as necessidades de serviço.			
<b>DISCIPLINA</b>			
RESPEITO AOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS: Acata com presteza as ordens de sua chefia imediata e observa os níveis hierárquicos nas relações funcionais.			
CUMPRIMENTO DE NORMAS: Cumpre as normas, instruções e/ou regulamentos.			
Obteve, nesse período, alguma advertência e /ou suspensão			
<b>ASSIDUIDADE</b>			
<b>Freqüência</b> (apresenta-se a empresa sem faltas)			
<b>Número de faltas justificadas</b> (1º No de faltas + Dias Perdidos + período de Empresa).			
<b>Cumprimento de Horário</b> (comparece no horário determinado pela chefia).			
<b>Permanência no Local de Trabalho</b>			
<b>RESPONSABILIDADE</b>			
<b>ZELO POR MATERIAIS E EQUIPAMENTOS:</b> É cuidadoso com materiais de trabalho, demonstrando preocupação com a sua manutenção e bom uso e empenhando-se em sua economia e conservação.			
<b>ZELO POR INFORMAÇÕES:</b> É cuidadoso com informações sigilosas obtidas em sua unidade de trabalho.			
<b>COMPROMETIMENTO COM TAREFAS E PRAZOS:</b> Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado, utilizando adequadamente seu horário de trabalho e buscando informações que possam enriquecer seu trabalho.			
<b>SENSO DE PRIORIDADE:</b> Mostra capacidade para distinguir as tarefas, priorizando aquelas de maior urgência.			
<b>RELACIONAMENTO</b>			
<b>INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL:</b> Atende às unidades da empresa com eficiência e cortesia, de modo a favorecer o andamento dos serviços.			
<b>COOPERAÇÃO:</b> Mostra disposição para colaborar com os colegas e chefia na execução dos trabalhos.			
<b>ATENDIMENTO AO CLIENTE:</b> Atende com presteza e cortesia às demandas do cliente, apresentando soluções diferenciadas e pertinentes a cada caso.			
<b>COMUNICAÇÃO:</b> Expressa-se de forma clara e oportuna, buscando entender e ser entendido pelo interlocutor.			
<b>ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS:</b> Mostra capacidade para administrar os conflitos que estejam interferindo no trabalho e/ou nos relacionamentos.			
<b>APRESENTAÇÃO PESSOAL</b>			
Apresenta-se com uniforme completo			
Mantém apresentação pessoal satisfatória no que tange higiene e limpeza			
<b>AVALIAÇÃO e CONSIDERAÇÕES FINAIS :</b>			
<b>Parecer Final:</b>			
( ) Prorrogar ( ) Efetivar ( ) Desligar			
_____ <b>Responsável pela Avaliação</b>		_____ <b>Analista de Recursos Humanos</b>	