

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE ARQUEOLOGIA E ANTROPOLOGIA**

**Oficina “Borracheiro do Terminal”: Quando a cultura organizacional é uma extensão
da cultura do quotidiano**

Autora: Mariza Artur Chivangue

Supervisor: Emídio Vieira Salomone Gune

Maputo, Abril de 2013

**Oficina "Borracheiro do Terminal": Quando a cultura organizacional é uma extensão
da cultura do quotidiano**

Trabalho de Culminação de Estudos na Modalidade de Projecto de Pesquisa submetido no
Departamento de Arqueologia e Antropologia como requisito para obtenção do grau de
Licenciatura em Antropologia na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade
Eduardo Mondlane

Autora: Mariza Artur Chivangue

O supervisor

O presidente

O oponente

Maputo, Abril de 2013

Índice

Declaração de Originalidade.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
1. Introdução.....	1
2. Revisão Da Literatura.....	4
3. Enquadramento Teórico E Conceptual.....	9
4. Método E Técnicas De Pesquisa	11
4.1. Constrangimentos Do Trabalho De Campo.....	14
4.2. Sistematização E Analise De Dados	16
5. Descrição E Análise Dos Dados De Campo.....	17
5.1. Caracterização E Surgimento Do Borracheiro Do Terminal	17
5.2. O Quotidiano Dos Funcionários Do Borracheiro Do Terminal.....	20
5.3. A Cultura Organizacional Do Borracheiro Do Terminal.....	24
5.4. Funcionamento De Acordos Tácitos.....	28
6. Considerações Finais	31
Referências.....	33

Declaração de Originalidade

Declaro que este relatório de pesquisa é original. Que o mesmo é fruto da minha investigação estando indicadas ao longo do trabalho e nas referências as fontes de informação por mim utilizadas para a sua elaboração. Declaro ainda que o presente trabalho nunca foi apresentado anteriormente, na íntegra ou parcialmente para a obtenção de qualquer grau académico.

Maputo, Abril de 2013

Dedicatória

*A minha mãe Abelina Chihale, minha inspiração,
sem o seu suporte eu não seria nada do que sou. Te amo.*

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador dr. Emídio Vieira Salomone Gune, por ter-me ensinado a pensar antropologicamente, o seu contributo não se resumiu a ajuda formal, foi um amigo. A todos docentes do Departamento de Arqueologia e Antropologia da Universidade Eduardo Mondlane, pelos ensinamentos dados durante os quatro anos do curso.

Sou profundamente grata a Deus que me deu saúde. Aos meus pais Abelina Chihale e Artur Chivangue que deram apoio financeiro e emocional e aos irmãos Elídio Chivangue, Dércio Chivangue e Francisca Chivangue pelo encorajamento, conversas académicas e paciência. Aos meus colegas de turma “Antropologia 2009”, em especial aos colegas do grupo de estudo nomeadamente: António Nhaposse, Edson Mugabe, Efraime Nhabanga, Hélder Amâncio e Midália Uamba. Ao meu amigo Arlindo Uate e a minha melhor amiga Vanina Bata pela partilha de conhecimento e pela força. Ao pessoal do Borracheiro do Terminal (oficina mecânica, onde fiz a pesquisa de terreno) pela simpatia, paciência e a possibilidade de realização da pesquisa.

Sem as pessoas acima citadas, esta dissertação não existiria.

Muito obrigado!

Resumo

O presente relatório analisa a relação entre cultura organizacional e cultura do cotidiano. Esta pesquisa centrou-se na observação e análise dos relacionamentos estabelecidos entre os funcionários, entre os funcionários e o empregador, assim como entre os funcionários e os clientes da oficina mecânica "Borracheiro do Terminal".

Os estudos sobre cultura organizacional permitem compreender contextos onde os funcionários da organização estabelecem relações de acordo com a hierarquização de cargos, como também, contextos em que a mesma se constrói no processo de negociação entre os funcionários. Contudo, não se mostram adequados para dar conta de realidades onde a cultura organizacional é uma extensão da cultura do cotidiano.

Da análise feita nota-se, por um lado, que no Borracheiro do Terminal a cultura organizacional que rege o funcionamento constitui uma continuidade da cultura que rege a vida dos funcionários, seus clientes e das outras pessoas com as quais eles se relacionam no seu cotidiano extra-organizacional, por outro lado, este local é para os funcionários um espaço de surgimento de novas relações profissionais e extra profissionais e de continuidade das relações que estes funcionários estabelecem fora da organização.

Palavras- chave: cultura organizacional, relacionamentos, cultura do cotidiano.

1. Introdução

O objectivo deste relatório é analisar a relação entre a cultura organizacional e a cultura do quotidiano, a partir do estudo dos relacionamentos estabelecidos entre o empregador, os funcionários, clientes e outros actores sociais que frequentam ou que se relacionam com os funcionários da oficina mecânica "Borracheiro do Terminal".

Em Antropologia, o estudo da cultura organizacional tem sido desenvolvido sob duas abordagens nomeadamente: a abordagem funcionalista e a abordagem interpretativista.

Na abordagem funcionalista a cultura organizacional é apontada como motor de sucesso ou fracasso organizacional, desta forma, pensada e construída pelo líder de cada organização (Barbosa 2000; Durão 2006; Gonçalves 2010).

Com objectivo de superar as limitações de análise desta abordagem, surge a abordagem interpretativista que defende que a cultura organizacional é dinâmica e resulta de um processo de interação entre os funcionários de determinada organização, onde diferentes culturas coexistem, entrecruzam-se e interagem criando a cultura organizacional (Carvalho 1997).

A abordagem interpretativista apresenta dois problemas. O primeiro problema é conservar como herança da abordagem funcionalista a ideia de cultura organizacional como específica e exclusiva do contexto de produção. O segundo problema é de separar o contexto de trabalho do contexto social dos funcionários e assim entender que os comportamentos desenvolvidos pelos funcionários dentro da empresa acontecem de forma exclusiva dentro das fronteiras físicas da mesma. Desta forma, as relações desenvolvidas na organização são hierárquicas e definidas na literatura sobre cultura organizacional como relações de trabalho (Freire 2006; Freire, et al. 2010).

É neste contexto que o presente estudo adopta a abordagem interacionista, enquanto uma variante da abordagem interpretativista, que se ocupa pelo estudo das significações que os actores sociais elaboram nas suas interações sociais (Palma 2004; Sousa 2006). Esta abordagem interacionista interpretativa entende que no processo de construção do

conhecimento, o pesquisador deve observar as variadas interações estabelecer associações, de modo que, posteriormente possa construir uma narrativa sobre o pesquisado (Palma 2004).

A pesquisa interacionista interpretativa suportada, dentre outros métodos e técnicas, pela observação participante e análise de casos, permitirá neste estudo entender o processo interativo dos funcionários dentro da organização como chave para a construção e interpretação da cultura organizacional (Palma 2004; Sousa 2006).

A pesquisa de terreno foi feita no Borracheiro do Terminal, uma empresa composta de quatro membros, que funciona formalmente dentro das regras elaboradas e institucionalizadas pelo proprietário.

Esta pesquisa centrou-se na compreensão dos relacionamentos estabelecidos entre os funcionários, entre os funcionários e o empregador, assim como entre os funcionários e os clientes. Estes três agrupamentos de relacionamento foram estabelecidos dentro do processo do trabalho de campo.

Da análise feita foi possível verificar que o Borracheiro do Terminal é para os funcionários um espaço de surgimento de novas relações profissionais e extra profissionais e de continuidade das relações que estes funcionários estabelecem fora da organização.

Foi com base nos relacionamentos que o proprietário do borracheiro mantém fora da organização que este contratou a sua equipe de colaboradores, estes por sua vez estabelecem relações complexas entre si dentro e fora da organização. Assim como fazem amizade com clientes e tem o borracheiro como espaço de continuação das relações que estabeleciam fora do mesmo.

A análise dos resultados da pesquisa permite ainda entender que a cultura organizacional no Borracheiro do Terminal é construída no processo de interação entre os funcionários da organização, pela combinação e continuidade entre relações hierárquicas e não hierárquicas. E desta forma propor como definição das relações de trabalho a combinação entre relações profissionais e relações extra profissionais que regulam o dia-a-dia dos funcionários.

O Borracheiro do Terminal é um espaço onde a acção do empregador (patrão) e dos funcionários é muitas vezes comandada por acordos tácitos. As acções desenvolvidas por estes vão para além das regras de conduta pré-estabelecidas por esta organização. Os

funcionários e o empregador do borracheiro cumprem com outras regras para além das, de conduta pré-estabelecidas pela organização.

Este estudo é apresentado em sete capítulos. O primeiro apresenta a Introdução, que em linhas gerais discorre o relatório deste estudo. O segundo corresponde a Revisão de Literatura onde problematiza as duas abordagens sobre cultura organizacional em Antropologia, construindo a problemática do estudo e a abordagem adoptada. No terceiro capítulo tem o Enquadramento Teórico Conceptual, que explica a teoria interacionista como parte da abordagem interpretativista (adoptada neste estudo) e a luz da mesma define os conceitos: cultura organizacional e relações de trabalhos, operacionalizados nesta pesquisa.

O quarto capítulo apresenta o método e técnicas usadas na pesquisa e análise de dados que constroem o argumento da pesquisa em três subcapítulos, onde fala de como o método etnográfico auxiliou o trabalho de campo, o benefício das técnicas usadas para recolha de dados e os procedimentos para a sistematização e análise dos dados. O quinto capítulo descreve dados da pesquisa em quatro subcapítulos. O sexto capítulo analisa os resultados da pesquisa tendo em conta o argumento do estudo e a literatura sobre cultura organizacional. E por fim, o sétimo, último capítulo corresponde a Conclusão do estudo, que traz em linhas gerais o motivo e os resultados do mesmo.

2. Revisão Da Literatura

O conceito cultura organizacional surge dentro dos estudos sobre o trabalho e organizações, como uma metáfora que funda um novo horizonte teórico e epistemológico. Neste contexto surgem antropólogos que olham para o acto de organizar como objecto de estudo (Barbosa 2000).

Como objecto de estudo em Antropologia a cultura organizacional é desenvolvida sob duas abordagens: funcionalista e interpretativista. Por sua vez, estas duas abordagens nascem dos estudos sobre o trabalho que desenvolveram-se aquando da internacionalização do capitalismo, que produziu desigualdades sociais, económicas, políticas e espaciais (De Carvalho 2006). A primeira abordagem é baseada no funcionalismo que foi posteriormente colocado em questão pela segunda abordagem, interpretativista.

A abordagem funcionalista surge nos anos 70 do século XX e atingiu seu apogeu nos anos 80 do mesmo século com publicações académicas (Barbosa 2000). Nesta abordagem a cultura organizacional é pensada no meio empresarial como motor ou impulsionador do sucesso ou insucesso da empresa (Barbosa 2000; Durão 2006; Gonçalves 2010).

Sustentando esta abordagem, Barbosa (2000) e Gonçalves (2010) entendem que a partir do estudo dos valores, tradições, histórias, símbolos e pressupostos das empresas é possível diferenciar as empresas de sucesso, das empresas com menos sucesso. Que segundo Schein (1985) citado por estes autores, estes são pressupostos básicos para compreender o modo de pensar e sentir em relação aos problemas de determinada organização.

Nesta linha de pensamento, Gonçalves (2010) sugere que a cultura organizacional é criada por um líder fundador da organização que estabelece o tipo de actividades e de relacionamentos que funcionários devem seguir. Esta cultura influencia no empenho do trabalho, uma vez que o empenho depende em parte da percepção que cada funcionário tem da cultura em questão, desta forma sugere-se que os funcionários da organização tenham uma percepção homogénea da realidade.

É possível perceber que nos estudos funcionalistas a cultura organizacional é pensada num universo fechado, mais ou menos imutável. A definição de cultura organizacional traz a ideia de que o indivíduo se submete as normas da organização a que pertence de forma incontestável (Barbosa 2000; Gonçalves 2010).

De acordo com Rosa, et al. (1998), esta visão de cultura organizacional como posse do líder da organização veio a ser questionada pela perspectiva interpretativista que assume a cultura organizacional como algo construído num processo de interação entre os funcionários dentro da organização. O conceito cultura organizacional ganha novos contornos nesta abordagem, passa a ser percebida como fenómeno a ser interpretado e analisado considerando o contexto social mais amplo, representado pela cultura nacional que a envolve.

Neste contexto, vê-se a necessidade de olhar a organização pela perspectiva cultural, que permite entender e ordenar os fenómenos complexos ao processo social e entender o indivíduo como um ser activo nas suas relações com o meio e com os outros participantes (Marin 2005 citado por Freire, et al. 2010). E entende-se ainda que a cultura no trabalho é pensada, construída, negociada e contestada pelos indivíduos em interação no quotidiano (Wright 1994 citada por Duran 2001).

Esta segunda abordagem, interpretativista, entende que a cultura organizacional não existe antes nem fora dos indivíduos que a compõem, ela se constrói a partir das interações estabelecidas entre os funcionários da organização. Neste sentido, na organização diferentes culturas coexistem e entrecruzam-se criando a cultura da organização em questão (Carvalho 1997).

Nesta abordagem, a cultura das organizações é interpretada a partir de um universo cultural heterogéneo, tendo em conta as diferentes categorias de trabalhadores que chegam às empresas munidos de suas culturas. E analisam-se as organizações a partir da compreensão do contexto social mais amplo onde estão inseridas (Carvalho 1997). Pois as organizações modernas não constituem um universo fechado que poderia produzir uma cultura perfeitamente autónoma (Laraia 2001).

Os funcionários da empresa munidos de microculturas individuais mostram que a cultura da empresa não é um dado prévio que eles devem necessariamente adoptar. Se a empresa pode ser produtora de sistemas culturais isto não significa que a cultura seja uma emanção da administração. A cultura da empresa é fabricada por todos actores sociais que pertencem à empresa, num jogo de interações entre os indivíduos que fazem a empresa (ibid).

De acordo com Barbosa (2000) a cultura organizacional é criada através da repetição de circunstâncias críticas, onde a repetição de determinada acção, em determinada situação cria

um padrão de comportamento que se transforma em valor ou pressuposto, e vai sendo partilhado e preservado com o tempo.

Na abordagem interpretativista a empresa é vista como uma instituição social que desenvolve seu próprio conjunto de regras, hábitos, visões e linguagens, uma entidade capaz de produzir a sua própria cultura particular, num processo de interação (Freire, et al. 2010).

O pensamento interpretativista entende que nas organizações encontram-se relações profissionais baseadas em hierarquias, divisão de funções e competências, desigual informação entre os membros, processos de negociação, poder e legitimação, e relações com outras empresas. Entre diferentes hierarquias de funcionários existem diferenças assinaláveis quanto às margens de liberdade e a capacidade de decidir em determinado momento e situação (Freire 2006).

As relações coletivas no trabalho concedem lugar apreciável às regras formais, leis, decretos ou regulamentos promulgados pelas entidades estatais, sejam contratos ou acordos firmados entre pessoas morais no quadro de direito civil (ibid).

De acordo com Morgan (1986) citado por Durão (2006) muitos autores quando procuram definir a cultura de uma organização apoiam-se a ideias de uniformidade e consenso, buscando assim uma “lista de atributos” e “valores partilhados”. Neste contexto surge a noção de “subcultura” que tende a separar a cultura organizacional (entendida como institucionalizada) da cultura da força de trabalho (considerada informal).

É neste contexto que Barbosa (2000: 3), Durão (2006) e Gonçalves (2010: 395) questionam: "A organização tem ou é uma cultura. Devemos falar de cultura ou de subculturas organizacionais". E Barbosa (2000) vai mais além e analisa a possibilidade da mudança da cultura organizacional (cultura como elemento rígido ou maleável).

Durão (2006) fez estudo entre os polícias de Lisboa. Estudou o processo de recrutamento, socialização e regras de conduta dos polícias. Seu estudo mostra que entre os polícias de Lisboa ocorrem relações hierárquicas, institucionais de disputa de poder e espaço, e desta forma conclui que a cultura é algo que a organização é. Este sentido de olhar a organização como cultura, implica perspectiva- la no modo como se tem organizado nas diferentes esferas do mandato policial e da vida social interna da organização.

De acordo com Gomes (1996), esta forma bipolar de olhar a cultura nas organizações (cultura como una e como plural) encontra-se na origem de três orientações distintas: a perspectiva integradora, que defende a homogeneidade cultural. A perspectiva diferenciadora, que defende a existência de subculturas. E a perspectiva fragmentadora, que defende a ambiguidade e falta de consenso (citado por Barbosa 2000 e Gonçalves 2010).

Relativamente a cultura organizacional una ou plural, Gonçalves (2010) entende ser legítimo considerar as duas possibilidades. Pode-se por um lado pensar a organização como produtora da sua cultura individualizada, como sua imagem e identidade, por outro, pode-se pensar a organização como geradora de vários subgrupos, sendo cada um destes detentores da sua cultura.

Visto que os membros do grupo de trabalho sofrem em muitos contextos a insuficiência do interesse coletivo para produzir comportamentos coletivos que sejam coerentes com o bem coletivo. A diversidade de interesse e da identidade social dos funcionários contribui para que se desenvolvam relações conflituosas. Quando o sentimento de identidade e de pertença se sobrepõe aos objectivos da instituição (Freire 2006).

A cultura organizacional pode sofrer mudanças ao longo do tempo, mesmo que a organização resista, porque ela não é algo pronto e acabado, passa por constantes transformações de acordo com a história que a acompanha, seus actores e sua conjuntura (Barcelos, et al. 2002). Barbosa (2000) e apontam as subculturas ou contraculturas como motores de mudança da cultura organizacional.

Trice e Beyer (1993), citados por Barbosa (2000) entendem que não é possível uma mudança cultural, uma vez que a cultura emerge espontaneamente das interações informais, e da dinâmica e transforma-se com o passar do tempo. Como também se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as subculturas das unidades. Schein (1990) citado por Barbosa (2000) diz ser possível a mudança com a alteração dos processos de aprendizagem social.

A ideia de existência de subculturas nas empresas é limitada porque só pode ser aplicada a empresas com grande número de funcionários, em que a possibilidade de existência de divergência de interesse em relação aos objectivos da empresa é maior, o suficiente para impedir o desenvolvimento de comportamentos coerentes aos objectivos organizacionais.

Estas duas formas de pensar: funcionalista e interpretativista apresentam limitações de análise. A primeira é que ambas compreendem a cultura organizacional como algo partilhado de forma específica e exclusiva dentro das fronteiras físicas da organização. Desta forma, não permite compreender contextos como Borracheiro do Terminal, onde existe uma continuidade entre as relações estabelecidas pelos funcionários dentro e fora da organização.

A segunda limitação é que a abordagem interpretativista mesmo considerando que a cultura organizacional interage numa rede mais ampla de significados onde os funcionários fazem parte, separa o contexto do trabalho do contexto social dos funcionários, e desta forma, entende que o comportamento desenvolvido pelos funcionários dentro da empresa acontece de forma exclusiva dentro da mesma.

Para a compreensão e análise do contexto desta pesquisa (Borracheiro do Terminal) este estudo adopta a abordagem interacionista, entendendo-a como parte da abordagem interpretativista. O interacionismo interpretativo se ocupa em perceber os aspectos internos da acção humana, a maneira como as pessoas entendem e agem em função da realidade social de modo a interpretar (Sousa 2006).

O interacionismo simbólico analisa a interação social, a partir dos significados que as pessoas atribuem as coisas ou fenómenos, e os símbolos construídos na sua interação. Estes símbolos dão sentido a acção individual, que surge no processo interativo como resposta a acção do outro. O interacionismo simbólico entende que as acções sociais não podem ser capturadas no decurso de uma lógica pré-estabelecida, a partir de uma ordem de fatos externos e fixos (Lopes 2005).

O interacionismo interpretativo é uma das formas de se interpretar as percepções das pessoas, o significado e o sentido que as mesmas dão às coisas e como estes relatos se relacionam com as experiências vivenciadas (Palma 2004; Sousa 2006). Permitiu neste estudo compreender a interação dos funcionários como chave para a construção e interpretação da cultura organizacional.

3. Enquadramento Teórico E Conceptual

O interacionismo simbólico enquanto modelo de análise em ciências sociais encontra-se inscrito no paradigma interpretativista, com interesse de entender o mundo das experiências vividas através do ponto de vista dos próprios actores sociais. Esta perspectiva interacionista interpretativa aborda a organização de forma subjetivista, interessando-se em perceber os significados partilhados nas organizações (Palma 2004).

O interacionismo simbólico baseia-se em três premissas: a primeira estabelece que os homens agem em relação ao mundo apoiando-se nos significados que este lhes oferece. Segundo, os significados destes elementos mundanos provém da interação social que se mantem entre duas ou mais pessoas. A terceira estabelece que estes significados são manipulados por um processo interpretativo, e neste processo são também modificados (Sousa 2006).

Este estudo entende que a interpretação da acção humana é produzida com base nos pressupostos científicos da disciplina antropológica. O indivíduo enquanto um ser social não consegue justificar as suas práticas interpretando, só o antropólogo com a sua bagagem teórica consegue produzir uma interpretação sobre as práticas do grupo em análise (Leach 1982).

A perspectiva interacionista sugere que para entender determinado assunto é necessário ver o que realmente acontece através da prática etnográfica, que permite compreender o porquê da produção e da reprodução de determinadas acções verificadas no local da pesquisa, no tempo e no espaço (Palma 2004; Sousa 2006).

É neste contexto que é adoptada a perspectiva interacionista interpretativa para dar sentido aos discursos e as acções dos informantes desta pesquisa, pois a análise dos dados permite entender que, as acções dos informantes deste estudo vão para além das regras pré-estabelecidas de conduta. As acções e regras são inventadas e acionadas no seu quotidiano.

Nesta perspectiva a interação organizacional é compreendida como resultado de um processo de negociação de significados, comportamentos e objectivos entre os funcionários. Essas negociações são entendidas num processo de interpretação contínua e contextualizada (Pereira 2005).

Este estudo entende a cultura organizacional como um processo ideológico, algo pensado, negociado, construído e contestado no quotidiano laboral pelos funcionários da organização,

tal como é referenciado em Duran e Marques (2001). Esta cultura organizacional não existe fora, nem antes dos indivíduos que a compõem, ela se constrói a partir das interações entre os funcionários na organização (Carvalho 1997) e, é praticada em diferentes redes sociais a que estes funcionários juntos fazem parte.

Na abordagem interpretativista as relações de trabalho são entendidas como relações profissionais, que se estabelecem por um lado, entre empregador e empregado, por outro, entre os diferentes empregados; dentre os quais ocorrem relações intra-organizacionais, com base nos cargos que cada funcionário ocupa dentro da organização. Esses cargos estabelecem a divisão de funções e desigual relacionamento entre os funcionários (Freire 2006).

Esta forma de pensar mecaniza as relações entre os funcionários e torna-se limitativa para a compreensão do Borracheiro do Terminal (local de pesquisa). Onde as relações estabelecidas entre os funcionários vão para além das regras de conduta pré-estabelecidas pela organização. Neste sentido, o foco é perceber o tipo de relacionamento que cada um dos funcionários estabelece com os diferentes colegas de trabalho e com o empregador, tendo em conta que estes relacionamentos podem ser apenas profissionais, como também podem ser profissionais e extra profissionais.

Esta pesquisa propõe entender as relações de trabalho como as interações que os funcionários estabelecem uns com os outros e com as instituições no seu dia-a-dia, estas relações regulam a organização social.

4. Método E Técnicas De Pesquisa

Esta pesquisa é de caráter exploratório. Envolveu revisão bibliográfica, conversas informais e trabalho de campo. Proporciona uma visão aproximativa sobre o cotidiano do Borracheiro do Terminal, pode servir de ponto de partida para uma pesquisa mais ampla.

A realização deste estudo obedeceu três fases. A primeira fase foi teórica, onde fez-se a revisão de literatura sobre cultura organizacional, que revelou a existência de duas abordagens: funcionalista e interpretativista. Esta fase acompanhou todo processo de produção deste relatório de pesquisa. A segunda fase foi etnográfica e consistiu na recola de dados de campo no Borracheiro do Terminal. A terceira fase foi de análise de dados, a luz da teoria interacionista. Estas três fases são interligadas e permitiram a construção do argumento da pesquisa.

A prática etnográfica foi realizada na oficina mecânica de nome Borracheiro do Terminal, entre período compreendido de, dia 02 de abril de 2012 a dia 08 de julho de 2012. A pesquisadora apresentou-se no borracheiro como estudante e foi lhe posta a condição de trabalhar como borracheira, para ter acesso a informação. Tornando-se assim necessário aliar-se o trabalho de campo a uma observação participante.

A presença no borracheiro implicou ter uma roupa que o proprietário do borracheiro considerava adequada para o trabalho (calças e camiseta largas de cores escuras e botas). O proprietário fez questão que a pesquisadora passasse a receber dinheiro de transporte, no valor de vinte meticais nos dias em que esta fosse trabalhar. Esta foi para a pesquisadora uma forma de ser aceite como membro da organização.

Uma vez aceite as condições, a sua presença no borracheiro passou a ser de dois a quatro dias por semana, num intervalo de tempo de sete a onze horas por dia. Tendo como objectivo a compreensão da dinâmica do borracheiro.

Neste sentido, os primeiros dias de campo permitiram estabelecer como participantes do estudo: o proprietário do borracheiro, os funcionários, os clientes e os diferentes actores com quem se relacionam, o proprietário e os funcionários dentro do borracheiro.

A recolha de dados da pesquisa obedeceu ao método etnográfico, por ser um método que permite ao pesquisador ver o que realmente acontece no local de pesquisa, estabelecer relações, seleccionar informantes, transcrever “textos” e manter um diário (Geertz 1989).

Apoiando-se em Oliveira (2006), a pesquisadora, nos quatro primeiros dias da sua presença no borracheiro, limitou-se a trabalhar, ver e ouvir as conversas desenvolvidas naquele local. Posteriormente com base no que viu e ouviu, e na sua participação, questionou as acções e os discursos dos participantes no estudo de modo a compreender o seu contexto.

Obteve através da observação e da audição, informações da vida quotidiana no trabalho e em outras redes sociais a que estes funcionários fazem parte. Como também o que viu e ouviu permitiu o estabelecimento de três grupos de relacionamentos dentro da organização, a saber: relações entre os funcionários, relações entre funcionários e empregador, assim como relações entre funcionários e clientes junto dos diferentes actores que se fazem presente no borracheiro. Os funcionários constituíram o foco do estudo pelo material etnográfico por eles fornecido.

Depois de uma semana de campo tornou-se possível elaborar guiões de questionário diários para conduzir as conversas. Estes guiões também ajudavam a construir uma história sobre o borracheiro. Ter feito os guiões de questionário com base no que viu e ouviu permitiu que questionasse apenas o que acontece naquele contexto e evitar o uso do seu contexto como base para a compreensão do borracheiro que constituía um contexto desconhecido.

No processo de recolha de dados a pesquisadora manteve conversas com os funcionários quando estivessem todos juntos fazendo as tarefas do borracheiro, em tempo de descanso e durante as refeições. Como também conversas de forma particular com cada um dos funcionários, pois cada um destes tornou-se amigo da pesquisadora e contavam sobre suas experienciam de vida dentro e fora do borracheiro.

A pesquisadora também conversou com o proprietário que informava sobre as regras de funcionamento do borracheiro, falava do comportamento de cada um dos funcionários e das suas expectativas e realizações na vida. As conversas com os clientes eram estabelecidas quando a pesquisadora prestava serviços de borracheira para os mesmos e nas vezes que estes demonstravam a vontade de conversar com ela introduzindo uma conversa, dando-a a oportunidade de desenvolver. Com os outros actores sociais que estabelecem relações com os membros do borracheiro a pesquisadora conversava quando estes compareciam no borracheiro.

Estas conversas com o passar do tempo permitiram que a pesquisadora fosse convidada pelos funcionários a participar dos diferentes contextos partilhados entre si, como as caminhadas

diárias, de mais ou menos trinta minutos e os bares onde juntos se divertiam. Estas caminhadas permitiram maior integração no grupo, e obtenção de maior informação da pesquisa porque as caminhadas constituíam um espaço de debate sobre diferentes assuntos partilhados por estes funcionários.

Contribuiu também para o seu enquadramento, o uniforme. Que servia a pesquisadora de identidade no borracheiro e fazia com que os clientes e os diferentes actores que se apresentavam no borracheiro a identificassem como funcionária e daí era alvo dos discursos lançados aos funcionários do borracheiro, como também os discursos lançados a figura feminina naquele espaço. Permitiu perceber como a Vivi, única funcionária, sendo os outros funcionários de sexo masculino, é vista e tratada naquele contexto. E influenciava para que os funcionários tivessem a pesquisadora como membro do seu grupo.

O valor de transporte que recebia como membro da organização permitiu que participasse do xitique¹ de transporte entre os funcionários. Este xitique consiste em responsabilizar um dos colegas de trabalho pelo pagamento de transporte de determinado dia, de forma rotativa entre os diferentes funcionários.

O nível de aproximação da pesquisadora levou a que os funcionários aceitassem conversas particulares fora do borracheiro. Estas conversas, por sua vez, levaram a conhecer a casa de um dos funcionários e os bairros onde se localizam as casas dos restantes dois funcionários. As conversas foram conduzidas nas línguas dos participantes no estudo, português e changana.

Como forma de conservação do material etnográfico desta pesquisa, fez-se o uso do diário de campo. Uma técnica que para além da conservação do material, auxiliou na construção da história sobre a dinâmica do borracheira, no acompanhamento dos dados, na medida em que permitia ver o que faltava e desta forma preparar guiões de questionário para compreender melhor a história e construir o argumento da pesquisa.

De modo a preservar a identidade dos entrevistados, a descrição dos dados da pesquisa de campo é apresentada com o uso de nomes fictícios. E a localização do Borracheiro Terminal é apresentada de forma incompleta.

¹ É um sistema de poupança e crédito informal. Em que duas ou mais pessoas que se conhecem financiam-se de forma rotativa (Dava 1996).

4.1. Constrangimentos Do Trabalho De Campo

Malinowski bem ensina que a inserção no campo de pesquisa é uma das grandes ferramentas que o pesquisador deve conquistar. E sobre a necessidade do pesquisador despir-se dos seus preconceitos na compreensão do desconhecido (Malinowski 1974). Consciente destes pressupostos, em algum momento a pesquisadora não conseguiu pô-los em prática.

Durante o processo de trabalho de campo a pesquisadora passou por três situações constrangedoras. A primeira registou-se no primeiro dia em que se apresentou ao borracheiro com objectivo de pedir a permissão para realizar a pesquisa.

A intenção da pesquisadora de fazer trabalho de campo, fez transparecer a sua timidez em abordar uma pessoa desconhecida e o medo de ser expulsa do local de pesquisa sem o alcance do seu objectivo.

No dia em que ia se apresentar como estudante, iniciante em pesquisa e com objectivo de fazer estudo no Borracheiro do Terminal, entrou em pânico e com profundo medo de falar com os funcionários que via de longe trabalhar na oficina.

Em sua mente os funcionários já estranhavam o facto de ela estar ali a olhar-lhes a vinte minutos. Até que um dos funcionários de longe perguntou: “ *menina, estas a espera de alguém, ou esta perdida. Pergunte!*” A pesquisadora não teve opção, se aproximou, inventou que esperava o amigo do seu pai a mando do seu pai.

O senhor convidou-a para sentar-se na sombra do borracheiro. Ela sentiu que se complicou. Aceitou ao convite e conversou com os dois funcionários que ali estavam, por mais ou menos quinze minutos. Não dava mais para continuar ali sentada porque tornava-se cada vez mais difícil responder as questões que iam sendo feitas por um dos funcionários. Assim despediu-se e prometeu voltar para conversar outro dia. Voltou a casa nervosa.

Como forma de superar este constrangimento, expos a situação ao seu orientador de pesquisa, que a aconselhou a voltar a ler os “ *Os Orgonautas do Pacífico Ocidental*” de Malinowski. O orientador falou da necessidade de saber superar rapidamente todos os obstáculos com que se depara no trabalho de campo.

O segundo constrangimento sentiu quando o proprietário do borracheiro ofereceu dinheiro de transporte prometendo assim proceder sempre que a pesquisadora se apresentar no

borracheiro. De seguida ela explicou que não precisava. Disse-o que já tinha feito um grande favor por aceitar a realização da pesquisa e que a condição de trabalhar não constituía problema tendo em conta que alcançaria seu objectivo.

A oferta de dinheiro de transporte pelo proprietário do borracheiro ia contra os valores morais da pesquisadora enquanto indivíduo. Como também, ela sentia-se a roubar, uma vez entender que não merece nenhuma recompensa do informante pelo seu interesse pela pesquisa. Assim pensou em como contornar esta situação. Contou ao orientador da pesquisa, que a aconselhou a ter uma conversa explicando mais uma vez a situação ao proprietário e assim o fez.

Depois desta conversa foi mais constrangedor perceber que tinha que continuar a receber este valor. Não teve nem mais a coragem de voltar a contar ao orientador. O proprietário da oficina disse durante a conversa que o valor de transporte era o mínimo do que poderia fazer, porque a pesquisadora ajudava-lhe no rendimento do borracheiro com seu trabalho e que sentia-se prestigiado e honrado por esta ter pensado em fazer a pesquisa em sua instituição.

De modo a superar este constrangimento, a pesquisadora resolveu associar esta acção a ideia de inserção no grupo em estudo, e olhar o valor como forma de integração e reconhecimento como membro do grupo. E usava o dinheiro para o xitique de transporte e oferecia aos funcionários sempre que os ouvisse reclamar a falta de dinheiro de pão para o pequeno-almoço.

O terceiro e último constrangimento registou-se dois dias depois da sua apresentação no borracheiro. Quando um dos funcionários do borracheiro, tendo sido oferecido o número do telefone da pesquisadora pelo proprietário do borracheiro telefonou-a, as dezoito horas, insistindo querer conhecer a sua casa, a mando do proprietário da oficina. A pesquisadora sentiu-se vigiada. E na pressão marcou o encontro para o dia seguinte, alegando que já era tarde aquele dia para receber visita.

Este encontro foi numa das barracas arredores da casa da pesquisadora, foi uma opção deste do funcionário. O funcionário queria saber dos objectivos da pesquisa e do motivo da escolha daquela organização para a sua realização. No fim da conversa, a pesquisadora levou-o a conhecer a sua casa. Esta conversa permitiu que nascesse amizade com este funcionário. Ele ajudou no alcance dos objectivos da pesquisa.

Estes constrangimentos não influenciaram na análise dos dados desta pesquisa.

4.2. Sistematização E Análise De Dados

O processo de sistematização e análise os dados da pesquisa de campo foi feito em quatro fases. Sendo que a primeira consistiu na transcrição das conversas e observações tidas no processo de recolha de dados no campo, num diário de campo. O diário de campo era preenchido todos os dias em que a pesquisadora fazia-se presente na oficina, após o trabalho de campo. E lido semanalmente para o acompanhamento dos dados da pesquisa e elaboração dos guias de questionário.

A segunda fase foi após o término do trabalho de campo. Em que todo material etnográfico foi transcrito de forma mais compreensiva, a pesquisadora colocou em papel tudo que pensou ser relevante para a compreensão da dinâmica do Borracheiro do Terminal e produziu um relatório de campo digitado.

O terceiro passo dado foi a análise das conversas desenvolvidas entre os diferentes participantes do estudo dentro e fora da organização e acompanhou com as observações. Este permitiu estabelecer critérios de análise e subtítulos de forma a distinguir os assuntos tratados. Este procedimento ajudou a dar conta e compreender a diversidade de assuntos tratados no Borracheiro do terminal.

O quarto e último momento consistiu na interpretação dos depoimentos e observações que produzem e suportam o argumento deste estudo.

5. Descrição E Análise Dos Dados De Campo

5.1. Caracterização E Surgimento Do Borracheiro Do Terminal

O presente subcapítulo procura trazer uma fotografia oral do espaço físico ocupado pelo Borracheiro do Terminal e um breve historial do seu surgimento. Dando a conhecer os funcionários e os diferentes actores envolvidos nas dinâmicas do borracheiro, com objectivo de contextualizar a história sobre a dinâmica desta oficina.

A oficina mecânica "Borracheiro do Terminal" localiza-se num dos bairros periféricos da cidade de Maputo, ao lado direito de um terminal de transportes públicos, razão do nome: "Borracheiro do Terminal".

O edifício que corresponde ao borracheiro está dividido em quatro compartimentos, a saber: o primeiro compartimento é uma sala onde ficam pneus, que no horário de trabalho ficam expostos para a venda, esta sala serve também de sala das refeições. O segundo é uma outra sala, onde ficam os restantes materiais de trabalho.

O terceiro compartimento corresponde ao escritório, onde fica o caixa² e tem lá um televisor, um aparelho de som e um computador que o Borges (proprietário, respeitosamente chamado de Mestre) comprou exclusivamente para a Vivi (sua filha) fazer seus trabalhos de escola e ter acesso a internet via moden; este espaço é de acesso exclusivo do Borges e da Vivi.

O quarto e último compartimento é uma espécie de passeio ou varanda aberta, onde ficam expostos os pneus a venda e faz-se o trabalho para os clientes no período laboral. Ao lado direito do edifício tem um espaço onde são deitados os pneus em desuso, são reciclados alguns outros pneus para a venda e fazem-se fogões com jantes de pneus para venda.

O borracheiro localiza-se entre vários estabelecimentos comerciais. Do seu lado esquerdo tem loja de nome "Cell shop", pintada de amarelo. Onde faz-se a reparação e venda de peças de telemóveis, venda recargas de telemóveis, CDs virgens e gravação de músicas a pedido do cliente em CDs para venda. Onde os borracheiros têm comprado recargas, discos de música e guardam as chaves da casa de banho que juntos partilham.

² Local onde fica depositado o dinheiro do Borracheiro do Terminal.

Mais adiante pelo lado esquerdo e direito ficam sentados vários vendedores de pão, *badjia*³, chamussa, bolos, bebidas, entre outros produtos. Encontram-se mercearias e estabelecimentos de venda de bebidas e comida já confeccionada. Onde os borracheiros têm comprado pão, nas vezes em que o caminhão fornecedor de pão se ausenta e compram outros produtos como: *badjia*, chamussa, alface, tomate, óleo, sal, sardinhas, refrescos e sabão.

Em frente ao borracheiro tem a barraca de venda de comida, barraca feita de caniço com teto de chapa de zinco, chão de areia e com dois compartimentos, a saber: uma cozinha e uma sala de refeições. Cujos cardápio diário é caril de carne de vaca e caril de frango, carne assada de vaca, frango e porco e sopa de legumes. Onde os borracheiros têm almoçado.

A servente da barraca de comida é filha da proprietária da barraca. Esta servente é carinhosamente chamada “Paixão”⁴ pelos funcionários do borracheiro, alcunha dada pelo Gustavo, que diz gostar dela.

Do lado de traz do borracheiro encontram-se habitações. E do lado direito do Borracheiro de Terminal, encontra-se um estabelecimento de lavagem de carros de nome “*car wash*” e uma casa de pneus (borracheiro), entre outros estabelecimentos.

De acordo com o Borges (proprietário da oficina), o borracheiro abriu para funcionamento em 2009. Este trabalhou sozinho até finais de 2010, altura em que sentiu a necessidade de ter um ajudante porque o número de clientes aumentava. Convidou assim a Vivi (sua filha) para a administração do borracheiro. Em 2011 viu a necessidade de ensinar a Vivi o trabalho de borracheiro para ajuda-lo e estar mais informada sobre o valor que cobra pelos trabalhos feitos, assim como pelos descontos que faz aos clientes. Hoje a Vivi é considerada gerente e Mestre.

Em Fevereiro de 2012 foi contratado o Gustavo, sobrinho de um amigo do Borges. Gustavo não entendia de mecânica e aprendeu o trabalho com a Mestre Vivi, em março deste mesmo ano foi contratado o Justino. De acordo com o Borges, Justino após ter saído do borracheiro onde trabalhava (borracheiro onde trabalhou antes do Borracheiro do Terminal), pelo baixo salário que recebia, pediu emprego ao Borges, e este aceitou.

³ É um produto alimentar. Preparado com feijão cafre, como ingrediente principal e frito a óleo. Muitas vezes acompanhado com pão na alimentação.

⁴ É uma menina de dezasseis anos de idade, pele clara, corpo magro e com expressão facial sempre alegre.

Justino diz ter começado a trabalhar no Borracheiro do Terminal a convite do Borges, quando este último soube que ele já não trabalhava no outro borracheiro. Tendo-lhe visto passar pelo Borracheiro do Terminal convidou-o para ser seu funcionário.

Os clientes do borracheiro são na sua maioria moradores do bairro onde se localiza o Borracheiro do Terminal. Sendo na sua minoria indivíduos que aparecem para fazer serviços rápidos como encher os pneus do carro, reparar furos nos pneus e/ou trocar pneus.

A história que acompanha o contrato dos funcionários do borracheiro mostra que foi com base nos relacionamentos que o proprietário do borracheiro mantém fora do seu local de trabalho que este contratou a sua equipa de funcionários/colaboradores.

5.2. O Quotidiano Dos Funcionários Do Borracheiro Do Terminal

Este subcapítulo traz uma imagem do dia-a-dia no Borracheiro do Terminal. Mostra os diferentes relacionamentos que os funcionários do borracheiro estabelecem com os diferentes actores sociais que se envolvem em suas práticas organizacionais.

O trabalho no Borracheiro Terminal começa pelas sete horas da manhã com a chegada do Borges ou da Vivi, que ficam com as chaves. Sendo que o Justino e Gustavo chegam primeiro na oficina e ficam a espera da abertura das portas para o trabalho. Este dia pode ser dividido em cinco períodos.

O primeiro período é das sete as onze horas. Este período tem assistido poucos clientes em relação ao período das doze a dezoito horas, que é o período com mais assiduidade dos clientes. Neste primeiro intervalo de tempo (das sete as onze horas), os funcionários tem como primeira tarefa, colocar os pneus a venda expostos para os clientes e preparar o restante material de trabalho. Após isto, estes têm ficado na conversa entre si, ou com o Pipito, vendedor do *Cell shop* ao lado, ou ainda, tem escutado música no *Cell shop* e trocam músicas via telefone entre si e com o Pipito.

É também neste período que fazem o seu pequeno-almoço após o fornecedor de pão ter deixado o pão. E quando o fornecedor atrasa (o atraso é em relação a sua fome) cada um dos funcionários compra pão nos revendedores do terminal de transporte ou contribuem o valor e um deles vai a compra. Nos dias em que o Borges deixa dinheiro para preparar algo a acompanhar com o pão, a Vivi é que prepara o pequeno-almoço. Nos dias sem dinheiro de pequeno-almoço cada um dos funcionários prepara para si mesmo. A chaleira (chaleira elétrica) que ferve a água para o chá é partilhada com o Pipito.

O segundo período, das doze as quinze horas, é marcado por muito trabalho. Onde Gustavo e Justino respondem aos pedidos de serviços dos clientes com a ajuda da Vivi que para além de ajudar no trabalho do Gustavo e do Justino, controla a execução do trabalho dos seus colegas, que são também seus subordinados.

Durante o trabalho os funcionários conversam com os clientes sobre diferentes assuntos. Geralmente, por serem clientes vizinhos e assíduos, saúdam, procuram saber se o carro comportou-se como o esperado depois da última visita ao borracheiro, tranquilizam o cliente

sobre os problemas da viatura dizendo, dentre outras palavras: *“isto não é problema, havemos de resolver”*.

O terceiro período é das quinze as dezasseis horas. Frequentemente este período assiste poucos clientes e os borracheiros poem-se a descansar. Este tempo é também aproveitado para o almoço pelo funcionário que tiver dinheiro para a compra do almoço e esta refeição é feita na barraca de venda de comida da mãe da Paixão.

Neste período é frequente ouvir Gustavo e Justino dizer para a Vivi: *“ estou com fome, como uma pessoa pode aguentar trabalhar sem comer, aqui entra dinheiro, prepara algo para nos”*. A Vivi tem respondido dizendo: *“Falem com o vosso patrão, também estou a trabalhar, não tenho dinheiro”*.

Este exemplo mostra que o Gustavo e o Justino vêem a Vivi como responsável de providenciar as suas condições de trabalho. Em contrapartida a Vivi considera o Borges o único responsável pelo borracheiro.

Por vezes fazem-se contribuições para compra de pão e *badjia* para o almoço, porque a comida da barraca tem o preço que varia de quarenta a cem meticais e poucas vezes os funcionários tem este valor para o almoço. Desta forma, o pequeno-almoço é a única refeição cumprida por todos funcionários e todos os dias.

A Paixão tem ajudado o Gustavo a convencer a sua mãe a permitir que Gustavo faça dívidas na barraca. Estas dívidas têm prazo de dois dias para o pagamento. Gustavo tem conversado com a Paixão neste período, em voz alta estando cada um no seu estabelecimento. Permitindo assim que os outros funcionários e o Pipito participem da conversa.

É habitual que Gustavo, Justino e Vivi comentem sobre as mulheres que passam pela estrada em frente ao borracheiro. Classificando a estrutura física dos seus corpos e o modo de vestir. Nesta classificação, o mais frequente é ouvir: *“estas mulheres andam sem roupa, esta tudo gasto⁵, não se dão valor. Também o que esta em promoção deve estar exposto”*.

Como também em forma de desvalorização convidam algumas destas mulheres (gastas) para um encontro mais tarde, a saída do borracheiro. Chamam algumas outras mulheres de

⁵ De acordo com os funcionários este termo refere-se a mulheres que mantém relações sexuais com vários homens, permitindo que o corpo se desgaste.

“*gostosa, bonita*”. As gostosas e as bonitas são chamadas para o borracheiro, elogiadas e propostas uma relação de namoro. Esta conversa é tida diante dos outros funcionários.

O quarto período é marcado pela arrumação do material de trabalho no borracheiro. A arrumação dos pneus, que correspondem ao material mais pesado, é feita pelo Gustavo e pelo Justino, pois a Vivi alega que este trabalho é pesado demais, que só os homens podem aguentar. Ela tem arrumado o restante material de trabalho.

Após a arrumação a Vivi faz o banho na casa de banho do borracheiro, ao fim do banho, coloca a roupa que trazia no corpo à sua chegada no borracheiro e usa maquilhagem no rosto. O Gustavo e o Justino lavam os braços, o rosto e as axilas na varanda do borracheiro e colocam a roupa que trazia no corpo à sua chegada.

O quinto período é da saída do borracheiro. Momento em que o Borges que passara todo dia a controlar a execução o trabalho (segundo ele), sentado na barraca por ali arredores a tomar cerveja da marca “2M”, aproxima-se para distribuir o dinheiro de transporte.

Geralmente o Borges ajuda no trabalho aos sábados, dia com mais clientes em toda semana. Sendo que nos restantes dias dedica-se a manter o material que garante trabalho no borracheiro (faz a compra do material em falta), sai para tratar de assuntos pessoais. E quando esta presente no borracheiro fica na barraca por ali arredores a beber “2M”.

O dinheiro de transporte dado pelo Borges é algumas vezes usado para o xitique de transporte⁶ entre os funcionários no horário de saída para casa, uma vez que usam transporte público da mesma rota para as suas casas. É praticado nos dez primeiros dias apos ter recebido o salário. Isto porque o pagamento do transporte para todos funcionários ultrapassava os vinte meticais que recebiam do Mestre. Sendo que o funcionário que paga transporte em determinado dia aumenta o valor com dinheiro próprio.

A saída do borracheiro, os três funcionários caminham ate o segundo terminal de transportes públicos. Uma caminhada de mais ou menos trinta minutos, segundo eles, necessária para relaxar depois do trabalho.

⁶ Xitique de transporte é realizado pelos funcionários do Borracheiro do Terminal. Consiste em responsabilizar um dos funcionários pelo pagamento de transporte de determinado dia, de forma rotativa.

Nestas caminhadas falavam de vários assuntos, dentre estes: projectos de vida, suas dificuldades e alegrias, sobre suas famílias e sobre o trabalho no borracheiro. Alguns dias param em pastelarias para comer arrufadas, bolos e bolachas, e em bares para jogar bilhares.

Na maior parte das vezes em que caminhavam, Gustavo ia bebendo cerveja. Numa dessas vezes a Vivi disse ao Gustavo: “*você pode negar, mas é um viciado em bebida, bebe todos os dias*”. Gustavo apresentava-se sempre ao borracheiro com cheiro de bebida na boca, nos seus primeiros dias de trabalho no borracheiro bebia enquanto trabalhava, até que o Borges ordenou que parasse.

Após tomar o transporte para casa, Justino era o primeiro a descer e chegar a zona onde vivi. De seguida a pesquisadora. De acordo com o que os funcionários contam, seguia depois a Vivi e o último a desfazer-se do transporte era o Gustavo.

Os períodos estão estabelecidos por horas, mas as acções dos funcionários são dinâmicas, quebrando estes períodos que servem aqui para dar uma imagem do que acontece no dia-a-dia do Borracheiro do Terminal.

5.3. A Cultura Organizacional Do Borracheiro Do Terminal

A história que acompanha a contratação dos funcionários do borracheiro e as conversas que estes desenvolvem dentro e fora da organização, mostra que alguns dos clientes já conheciam alguns dos funcionários de outras redes sociais. O borracheiro é um espaço de surgimento de novos relacionamentos profissionais e extra profissionais e de continuidade das relações estabelecidas pelos funcionários com os clientes do borracheiro.

Este subcapítulo pretende mostrar a complementaridade existente entre a cultura do cotidiano e a cultura organizacional do Borracheiro do Terminal que cria entre as duas culturas uma continuidade. Como também, explica as normas de funcionamento institucional do borracheiro e a dinâmica desta organização, tendo em conta a literatura sobre cultura organizacional que suporta este estudo.

Institucionalmente o borracheiro funciona das 7:30 horas às 17 horas. Os funcionários têm direito a um dia de folga para descanso e de ter pequeno-almoço nos dias de trabalho. Para além do salário, tem direito a ter dinheiro de transporte diário.

Segundo Borges (proprietário da oficina) Gustavo e Justino fazem o mesmo trabalho, o que os diferencia é a forma como executam o mesmo, que cria a diferença de salários entre eles. Ao ver do Borges, Gustavo faz o trabalho com mais rapidez e perfeição. A Vivi, para além do trabalho que o Gustavo e o Justino fazem, controla a execução do trabalho e cobra aos clientes o valor dos serviços a estes prestados.

De acordo com Gustavo, tem sido depois do primeiro mês de trabalho que os funcionários do Borracheiro do Terminal são informados sobre o valor que poderão receber pelo seu trabalho. Sobre este assunto, Borges disse que torna-se difícil contratar a sua equipe de colaboradores porque, por um lado, ele contrata qualquer indivíduo sendo como não profissional desta categoria (categoria de borracheiro), por outro, diz existirem indivíduos que se dizem profissionais, mas que não fazem trabalho correspondente a um profissional de borracheira. Desta forma, Borges tem preferido colocar o candidato a vaga de emprego a trabalhar por um intervalo de tempo indeterminado, para avaliar a sua potencialidade.

No primeiro dia de trabalho de campo, a pesquisadora precisava conhecer os membros da organização, assim perguntou ao funcionário que se encontrava na empresa aquela hora, qual era o seu nome, este respondeu dizendo: *“todos me chamam Gustavo e esta que esta a chegar*

é a Vivi minha irmã, ela é filha desse senhor que estava a conversar com sigo” (referia-se a Borges).

Então a pesquisadora perguntou: *“vocês são filhos do dono da oficina?”*

Gustavo Respondeu: *“Sim”*.

Num outro dia, no horário de saída, uma vez que a pesquisadora voltava com os funcionários a casa, voltou a ouvir o Gustavo dizer que é irmão da Vivi, desta vez, a um cobrador de transporte público, que forçava um abraço a Vivi. Gustavo não terá gostado deste acto e imediatamente disse ao cobrador que é irmão mais velho da Vivi e que o cobrador não deve pegar nela.

Com tempo, a pesquisadora descobriu que esta irmandade é por afinidade. Em uma conversa marcada entre a pesquisadora e o Gustavo em um bar arredores da casa da pesquisadora, ele contou: *“...Aprendi a djimar⁷ com a Vivi, ela é que me ensinou. Nos somos brothers⁸, conto a ela muita coisa que quero fazer, ela me ajuda nas ideias de como fazer. Assim como, quando ela quer conseguir uma cena (quando quer alcançar qualquer objectivo) sabe que pode contar comigo. Somos conselheiros um do outro, trabalhamos muito tempo só nos dois, depois é que veio Justino.... Esta história de dizermos que somos irmãos começou com os clientes que nos chamam de irmãos, casal, dizem que somos parecidos e sabem que somos brothers”*.

Na conversa que teve com a Vivi no borracheiro, ela disse a pesquisadora que se apresentam como irmãos porque o Gustavo gosta assim e que ela não tem problema em aceitar que assim seja.

Gustavo disse ainda que com o Justino, a Vivi não tem a mesma afinidade. Porque a entrada do Justino no borracheiro, o Borges disse a Vivi que devia ensinar-lhe o trabalho, mas Justino nunca aceitou aprender com Vivi, alega que também é Mestre, formado a sete anos atrás na África do Sul. Sendo assim, *“tratam-se como adversários”*, nas palavras de Gustavo.

Em organizações os funcionários são entendidos como seres com identidade própria, que é alvo de negociação coletiva no processo interativo (Pereira 2005).

⁷ Refere-se ao trabalho feito por um borracheiro de profissão.

⁸ Neste contexto significa: amigos.

A organização:

“É um sistema de atividades conscientemente coordenadas, de duas ou mais pessoas, onde devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperar uns com os outros para alcançar certos objetivos que a acção individual isolada não conseguiria. Portanto, as organizações se constituem nessa interação que faz com que elas sejam dinâmicas e complexas” (Barcelos et al. 2002: 33).

Num dos dias de trabalho de campo, era sábado, estavam na oficina a conversar, sem como trabalhar porque não havia energia eléctrica. Gustavo falava ao Justino: “*ontem a curtição no Do Americo⁹ foi nice, perdeste*”!

Justino respondeu dizendo: “*só foi bom que não fui, assim deste trabalho aos outros de te carregarem, era para eu sofrer só*”. Gustavo estava ressecado.

A forma como cada um dos funcionários fala e se relaciona com os diferentes colegas mostra a amizade existente, o grau de aproximação e a complexidade de relações estabelecidas.

Esta como qualquer outra organização existe em virtude do comportamento motivado das pessoas, isto porque o ser humano é tridimensional: cognitivo, emotivo e racional (Tavares 1996). Desta forma, a cultura organizacional é criada num processo de negociação de valores, objectivos e necessidades dos diferentes funcionários em interação na organização. A cultura do quotidiano dos funcionários do Borracheiro do Terminal se alastra a organização (a organização é um espaço de continuidade da cultura quotidiana).

No Borracheiro do Terminal os clientes mais familiarizados com a oficina são carinhosamente chamados “*família*” pelos funcionários, são também tratados com intimidade os clientes que tem algum relacionamento com os funcionários fora do borracheiro.

Geralmente os clientes do borracheiro só saem depois de ter feito o pagamento dos serviços prestados e são raros os descontos, se um cliente conhecedor do preço do serviço que pretende pede desconto é normal ouvir: “*você sabe o preço, se não dá para pagar, vai! Mas não conseguiu andar com esse problema ou vai ao borracheiro x, mas o trabalho não será de qualidade*”.

⁹ Bar que Gustavo e Justino frequentam às sextas-feira.

Nos casos de clientes com privilégio de manter dívidas com o borracheiro, quando estes não fazem o pagamento no prazo estipulado, o Borges tem recorrido ao esvaziamento dos pneus da viatura, quando esta se faz presente no borracheiro até que o proprietário pague a dívida, e na emissão de queixa na esquadra.

Um cliente que após a chegada no Borracheiro do Terminal disse ao Justino na língua *xichangana*: “ *nos das trabalho pah... já saíste do CMC* (local onde Justino trabalhava antes) *e nos temos de seguir-te onde quer que estejas. Mas aqui estás bem, porque tem máquinas, então vás ser rápido a me atender*”. Este depoimento mostra que o cliente já conhecia o Justino de outra rede social e a sua intenção de manter esta relação, e usa o borracheiro do Terminal como espaço de continuidade da sua relação.

No Borracheiro do Terminal as relações de trabalho podem ser definidas pela combinação entre relações profissionais e relações extra profissionais. Sendo que as relações extra profissionais são continuidade das relações quotidianas dos funcionários. Pois as relações estabelecidas dentro do borracheiro atravessam as fronteiras estabelecidas pela hierarquização dos cargos.

Todos os funcionários do borracheiro sabem os preços dos produtos e serviços que prestam. Num dia em que a pesquisadora trabalhou apenas com Gustavo na oficina, a sua saída, durante a caminhada ele contou-a: “*quando Mestre e Vivi não estão, eu e Justino negociamos os preços sem eles saberem, para ganhar um dinheiro extra. Fizemos descontos para alguns clientes, mas porque o Mestre não aceita desconto, aumentamos dinheiro no trabalho de um outro cliente, que não conheça os preços, para fechar. Depois não entregamos ao Mestre todo dinheiro e diminuimos o número dos trabalhos que fizemos para levarmos algum dinheiro. Convencemos os clientes a fazer outros serviços (não previstos) porque marcamos bons preços, vendemos alguns produtos. Até fizemos mais dinheiro para o Mestre, mas ele gosta de ficar a nos controlar*”. É possível ver a cumplicidade existente entre o Gustavo e o Justino. E a distância existente entre estes funcionários e o empregador.

As organizações sofrem influências de pessoas que nelas estão inseridas, como também influenciam e interferem na vida das mesmas (Tavares 1996).

5.4. Funcionamento De Acordos Tácitos

No Borracheiro do Terminal existem regras de funcionamento organizacional estabelecidas e informadas a cada um dos funcionários aquando da sua contratação. Mas as acções destes funcionários e do empregador na organização são muitas vezes comandadas por acordos tácitos que funcionam por um lado entre o empregador e o funcionário, e por outro entre os funcionários.

Para além das 17 horas, hora pré-estabelecida para o encerramento do período laboral no borracheiro. Os funcionários trabalham até as 18 horas ou 19 horas, dependendo da frequência dos clientes. E nenhum funcionário encara o patrão de frente para reclamar a hora de saída.

Após a saída do trabalho, numa das caminhadas, Justino depois de tanto reclamar a falta de um dia de folga decidiu: *“eu vou passar a folgar, trabalhando todos dias, não há como melhorar sua vida porque sua vida é só ali na oficina, comer pneu só. Não há tempo de sondar outras coisas. Amanhã não venho, estou cansado”*.

Gustavo: *“tens razão Mano. Te deixou folgar no primeiro mês, para ficares feliz, dizer agora tens bom emprego. Agora trabalha porque são muitos que querem esse seu emprego”*.

Num desses dias em que Justino faltou Borges disse: *“vocês têm faltado e atrasado muito esses dias, os clientes chegam aqui e não tem pessoas para trabalhar, estamos a perder clientes e vocês querem salário”*.

Este cenário de atrasos e falta ao trabalho por parte do Gustavo e do Justino permaneceu e o Borges se limitava a dizer que não gostava desse tipo de conduta e nenhuma outra decisão tomava de modo a parar com este comportamento.

De acordo com Tavares (1996:3):

“O processo de socialização organizacional tem por objectivo controlar o comportamento individual para que esse indivíduo coopere para o atingimento dos objectivos da organização. Contudo esses indivíduos são portadores de valores e padrões, os quais estão interiorizados antes de ingressarem na organização. Esses valores e padrões caracterizam o comportamento individual, são adoptados espontaneamente e incorporados pelos indivíduos pelo seu valor intrínseco e por isso geram qualquer tipo de resistência”.

Numa conversa que a pesquisadora teve com o Gustavo e o Justino, durante o período laboral no borracheiro, disseram que a Vivi é gerente do borracheiro porque ela é que cuida da entrada e saída de dinheiro, tem poder de negociar os preços com os clientes (preços marcados pelo Borges) e controla a execução do trabalho.

Pelo que a pesquisadora viu, é a Vivi que recorrem quando precisam de algum material de trabalho e em casos de mal-entendidos e problemas entre eles e com os clientes. Disseram também (Gustavo e Justino) que a Vivi não trabalha na igualdade com eles, "*ela trabalha quando quer, por isso que falta muito e a ela só o Borges manda*", disse o Gustavo.

Num dia de trabalho de campo, um amigo de Gustavo se apresentou ao borracheiro querendo comprar um pneu. Já sabia do preço do pneu que queria porque segundo ele, tinha perguntado ao Gustavo anteriormente (Gustavo ainda não tinha chegado a oficina). A chegada deste cliente ao borracheiro foi atendido pelo Justino que propositadamente subiu o preço do pneu porque precisava de dinheiro extra. Quando o cliente foi apresentar a questão a Vivi, esta concordou com o que o Justino disse ao cliente, que Gustavo deve ter-se enganado e que o preço marcado pelo Justino já estava até descontado. Por isso, o cliente devia pagar o valor dito pelo Justino sem desconto, e assim procedeu-se.

Quando a pesquisadora perguntou a Vivi porque terá tido este posicionamento, disse-a: "*já não tenho dinheiro para nada, só estamos a passar fome aqui, enquanto eu saio daqui para escola, este mês esta a demorar terminar. Não tenho telefone, para fazer chamada, tenho que ter dinheiro de pagar one cell¹⁰*". Este tipo de situação ou negociação acontecia sempre sem prévia combinação entre os funcionários.

Num dia em que o Gustavo trabalhou sozinho no período da manhã, de tarde a pesquisadora chegou e ajudou. Faltando poucos minutos para a sua saída, já estavam a arrumar-se, chegou o Justino, este que justificou a sua falta ao Mestre e esperou para que juntos saíssem. Como sempre o Mestre deu-lhes o dinheiro de transporte, desta vez, entregou todo nas mãos do Gustavo para que distribuísse. Gustavo deu apenas a pesquisadora o dinheiro de transporte, foi aí que Justino reclamou dizendo:

¹⁰ Telefone público pré-pago.

Quem trabalha sozinho sem o Mestre não deve levar dinheiro de transporte porque fez algum. Ainda mais nesses dias, estamos perto do final do mês, já não tenho mola¹¹, só vim para ter esse pouco, tu não deves ser assim (....).

O dinheiro que Justino recebia para transporte nem sempre usava com esta finalidade, porque a sua casa localizava-se no bairro onde se localiza o borracheiro, por vezes voltava a casa a pé e destas vezes usava o dinheiro para outros fins.

Existe entre os funcionários objetivos e necessidades profissionais e extra profissionais que os levam a estabelecer diferentes tipos de relações uns com os outros, dentro e fora da organização.

¹¹ Dinheiro.

6. Considerações Finais

Este relatório de pesquisa analisou a relação entre a cultura organizacional e cultura do quotidiano, a partir do estudo dos relacionamentos estabelecidos entre os funcionários, entre os funcionários e o empregador, assim como entre os funcionários e os clientes do "Borracheiro do Terminal".

A pesquisa de campo permitiu tipificar as relações que se estabelecem entre os funcionários, o empregador e os clientes em três grupos, a saber: relações entre os funcionários, relações entre funcionários e empregador e entre funcionários, clientes e outros actores sociais que se envolvem na dinâmica do borracheiro.

Estas relações são complexas, verifica-se a existência de uma continuidade entre relações profissionais e não profissionais, isto porque o borracheiro é para os funcionários um espaço de surgimento de novas relações profissionais e extra profissionais e de continuidade das relações que os funcionários e o empregador estabelecem em outras redes sociais. A cultura organizacional, neste borracheiro, origina-se da combinação e continuidade de comportamentos profissionais e não profissionais.

Como fruto da análise dos dados desta pesquisa foi possível entender que o Borracheiro do Terminal é um espaço de funcionamento de acordos tácito, as acções do empregador e dos funcionários na organização são muitas vezes comandadas por acordos tácitos que funcionam em dois sentidos: por um lado entre o empregador e os funcionários, por outro entre os funcionários.

Foi também possível perceber que a cultura desta organização é resultado de um processo de interação onde há negociação dos valores, objectivos, necessidades e práticas organizacionais e extra organizacionais. Existe entre os funcionários do borracheiro objectivos e necessidades profissionais e extra profissionais que os levam a estabelecer diferentes tipos de relações dentro e fora da organização.

Este relatório mostrou que o funcionamento do borracheiro é comandado pela cultura quotidiana. Desde a fase da contratação dos funcionários do borracheiro, a construção do padrão de funcionamento organizacional (cultura organizacional) e as regras que regem as relações estabelecidas dentro da organização. A cultura quotidiana ajudou na compreensão da cultura organizacional.

Este estudo sendo de caráter exploratório pode servir de ponto de partida para compreender melhor a complexidade das relações estabelecidas entre os funcionários dentro da organização. Assim como desperta o interesse em perceber como é vista a figura feminina em trabalhos pensados como masculinos, esta curiosidade foi despertada pelos discursos lançados pelos clientes à funcionária Vivi neste borracheiro.

Referências

- Barcelos, Súi M. e Lima, Albano, Adriana G. B.. 2002. *Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores*. São Paulo. Pp. 33-40
- Barbosa, Elsa. 2000. *Influência da Cultura Organizacional sobre a Satisfação e as Respostas Comportamentais*. Lisboa: ISCTE
- Carvalho, M. G. 1997. *Antropologia e as Culturas Organizacionais*
- De Carvalho, G. E. 2006. *A Contribuição do Pensamento Marxista para o Entendimento do Mundo do trabalho e da Actual Morfologia da Classe Trabalhador*. Lisboa
- Dava, Gabriel, et al. 1996-1997. *Pobreza e Bem Estar em Moçambique- Mecanismos de Ajuda Mútua e Redes Informais de Protecção Social: Estudo de caso das províncias de Gaza e Nampula e cidade de Maputo*. Maputo
- Duran, S. e Marques, E. M. 2001. *Os Vidreiros e a Maquina, o Tipografo e o Designer: Reflexões Sobre Antropologia do Trabalho*. Lisboa: Edições 70
- Durão, Susana. 2006. *Patrulha e Proximidade: Uma Etnografia da Polícia em Lisboa*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Pp.1-51
- Freire, J. 2006. *Sociologia do Trabalho*. 4ª edição. Porto: Afrontamento.
- Freire, Patrícia de Sá, et all. 2010. "Cultura como rede de conexões paradigmáticas: um caminho para entender e gerenciar os estados de crise organizacionais" in *Ciências & Cognição*. Florianópolis. 2010; Vol 15. Pp. 184-201 <http://www.cienciasecognicao.org>
- Geertz, Clifford. 1989. *Uma Descrição Densa: Por Uma Teoria Interpretativa das Culturas in A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Editora S.A. Pp. 3-25
- Gonçalves, Joana V. S. G. 2010. *A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível*. Lisboa. Universidade do Algarve Faro. V. 41, n. 3. Pp. 393-398
- Laraia, Roque de Barros. 2001. *Cultura: Um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Zahar, 14ª Edição.

Leach, Edmund. 1982, *O Meu Tipo De Antropologia in A Diversidade Da Antropologia*. Lisboa: Edições 70. Pp. 117- 141

Lopes, Chaf Gorge. 2005. *Interacionismo simbólico e a possibilidade para cuidar interativo em enfermagem*. São Paulo: Revista Esc. Enfermagem

Malinowski, Bronislaw. 1974. *Os Orgonautas do Pacífico Ocidental in Ethnologia* . N° 6-8, Pp. 17-37

Oliveira, Cardoso de, R. 2006. "Capítulo 1: o trabalho do antropólogo: olhar, ouvir, escrever" in: *O trabalho do antropólogo*. São Paulo: Editora UNESP, Pp. 17-36.

Palma, Maria Glória. 2004. *O Interacionismo nas investigações linguísticas: Características e procedimentos*

Pereira, Sandra. 2005. Sociologia da Comunicação: as bases de um estudo no contexto das organizações in Livros de Actas - 4º Sopcom. Pp. 21-31

Rosa, Alexandre Reis, et al. 1998. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira Revisitados: Uma actualização do dilema Brasileiro*.

Sousa, Jorge Pedro. 2006. *Elementos da teoria e pesquisa da comunicação dos media*. Porto. 2ª Edição. Pp. 387-392

Tavares, Fernanda. 1996. *A Cultura Organizacional como Instrumento de Poder*. São Paulo