

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

O trabalho flexível no comércio varejista: multifuncionalidade e precarização.

Silvio Matheus Alves Santos

Orientador: Prof. Dr. Jacob Carlos Lima

São Carlos

2013

O trabalho flexível no comércio varejista: multifuncionalidade e precarização.

Silvio Matheus Alves Santos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia – UFSCar como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Linha de pesquisa: Estrutura, poder e mobilidades.

Orientador: Prof. Dr. Jacob Carlos Lima

São Carlos

2013

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

S237f

Santos, Silvio Matheus Alves.

O trabalho flexível no comércio varejista :
multifuncionalidade e precarização / Silvio Matheus Alves
Santos. -- São Carlos : UFSCar, 2013.
115 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São
Carlos, 2013.

1. Sociologia do trabalho. 2. Trabalho flexível. 3.
Intensificação do trabalho. 4. Multifuncionalidade. 5.
Trabalhador estável. 6. Precarização do trabalho. I. Título.

CDD: 306.36 (20ª)



Universidade Federal de São Carlos
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Sociologia
Rodovia Washington Luís, Km 235 – Cx. Postal 676
13565-905 São Carlos-SP - Fone/Fax: (16) 3351.8673
www.ppgs.ufscar.br - Endereço eletrônico: ppgs@ufscar.br

Silvio Matheus Alves Santos

Dissertação de Mestrado em Sociologia apresentada à Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Sociologia.

Aprovada em 11 de abril de 2013.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Jacob Carlos Lima
Orientador(a) e Presidente
Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFSCar

Profª Dra. Valquíria Padilha
Universidade de São Paulo - Campus Ribeirão Preto

Profª Dra. Alessandra Rachid
Universidade Federal de São Carlos

Para uso da CPG

Homologado na ____ª Reunião da CPG-
Sociologia, realizada em ____/____/____

Profª Dra. Jacqueline Sinhoretto
Vice-Coordenadora do PPGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos Gabriel e Felipe. Na esperança que compreendam um dia os imperativos que me fizeram sair de perto deles para estudar as complexidades do mundo do trabalho. Também dedico aos trabalhadores que acreditaram nesta pesquisa e proporcionaram o desvelamento de uma realidade de trabalho pouco estudada.

AGRADECIMENTO

Primeiramente, agradeço a Deus e aos meus Orixás que estiveram sempre ao meu lado, cuidando e guiando os meus passos. Propiciando a mim uma caminhada com momentos de alegrias, adversidades, conflitos, sonhos e trabalho. Tudo isso fortaleceu e potencializou propósitos e ideais importantes em minha vida.

Agradeço à minha mãe Maristela, ao meu pai Edmilson, aos meus irmãos Caio e Dimitri, às minhas irmãs Sarah e Lorena e principalmente a dois guerreirinhos, meus filhos Gabriel e Felipe. A todos, além de agradecer, eu peço desculpas por ter estado longe. Pelo fato de não estar presente em muitos momentos da vida de vocês. Saibam que sempre os senti ao meu lado. A energia da minha grande família. Amo muito vocês! Desse meu jeito meio difícil e complexo de ser.

Agradeço o carinho e apoio dos meus familiares: avós, avô, tios e tias, primos e primas. À Dona Virginia pela atenção e por cuidar da minha dimensão espiritual com tanto zelo.

Ao professor Jacob Carlos Lima pela orientação concedida. À CAPES pelos seis meses de bolsa. Aos colegas do grupo de pesquisa e do laboratório pelos momentos de conversas e discussões ao longo do mestrado. Valeu Sarah, Aline, Thiago, Felipe, Luma, Glaucia, Marcos, Amanda, Denise, Bernadete e a todos e todas que já se espalharam por outras instituições.

Agradeço às professoras Isabel Pauline Hildegard Georges e Alessandra Rachid por terem participado da banca de qualificação, pelos comentários e sugestões importantes tanto para a finalização do meu trabalho quanto para pensar questões que podem ser pesquisadas futuramente.

À professora Valquíria Padilha por aceitar o convite para participar da banca de defesa. Que certamente trará importantes contribuições para este trabalho.

Um agradecimento carinhoso a todos os colegas, professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar, em especial ao professor Valter Silvério por discussões que me alertaram para a importância da Questão Racial. Esse tempo de convívio foi engrandecedor.

Agora, registro um agradecimento especial aos amigos que estiveram mais próximo e se fizeram presentes em minha jornada. Em ações e reflexões tanto aqui em São Carlos/SP quanto em Aracaju/SE. São eles, meus amigos e irmãos: Wagner, Ewerthon, Franklin, Luciano M. Santana, Junior (Samuel, ou Fanon Jr.), Davi, Dionísio e o Marinaldo. E as minhas amigas e irmãs: Jacqueline, Audria, Thais Madeira, Érica, Josiane Fernandes, Deyze,

Aline Pedro, Tati “Odalisca” (ou Capoeira, como a chamo), Fernanda e *in memoriam* à Dona Bete. Estendo também os agradecimentos aos amigos e amigas que aqui não foram citados, mas que direta e indiretamente estiveram envolvidos nesta caminhada e que estão espalhados por este Brasil.

Finalmente, agradeço à Rafaela Rabesco. Por estar ao meu lado, me incentivando, com alegria, com palavras de força e com seu jeito doce de ser. Sempre companheira! Amor se constrói todos os dias, não vem pronto. E o nosso, vem sendo construído com muito carinho, cuidado e atenção. Tenha certeza de que se cheguei à finalização deste trabalho, neste momento, foi por contar fundamentalmente com a sua ajuda nas leituras, nas correções e discussões sobre os caminhos a seguir. Obrigado por tudo e por fazer parte da minha vida.

“Acordar, bonde, quatro horas no escritório ou na fábrica, almoço, bonde, quatro horas de trabalho, jantar, sono, e segunda terça quarta quinta sexta e sábado no mesmo ritmo, um percurso que transcorre sem problemas a maior parte do tempo. Um belo dia, surge o "porquê" e tudo começa a entrar numa lassidão tingida de assombro. "Começa", isto é importante. A lassidão está ao final dos atos de uma vida maquinal, mas inaugura ao mesmo tempo um movimento da consciência. Ela o desperta e provoca sua continuação. A continuação é um retorno inconsciente aos grilhões, ou é o despertar definitivo. Depois do despertar vem, com o tempo, a consequência: suicídio ou restabelecimento. Em si, a lassidão tem algo de desalentador. Aqui devo concluir que ela é boa. Pois tudo começa pela consciência e nada vale sem ela. Estas observações nada têm de original. Mas são evidentes: isto basta por algum tempo, até fazermos um reconhecimento sumário das origens do absurdo. O simples "cuidado" está na origem de tudo.”

Albert Camus – **O Mito de Sísifo**

“Nas sombrias florestas de seus esforços, a própria alma elevou-se à sua frente e ele se viu na escuridão, como que através de um véu; no entanto, ele avistou em si uma tênue revelação de seu poder, da sua missão. Começou a ter um vago sentimento de que, para conseguir seu lugar no mundo, teria que ser ele mesmo e não um outro. Pela primeira vez procurou analisar o fardo que trazia às costas, aquele peso morto de degradação social parcialmente mascarado por um mal-esclarecido problema negro. Sentiu sua pobreza: sem um centavo, sem lar, sem terra, ferramentas ou economias, entrara em competição com os ricos, os proprietários, os bem-preparados. Ser pobre é duro, mas ser uma raça pobre numa terra de dólares é a dureza mais extrema... A um povo assim prejudicado não se deveria pedir que competisse com o mundo, mas sim permitir-lhe que dispusesse de todo o tempo e energia mental para tratar dos seus próprios problemas sociais. Mas, aí! Enquanto os sociólogos listam com júbilo, na população de cor, os bastardos e as prostitutas, o Negro suarento, exaurido de trabalho, tem sua própria alma escurecida pela sombra de um profundo desespero. Os homens chamam essa sombra de preconceito... Porém diante desse preconceito sem nome que salta à frente de tudo, ele permanece desamparado, sobressaltado e quase sem fala; diante do desrespeito e da zombaria à sua pessoa, do escárnio e da humilhação sistemática, da distorção dos fatos e das mentiras desabridas, da ignorância cínica do melhor e da ruidosa acolhida do pior, do onipresente desejo de inculcar o desdém por tudo o que seja negro, de Toussaint ao demônio -, diante de tudo isso levanta-se um desespero nauseante que desarmaria e desanimaria qualquer nação, exceto aquelas multidões negras para quem "desânimo" é uma palavra que não existe.”

W.E.B. Du Bois – Almas da Gente Negra.

RESUMO

Esta dissertação tratou sobre o trabalho numa multinacional *fast fashion* do comércio varejista, tendo como centro de análise os trabalhadores estáveis que estão inseridos numa organização do trabalho flexível, numa lógica de competências e multifuncionalidade, na busca de metas presentes no plano de carreira. Nesse contexto, constatamos processos de intensificação e precarização do trabalho ao investigarmos como os trabalhadores absorvem as responsabilidades das metas (profissionais e pessoais) colocadas pela empresa e seus impactos na saúde física e psíquica desses trabalhadores. O trabalho se intensifica e se complexifica com o aumento da demanda em “eventos comemorativos”, com acréscimo de responsabilidades frente às metas e o acúmulo de tarefas e responsabilidades que surgem com o plano de carreira. A pesquisa foi realizada em duas lojas da rede C&A de Aracaju - Sergipe, no ano de 2011, com a utilização de entrevistas com trabalhadores, observações do trabalho, levantamento de material e documentação pública sobre a empresa.

Palavras-chave: Trabalho flexível. Intensificação do trabalho. Multifuncionalidade. Trabalhador estável. Precarização.

ABSTRACT

This dissertation dealt with job in the multinacional *fast fashion* retail. The research analysed speeches of permanent workers, that make part of an organization of flexible working, logic skills and multifunctionality, in search of targets in the carrier plan. In this context, we realized the process of job insecurity and work intensification when workers assume the responsibility of personal and professional targets set by the enterprise. We also observed the impacts on their physical and psychological health. As results, we noticed that the work intensifies and become complex with the increasing of demand in celebratory events. Moreover, there are an increase of responsibility and accumulation of tasks that appears according to the carrier plan. The research was made in two C& A stores in Aracaju-Sergipe in 2011. It was conducted through interviews with the workers, observations during working time, raising of materials and public documentation about the enterprise.

Keywords: Flexible working. Work intensification. Multifunctionality. Permanent worker. Job insecurity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Organograma com os principais negócios da empresa e do grupo Cofra	46
FIGURA 2 - Organograma padrão da C&A Modas	55
FIGURA 3 - Organograma padrão de uma loja	56
FIGURA 4 - Quadro explicativo sobre os 5 comportamentos	58
FIGURA 5 – Primeira loja C&A – Sneek – Holanda	107
FIGURA 6 – Evolução dos logos da rede de fast-fashion, de 1841 a 2011	108
FIGURA 7 – Quantidades de lojas por cidade, total de funcionários e quantidade de clientes que entram na loja por dia	109
FIGURA 8 – Divulgação de um aplicativo que possibilita o cliente votar nas peças que mais gostou com um simples acesso ao facebook	110
FIGURA 9 – Clientes: nossa razão de ser	111

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Número de empregos em 31/12, variação absoluta e relativa Brasil – setores de atividade econômica	33
TABELA 2 – Faixa etária das unidades pesquisada C&A – março 2008	87
TABELA 3 – Número de trabalhadores por sexo/gênero (%) – abril 2008	88
TABELA 4 – Número de trabalhadores por gênero e escolaridade unidade Tamboré (%) – abril 2008	88
TABELA 5 – Remuneração das unidades pesquisadas – abril 2008	89
TABELA 6 – Porcentagem de trabalhadores das unidades da C&A pesquisadas que dizem apresentar problemas de saúde relacionados ao trabalho – abril/maio 2008	89

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Brasil: evolução da População Economicamente Ativa ocupada de 1940 a 2000	31
GRÁFICO 2 – Ritmo de crescimento do emprego formal: média e setores selecionados (ano base: 1994 – Fonte: RAIS)	32
GRAFICO 3 – Gráfico sobre a quantidade de lojas C&A no Brasil e suas respectivas divisões em lojas de shopping e de centro	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – horário de funcionamento das lojas de Aracaju	51
QUADRO 2 – Pontos que são avaliados e investigados, através do cliente oculto	72

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRASCE	Associação Brasileira de Shoppings Centers
ANPOCS	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais
CCQs	Círculos de Controle de Qualidades
CD	Centro de Distribuição
CDI	Contrato de Duração Indeterminada
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IOS	Instituto Observatório Social
JIT	<i>Just in time</i>
LER	Lesão por esforço repetitivo
NP	Novos Produtos
PDVs	Pontos de Vendas
PLR	Participação nos Lucros ou Resultados
PMC	Pesquisa Mensal do Comércio
PROPAR	Programa de Participação nos Lucros e Resultados
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RFS	<i>Retail Financial Services</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
VM	<i>Visual Merchandising</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 A pesquisa e os procedimentos metodológicos	20
1.1.1 Trajetória e Experiência de um ex-trabalhador da C&A	21
1.1.2 As Entrevistas e a Observação	24
1.2 Os trabalhadores entrevistados	25
2. AS TRANSFORMAÇÕES DO CAPITALISMO NO SÉCULO XX EM DIÁLOGO COM O SETOR DE SERVIÇOS	30
2.1 Processos de reestruturação produtiva, flexibilização, terceirização e precarização	36
2.2 Toyotismo: características e desdobramentos no setor de serviços	38
2.3 Multinacionais no setor de serviços	42
3. C&A: HISTÓRICO, ORGANIZAÇÃO E TRABALHO	45
3.1 Organização e dinâmica do trabalho	55
3.2 Plano de Carreira e a lógica da Competência	62
3.3 O cliente enquanto um <i>dispositivo de controle</i>	69
4. QUEM É O TRABALHADOR ESTÁVEL DA C&A?	73
4.1 A caracterização do trabalho	73
4.2 O trabalho intenso	79
4.3 Metas, benefícios e exigências	84
4.4 O perfil deste trabalhador estável entrevistado pelo Instituto Observatório Social (IOS)	87
5. PROCESSOS ORGANIZATIVOS E RELAÇÕES DE TRABALHO: INTENSIFICAÇÃO, PRECARIZAÇÃO E SOFRIMENTO NA C&A	91
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXO A - Primeira loja C&A em Sneek, na Holanda	107
ANEXO B - Transformações que a marca da empresa passou durante os anos	108
ANEXO C - Número de lojas por cidade, total de funcionários e quantidade de clientes que entram na loja por dia	109
ANEXO D - Imagem retirada da página da C&A no facebook	110
ANEXO E - Imagem que retrata a importância que o cliente tem para a empresa	111
APENDICE A – Roteiro de entrevista semi-estruturado e focalizado	112

1. INTRODUÇÃO

A reestruturação capitalista das últimas décadas resultou em profundas mudanças na organização do trabalho. Uma das mudanças que chama a atenção é uma pretensa autonomia do trabalho que exige do trabalhador formação e qualificação contínua, *multifuncional*. Mesmo em seu tempo livre, o trabalhador deve buscar meios de adquirir conhecimentos técnicos que agregam valor a sua atividade de trabalho. Entre as consequências dessas mudanças destacam-se: o desemprego estrutural, a intensificação do trabalho e a precarização das relações de trabalho.

Esta pesquisa analisou o trabalho numa multinacional – *fast fashion*¹ no varejo de moda - do comércio varejista. Foram estudadas duas lojas da C&A na cidade de Aracaju – Sergipe, privilegiando a organização do trabalho utilizada, marcada pelo estabelecimento de metas a serem cumpridas pelos trabalhadores, visando à mobilidade destes no *plano de carreira* (hierarquização de cargos e salários) da empresa. A ascensão no plano de carreira representa um *reconhecimento* do envolvimento no trabalho, com impactos no cotidiano das lojas. Na pressão pela realização das metas, o *cliente* torna-se um controle a mais sobre o trabalhador. Os trabalhadores interiorizam as responsabilidades das metas impostas pela empresa com impactos em sua vida pessoal e familiar.

Tem-se como recorte os empregados *estáveis* (em contraposição aos *temporários* e terceirizados) submetidos ao modelo organizacional do trabalho da cadeia de lojas de vestuário C&A Modas balizado nos “5 Comportamentos” que compõem sua estrutura. Os “5 comportamentos” integram um projeto de desenvolvimento organizacional que busca envolver e preparar o trabalhador para atender os objetivos da empresa presentes no projeto “Nós rumo à 2010”². Os comportamentos são: “Fazer Acontecer”, “Senso de Urgência”, “Inconformismo”, “Gostar de Gente” e “Espírito Contagante de Equipe”. Para cada um desses comportamentos foram estabelecidas as habilidades que cada trabalhador deve ter ou pelo menos adquirir.

¹ *Fast-fashion*, “traduzido como moda rápida, é o termo utilizado por marcas que possuem uma política de produção rápida e contínua de suas peças, trocando as coleções semanalmente, ou até diariamente, levando ao consumidor as últimas tendências da moda em tempo recorde e com preços acessíveis.” Explicação tirada do site: <http://www.revive.com.br/moda/o-conceito-de-fast-fashion/>.

² A partir do ano 2000 a C&A implantou um plano de desenvolvimento que consistia em dobrar o número de lojas até o ano de 2010. O objetivo era ultrapassar o número de 100 lojas no país. Os “5” comportamentos é forma específica de organizar o trabalho e treinar os funcionários com esse objetivo.

Esse conjunto de habilidades exigidos pela empresa em relação aos trabalhadores resultou num processo de intensificação do trabalho levando ao que chamaremos aqui de **precarização dos estáveis**³. Entende-se por precarização dos estáveis a redução numérica do número de trabalhadores na loja, a intensificação do trabalho, com um número maior de tarefas exigidas em cada posto de trabalho e uma maior utilização dos trabalhadores temporários, dentro de projetos temporalmente delimitados e conhecidos como “eventos comemorativos⁴”. Nesses, os trabalhadores passam por um acréscimo de responsabilidades, frente às metas, e por um acúmulo de tarefas e responsabilidades que decorrem do plano de carreira.

Apoiando-se na abordagem de Castel⁵ (2007), a pesquisa centrou-se na análise da *flexibilização interna* das condições e relações de trabalho em que o trabalhador deve se adaptar, com ênfase nos impactos gerados pela “nova racionalização organizacional” do trabalho, percebidos como forma de precarização social. Para Hirata (2011), a precarização social se apoia na precarização do emprego (da qual o desemprego e o trabalho temporário são as dimensões mais visíveis) e na precarização do trabalho, que consiste em questionar a qualificação e o reconhecimento no trabalho, inclusive no âmbito de empresas estáveis.

Druck, Oliveira e Jesus (2010) consideram a precarização do trabalho como um “fenômeno novo que se instala nas últimas duas décadas”, e suas modalidades se expressam “nas mudanças na forma de organização do trabalho, na legislação social e do trabalho, no papel do Estado e suas políticas sociais, na atuação dos sindicatos e das instituições públicas e associações civis”. Portanto, o caráter específico deste fenômeno fundamenta-se na “tese de que há um processo que se instala econômica, social e politicamente, renovando e

³ Termo utilizado por Hirata no I Seminário do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar – Diálogos em perspectivas: a construção do conhecimento sociológico contemporâneo. Em março de 2010, na aula inaugural - “Precarização social e do trabalho: tendências e vertentes do debate contemporâneo”. Ver também Hirata (2011).

⁴ Seriam os períodos de pico de vendas, recorrentes em eventos comemorativos, tais como o Natal, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia dos Namorados e Dia das Crianças. (Dado obtido do Relatório Geral de uma pesquisa feita pelo IOS – (Instituto Observatório Social), sobre o “Comportamento Social e Trabalhista – C&A”, Abril/2010).

⁵ Castel (2007, p. 237) discute o processo de *desestabilização dos estáveis* que leva ao desmantelamento dos sistemas de proteções e garantias. Para ele, a flexibilização também é *externa*, quando a empresa subcontrata uma grande parte da mão-de-obra para a execução de algumas tarefas que, em geral, assumem condições mais precárias, menos protegidas e com menos direitos. Tem-se como cenário a Europa Ocidental, especificamente a França. Contudo, ressalta-se que: “com relação a estes problemas a América Latina e o Brasil não estão em outro planeta. [...] Incontestavelmente a situação é mais grave aqui, mas me parece que é mais uma diferença de grau do que de natureza”.

reconfigurando a precarização histórica e estrutural” (DRUCK; OLIVEIRA; JESUS, 2010, p. 103).

Esses autores complementam a discussão afirmando que se referem à “nova precarização social” do trabalho no Brasil, explicando que o “nova” é devido a uma reconfiguração e ampliação pelas quais tal processo passaria, levando-o “a uma regressão social em todas as suas dimensões”. Seu caráter abrangente: 1) atinge tanto as regiões mais desenvolvidas do país, a exemplo de São Paulo, quanto as regiões mais tradicionalmente marcadas pela precariedade; 2) está presente tanto nos setores mais dinâmicos e modernos do país, como nas indústrias de ponta, quanto nas formas mais tradicionais do trabalho informal, por conta própria, autônomo etc.; e 3) atinge tanto os trabalhadores mais qualificados quanto os menos qualificados (DRUCK; OLIVEIRA; JESUS, 2010, p. 108).

Por fim, esta precarização se “estabelece e se institucionaliza como um processo social que instabiliza e cria uma permanente insegurança e volatilidade no trabalho, fragilizando os vínculos e impondo perdas dos mais variados tipos (de direitos, do emprego, da saúde e da vida) para todos os que vivem do trabalho” (DRUCK; OLIVEIRA; JESUS, 2010, p.108).

A organização flexível do trabalho é uma forma de racionalizar a produção e as condutas dos associados/colaboradores⁶, ou melhor, dos trabalhadores, transformando, em grande medida, as relações, os contratos e as condições nas quais o trabalho é realizado. A mesma tem como proposta a necessidade de produzir mais, em menos tempo, de forma diversificada e a baixo custo, com um trabalhador comprometido e leal à empresa.

Para Druck e Franco, “o curto prazo impõe processos ágeis de produção e de trabalho e para tal, é indispensável contar com os trabalhadores que se submetam a quaisquer condições para atender o novo ritmo e às rápidas mudanças” (2007, p. 26).

1.1 A pesquisa e os procedimentos metodológicos

⁶ De acordo com Oliveira (2004), surge no bojo das inovações tecnológicas e das transformações organizacionais do trabalho, a necessidade de ter um “trabalhador colaborador”; para que o mesmo pudesse exercer vários processos e que fosse capaz de realizar várias tarefas de acordo com a necessidade da empresa e da produção. Logo, a utilização do termo “associado” se insere como uma forma utilizada pela empresa, em questão, para se dirigir aos funcionários, visando com isso o máximo de envolvimento por parte deles.

A escolha de estudar os trabalhadores da empresa surgiu no momento que o pesquisador era trabalhador de uma das lojas na cidade de Aracaju. Foi através da experiência de trabalho do autor e das observações feitas no cotidiano de trabalho que muitas das questões surgiram.

- a) A partir das relações com os ex-colegas de trabalho, através das vivências e relatos deles, construiu-se um caminho para ser estudado e analisado. Além das observações efetivamente experienciadas, foram levantados materiais colhidos na internet, na *Home Page* da multinacional e holding, reportagens, relatórios e etc..
- b) Foram realizadas visitas às lojas a partir de roteiro de observação pré-estabelecido para detalhar de forma mais precisa os processos de trabalho. Foram feitas anotações, às vezes dentro da própria loja e de maneira discreta, além de conversas com alguns funcionários e funcionárias durante o trabalho.
- c) As entrevistas foram realizadas a partir da disponibilidade dos funcionários, no geral, fora do ambiente de trabalho e na maioria das vezes, nas suas casas. Foram contatados inicialmente 13 funcionários sendo que nove se dispuseram a ser entrevistados. As informações obtidas e, que de uma forma ou de outra, passaram a se repetir, permitiu considerar suficientes seus depoimentos, para os objetivos desta pesquisa.

1.1.1 *Trajetória e Experiência* de um ex-trabalhador da C&A

Enquanto trabalhador da empresa, o pesquisador passou pelas seguintes etapas: temporário, trabalhador estável, e num determinado momento, graduando do curso de Ciências Sociais e trabalhador da empresa.

Foi trabalhador temporário da C&A, por três meses no ano de 1999 a 2000 e, logo após, efetivado - forma que a empresa utiliza para separar e denominar os tipos de contratações entre temporários e associados - tornando-se um trabalhador estável, ou melhor, “associado” como eles denominam. A partir de promoções, tornou-se líder de operação, passando a planejar tarefas, ter acesso aos planejamentos e às informações comerciais. Integrou o que chamam de “fábrica de talentos”, um grupo de pessoas selecionadas por um gerente para fazer seleções e contratações de futuros funcionários. Além disso, tinha o dever de fazer planejamentos de metas em eventos comemorativos, delegar tarefas de múltiplas funções para os liderados, abrir e fechar a loja e assumir a responsabilidade da loja na ausência da equipe

gerencial (fato que mesmo na presença da equipe gerencial acontecia em determinadas situações).

Trabalhando como estável desde o ano 2000, teve o contato com o livro **Os Sentidos do Trabalho**, de Antunes (2005), cujo título do capítulo: “O toyotismo e as novas formas de acumulação de capital”, no curso de graduação em Ciências Sociais, alimentou entre 2005 e 2006 a ideia de que alguns métodos do toyotismo compunham a organização do trabalho da empresa na qual trabalhava. Daí em diante, a literatura da sociologia do trabalho esteve presente nos questionamentos do cotidiano de trabalho até 2009 quando deixou a empresa.

Uma questão se colocava de maneira premente: como utilizar esse conhecimento prático, sem deixar de ser fiel à realidade empírica e fazer deste conhecimento um saber científico? Diante desse dilema de pesquisa, num determinado momento, buscou-se recorrer a exemplos⁷ de como ressignificar o trabalho experienciado em torno de conceitos e teorias que dessem sentido e contribuíssem para avançar as discussões acerca do tema.

Braverman (1981) por muito tempo foi um trabalhador da indústria e de outros ofícios:

Comecei minha vida de trabalhador por um aprendizado de quatro anos como caldeireiro e trabalhei neste ofício durante sete anos. Esses sete anos foram passados num estaleiro naval, tipo de empresa que, naquela época, era talvez o produto mais acabado de dois séculos de revolução industrial. [...] Essa experiência como trabalhador manual pode levar alguns a concluir, após a leitura deste livro, que fui influenciado por um apego sentimental às condições antigas dos hoje arcaicos modos de trabalho... (BRAVERMAN, 1981, p.16).

Sobre a crítica de “influência por um apego sentimental” na pesquisa, ele contra-argumenta que: “tomei consciência dessa possibilidade, mas tentei fazer com que minhas conclusões não decorram desse romantismo; e no todo, não creio que esta crítica possa ter fundamento” (BRAVERMAN, 1981, p.17).

Partindo de um exemplo contrário ao da experiência de trabalho fundamentado no conhecimento científico, encontra-se o trabalho de pesquisa da Bernardo (2009), que mostra caminhos metodológicos para realizar uma pesquisa quando não se é de dentro da fábrica. A

⁷ Os exemplos das experiências do Braverman (1981) e da Bernardo (2009) que são utilizados reforçam (e ilustram) a ideia de que hoje, quanto maior o conhecimento sobre o universo empírico, quanto maior a aproximação com o campo, e se possível um número considerável de experiências adquiridas através dele (o campo), o trabalho ou o resultado da pesquisa poderá ter um maior alcance em níveis de informações levantadas e de aprofundamento das discussões propostas.

sua pesquisa analisou a diferença entre o discurso positivo que “passou a dominar os meios de comunicação” e a “fala negativa de trabalhadores”, sendo esta última a principal causa que a levou a realizar uma pesquisa que busca “compreender de forma mais aprofundada como alguns temas que se destacam no discurso que dá sustentação ao modelo de organização do trabalho predominante na atualidade – o toyotismo - são vivenciados no cotidiano laboral” (BERNARDO, 2009, p.12). Para estudar este contexto, a autora optou por focalizar os trabalhadores de duas montadoras de automóveis, de origem japonesa, instaladas no Brasil.

O que chama a atenção em sua pesquisa é o momento em que a autora ressalta que pretende utilizar previamente o “acompanhamento do cotidiano de trabalho dentro das montadoras, a partir de um enfoque etnográfico”. A entrada nas áreas de produção de ambas as empresas não foi permitida sequer uma única vez, diz a autora. Portanto, teve que encontrar outras formas de aproximação com os trabalhadores para realizar seus objetivos de pesquisa.

Braverman (1981) com seu “saber” adquirido através do cotidiano de trabalho, justifica a importância de se ter esse conhecimento e que o mesmo ajuda numa melhor compreensão das questões colocadas e percebidas, por exemplo, no ato de uma entrevista com os funcionários, numa análise a partir de um dado sobre a organização e o uso dos seus códigos. Já os “entraves” enfrentados por Bernardo (2009), no decorrer da sua pesquisa, apontam para diversificados graus de dificuldades que também foram comuns à pesquisa aqui realizada.

Nesta pesquisa, o acesso à loja foi necessário e, conseqüentemente, existiram alguns entraves, visto que a empresa aqui estudada não possibilita o acesso a dados e materiais organizativos, nem o acompanhamento dos bastidores da sua organização de trabalho.

Além das entrevistas, da observação direta e outras fontes, foram utilizadas lembranças, apoiando-se no conceito de *memória*⁸ proposta por Bosi (1994), para corroborar algumas informações obtidas. Halbwachs (2006, p. 29), ao discutir *memória individual e memória coletiva* e, conseqüentemente, o fato da utilização dos “testemunhos” (ou entrevistas, como entendemos aqui) afirma que:

⁸ Neste momento, faz-se uso da proposta de Ecléa Bosi presente em seu livro *Memória e sociedade: lembranças de velho*. A autora identifica a *memória* (ou lembranças) como um grande instrumento de análise social e também reconhece *nela* um passado vivido que possibilita um aporte de reflexões sobre determinadas situações vivenciadas no tempo atual. “Não há evocação sem uma inteligência do presente, um homem não sabe o que ele é se não for capaz de sair das determinações atuais. Aturada reflexão pode preceder e acompanhar a evocação. Uma lembrança é diamante bruto que precisa ser lapidado pelo espírito. Sem o trabalho da reflexão e da localização, seria uma imagem fugidia” (BOSI, 1994, p. 81).

Recorremos a testemunhos para reforçar ou enfraquecer e também para completar o que sabemos de um evento sobre o qual já temos alguma informação, embora muitas circunstâncias a ele relativas permaneçam obscuras para nós (HALBWACHS, 2006, p. 30).

E por fim,

É preciso que a reconstrução [da lembrança] funcione a partir de dados ou de noções comuns que estejam em nosso espírito e também no dos outros, por que elas estão sempre passando deste para aquele e vice-versa, o que será possível somente se tiverem feito parte e continuarem fazendo parte de uma sociedade, de um mesmo grupo. Somente assim podemos compreender que uma lembrança seja ao mesmo tempo reconhecida e reconstruída. Que importa que os outros estejam ainda dominados por um sentimento que outrora experimentei com eles e já não tenho? Não posso mais despertá-lo em mim porque há muito tempo não há mais nada em comum entre mim e meus antigos companheiros (HALBWACHS, 2006, p. 39).

1.1.2 As Entrevistas e a Observação

O primeiro passo, para a realização da pesquisa empírica, foi conseguir marcar as entrevistas fora do horário de expediente dos funcionários. Para que assim, pudessem se sentir mais a vontade para responder questões referentes ao seu trabalho. As nove entrevistas realizadas duraram cerca de cinquenta minutos à uma hora e meia, com um tempo adicional livre para conversas informais. No momento em que não estava gravando, fez-se anotações que constituiriam o diário de campo. Todas as entrevistas foram realizadas nas residências dos trabalhadores, com exceção de duas: uma realizada na loja no momento de uma observação e outra que foi realizada num curso preparatório para concursos públicos, frequentado por um trabalhador.

Sobre a observação, foram visitadas duas lojas em Aracaju (hoje existem três lojas na cidade), observando-se as atividades de trabalho e o modo como eram realizadas as tarefas: arrumar área de vendas, repor mercadorias, ir a outro setor de trabalho logo que terminava uma atividade; e ir para o caixa de pagamento logo que solicitado. As observações levaram em média de 2 a 3 horas e foram realizadas em dois dias.

Alguns fragmentos do diário de campo relatam essa observação:

Seguindo a nossa conversa, decidi perguntar quantos anos de trabalho ela já possuía. Ela me surpreendeu relembrando o momento em que foi

contratada e seu primeiro dia de trabalho. Disse que já tinha 4 anos e meio de trabalho e começou a criticar a loja e os sistemas de contratação. Disse que se encontrava muito cansada e que estava estudando para ver se melhorava a sua vida profissional. Estava exausta e desgostosa, pois se sentia sobrecarregada. Perguntei o que se passava e ela respondeu, explicativamente, que a empresa contratava “associados” sem compromisso, que não suportavam o ritmo da loja que, por sua vez, acabavam sobrecarregando os funcionários mais antigos (Diário de campo do dia 17/01/2011).

Quando Marta se referiu à falta de “compromisso” de alguns funcionários mais novos (com menos tempo de trabalho) e o sobrecarregamento dos funcionários mais antigos (com maior tempo de trabalho), ela explicita um sentimento comum presente nos trabalhadores entrevistados: que os recém-contratados geralmente não resistem ao ritmo e a demanda de trabalho na C&A. Logo, o que resta para os funcionários mais antigos é um sobrecarregamento com as tarefas.

1.2 Os trabalhadores entrevistados⁹

Claudia

Tinha 32 anos de idade, natural de Aracaju/SE, era casada e tinha três filhos. Possuía ensino superior completo, uma renda familiar de três mil reais, sendo que sua renda individual era de mil e duzentos reais e morava em casa própria. Na empresa ocupava o cargo de líder de operação. Trabalhava há 12 anos na empresa, tendo passado pelo varejo, ou área de vendas, e sido remanejada para o *Retail Financial Services* (RFS)¹⁰. Ela relatou que além de ter que trabalhar no Recebimento (Departamento onde são efetuados os pagamentos de faturas) e no RFS como um todo, tinha que ajudar, em vários momentos, nas atividades de trabalho da área de vendas.

⁹ Os nomes dos entrevistados são fictícios.

¹⁰ Setor que envolve toda a parte financeira como: cartões de crédito, saques ou empréstimos e venda de seguros.

Gabriela

Aos 31 anos de idade, era separada e tinha um filho. Gabriela também natural de Aracaju/SE possuía o ensino superior incompleto. Sua família tinha uma única renda que era a dela, totalizando mil duzentos e trinta reais. A situação domiciliar era de agregada, morando num espaço cedido pelos seus pais na casa deles. Ocupava o cargo de líder de operação com 11 anos e 10 meses de trabalho na empresa. Era líder do varejo, sendo responsável pelos departamentos: Infantil, Trocas, Provador, Visual Merchandising (VM)¹¹ e Feminino. No momento da entrevista ela estava afastada das atividades devido a uma lesão no joelho “decorrente do próprio trabalho na loja” – palavras da entrevistada.

Adriana

Tinha 25 anos de idade, sem filhos e era solteira. Possuía o ensino superior incompleto. Residia com sua mãe e seu irmão numa casa alugada e com uma renda familiar que girava em torno de dois mil reais, sendo que sua renda individual era de seiscentos e cinquenta reais. Ela é natural de Aracaju/SE. Na empresa, desempenhava a função de VM e trabalhou boa parte do tempo, no departamento Feminino. Estava há 6 anos na empresa. No começo da conversa, ela demonstrou uma tensão e fez várias perguntas sobre o que se tratava a entrevista, demonstrando receio em suas respostas. Em muitas delas, observava-se um olhar assustado, temendo que suas respostas pudessem prejudicar tanto a empresa quanto ela. Demonstrava “gratidão” por ter sido promovida recentemente e estava deslumbrada por fazer viagens e treinamentos em outros estados. Entretanto, demonstrava um cansaço quando se referia às tarefas desempenhadas na loja, reafirmando, como muitos outros, “a necessidade de mais uma pessoa para que não se sentisse tão sobrecarregada”. Em muitos momentos da fala, afirmava que teria que se adaptar ao ritmo de trabalho intenso, pois se quisesse continuar crescendo na empresa, esse era o único caminho.

¹¹ Trata-se do visual ou *layout* da loja. São todas as áreas das paredes da loja que complementam a área de vendas, onde são expostas roupas, manequins, quadros das marcas e materiais de campanhas ou coleções lançadas pela C&A. Este funcionário é responsável pela coordenação de equipes nos processos que envolvem mudanças de coleções, campanhas publicitárias, necessidades específicas de determinado evento comemorativo. Está presente na operação diária, no acompanhamento logístico da entrada e saída de material publicitário e de equipamentos da loja. Além do que lhe é cobrado que esteja atento aos acontecimentos no mundo da moda.

Fabiana

Viúva, tinha 30 anos e um filho, morava com seus pais. Natural de Aracaju/SE, possuía ensino superior incompleto e sua renda familiar chegava a quatro mil e cem reais. Já a sua renda individual era de oitocentos e setenta reais. Ocupava o cargo de monitora no departamento de Eletrônicos. Trabalha há 8 anos na empresa. Apesar de estar subordinada a um líder de operação, em muitas situações, desenvolvia atividades de líder operacional, realizava atividades burocráticas, elaborava reajustes no planejamento de trabalho de acordo com a produtividade do dia. Mesmo assim, suas iniciativas passavam pelo crivo dos seus superiores em quase todas as situações. Quando perguntada sobre a dinâmica de trabalho do seu setor e como se processava, Fabiana nos disse o seguinte: “o lema é sempre vender, vender e vender. Trabalho no caixa [do próprio setor], com devoluções de mercadorias, relatórios de vendas e etc.; no monitoramento junto aos supervisores de celulares para organização de promotores no setor” [vendedores cedidos pelas operadoras de celulares], “no monitoramento dos próprios funcionários do setor para que eles executem as operações corretamente, conferindo mercadorias que chegam à loja, dentre outras”.

Marta

Natural de Aracaju/SE tinha 25 anos de idade, sem filhos e morava com os pais. Desempenhava a função de assessora de cliente no departamento de Eletrônicos e possuía quatro anos e meio de trabalho na loja (cargo inicial da C&A para a maioria dos funcionários do varejo e RFS). Como no caso de Marta a conversa foi efetuada na loja, não foi possível obter algumas informações, por exemplo, sobre sua renda familiar e individual. Mas como ela ocupa um cargo abaixo das demais, não receberia salário superior às anteriores. Ela falou sobre o trabalho em si e suas implicações, com também das mudanças que estavam acontecendo.

Carlos

Tinha 32 anos, dois filhos e era casado. No apartamento em que morava de aluguel, vivia com a esposa, o filho do primeiro casamento da sua esposa e a filha do casal. É natural de Maceió/AL, mas vivia em Aracaju há anos e possuía o ensino médio completo. No

momento da entrevista, sua esposa encontrava-se desempregada, fazendo com que sua renda individual fosse a única renda da família. Como também ocupava a função de monitor na loja, sua renda não era muito diferente dos demais monitores que possuíam bastante tempo de trabalho na C&A, chegando não ultrapassar os setecentos e cinquenta reais por mês. Tinha 9 anos de trabalho.

Miguel

Miguel tinha 30 anos de idade, era casado, tinha um filho e morava com os pais da sua esposa. Natural de Aracaju/SE, concluiu o ensino superior e na empresa ocupava o cargo de líder de operação. A sua esposa estava desempregada e sua renda individual era o único provimento familiar. Os pais da sua esposa já eram aposentados e ela era a única filha dos dois. O salário de Miguel não ultrapassava mil reais¹². Miguel já trabalhava há 6 anos na empresa, tendo passado pelo setor de Calçados e estando na liderança do setor dos Caixas de vendas.

Fabiano

Ele tinha 24 anos de idade, sem filhos, era solteiro e morava com a mãe numa casa própria. Tinha o ensino superior incompleto, natural de Aracaju/SE e na empresa exercia a função de monitor do departamento de Acessórios. Sua renda individual era de seiscentos reais. Estava na empresa há dois anos.

Mário

Natural de Salvador/BA, Mário tinha 30 anos de idade, dois filhos, era casado e morava numa casa alugada em Aracaju. Possuía o ensino superior incompleto, exercia na empresa o cargo de assessor de clientes no RFS, desenvolvendo o trabalho, em alguns momentos, de analista de crédito, recebimento, caixa e etc. Num dos remanejamentos pelo qual passou, trabalhou no varejo como funcionário do provador e no setor de trocas de mercadorias. Como

¹² Ressalta-se que o tempo de trabalho pode ser um diferencial no que concerne ao valor do salário recebido, mesmo que alguns funcionários exerçam a mesma função.

assessor de clientes e com um tempo de trabalho de 3 anos e dois meses, o seu salário era de quinhentos e oitenta reais.

O texto está organizado da seguinte forma: inicia-se com uma discussão mais geral sobre “*As transformações do capitalismo no século XX em diálogo com o setor de serviços*”; um histórico da *C&A, sua Organização e Trabalho* e, em seguida, apresenta-se a percepção dos trabalhadores sobre o trabalho nas lojas, as condições de trabalho e outras questões que ultrapassam o ambiente de trabalho, influenciando suas relações sociais cotidianas.

2. AS TRANSFORMAÇÕES DO CAPITALISMO NO SÉCULO XX E O SETOR DE SERVIÇOS

Sabe-se que as décadas de 1970 e 1980 foram períodos conturbados de “reestruturação econômica” e de “reajustamento social e político”. Nesse contexto social formado por oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começaram a tomar forma. Esses acontecimentos desencadearam a passagem do modelo fordista, caracterizado por sua “rigidez” produtiva e organizacional, para o regime de “*acumulação flexível*” (HARVEY, 2008).

A acumulação flexível tem, como um dos pilares de sustentação, a “flexibilidade” dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Também envolve neste regime o que Harvey denomina de “compressão do espaço-tempo” no mundo capitalista onde – “os horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública se estreitaram, enquanto a comunicação via satélite e a queda dos custos de transporte possibilitou cada vez mais a difusão imediata dessas decisões num espaço cada vez mais amplo e variegado” (2008, p. 140).

Para Harvey, a acumulação flexível pode ser caracterizada “pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional” (2008, p. 140). Enfatiza que esse regime também possibilita “rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado setor de serviços” (2008, p. 140).

Beynon (1998) corrobora para o entendimento das questões acima, mostrando como se dá a passagem do que se intitula de “*Desindustrialização: da manufatura aos serviços*”. O autor reconhece que sempre existirá uma dose de continuidade no interior de tal processo, apesar das mudanças e/ou transformações que aconteceram.

Sobre a passagem da manufatura para os serviços¹³, Beynon enfatiza que tal processo foi decorrente das mudanças relacionadas à “implementação de novas tecnologias” e ao aparecimento de unidades com baixo custo de produção, que tiveram como consequências o

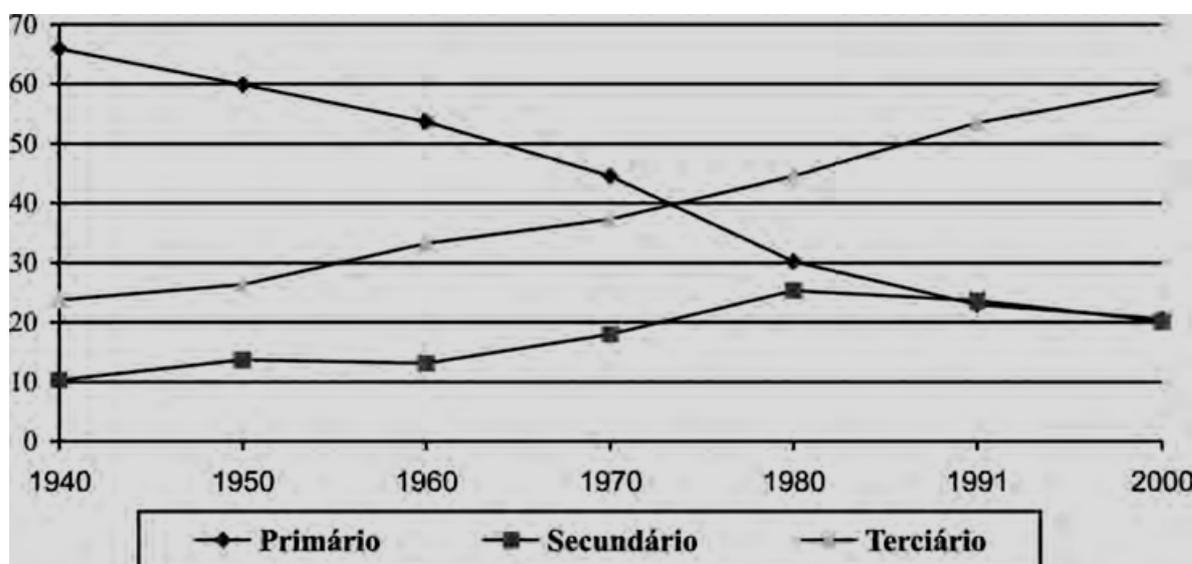
¹³ A análise de Beynon refere-se ao Reino Unido, especificamente, aos empregos na indústria manufatureira. (BEYNON, 1998, p. 11)

“processo de fechamento de fábricas e realocação de mão-de-obra”, que afetaram os ramos industriais manufatureiros de diferentes maneiras. “Em setores díspares como vestuário, automotivo e químico, a perda de postos de trabalho esteve associada à realocação geográfica de unidades produtivas” (1998, p. 11).

Em decorrência do declínio do setor industrial, surgiram novas oportunidades de emprego em outros ramos da economia. Na década de 1980, o setor de serviços se tornou o mais dinâmico deles sendo que o *comércio varejista* assumiu um papel de destaque: “nele a disseminação das lojas de departamento, situadas fora do centro das cidades, contribuiu decisivamente para redefinir os hábitos de compra e lazer de grande parte da população” (BEYNON, 1998, p. 14).

No Brasil, de acordo com Pochmann (2006), o início dos anos de 1980 foi marcado por uma desaceleração na queda das ocupações do setor primário da economia, enquanto o setor secundário também deixava de apresentar uma maior contribuição no total das ocupações no país. O que se observava era um inchamento no setor terciário (Ver gráfico 1).

GRÁFICO 1 - Brasil: evolução da População Economicamente Ativa ocupada de 1940 a 2000



Fonte: POCHMANN, M. (2006). Mercado geral de trabalho: o que há de novo no Brasil?

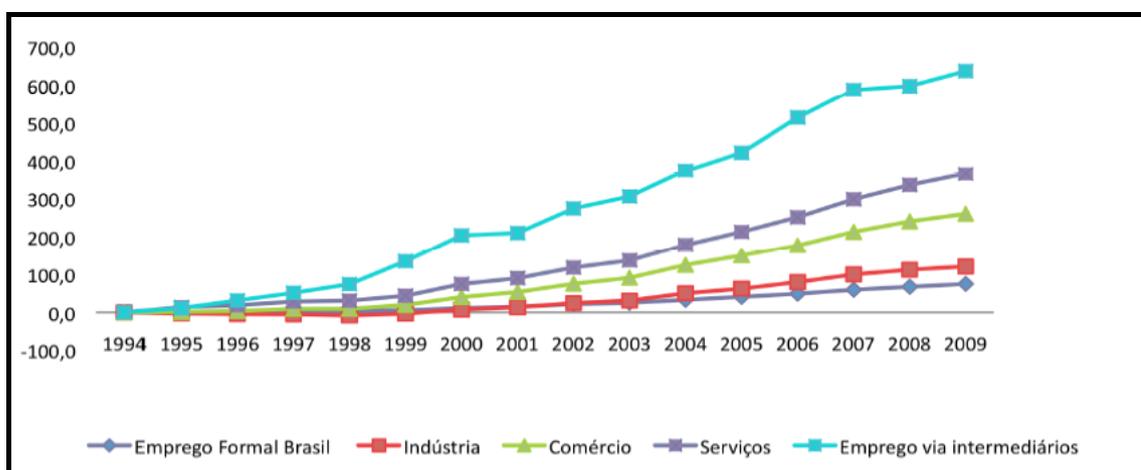
Ao observar o gráfico acima, nota-se que o setor terciário¹⁴ também absorve, desde os anos de 1940, um contingente que é fruto da desaceleração das ocupações no setor primário.

¹⁴ Utiliza-se dois gráficos, visto a dificuldade de encontrar um gráfico que compilasse todo o crescimento do setor de serviços da década de 90 até o ano de 2010. Por isso, optou-se por expor o gráfico 1 que traz dados da década de 1940 aos anos 2000 e o gráfico 2 que demonstra o contínuo crescimento a partir de meados dos anos

Além disso, fica claro que a partir dos anos de 1980, 1990 e 2000 a linha do setor secundário sofre pequenas quedas no que tange aos números de ocupações. Depois de observado o gráfico acima, que demonstra o percentual da população economicamente ativa entre os anos 1940 aos anos 2000, em relação aos setores da economia do nosso país, o que se percebe é um destaque para a linha do setor de serviços que permanece em constante crescimento. Todavia, o objetivo aqui não é detalhar as causas de tal resultado, mas apontar que a força do setor de serviços não é apenas um fenômeno da atualidade: ele vem de uma formação e desenvolvimento históricos.

No gráfico a seguir, que trata do crescimento do assalariamento formal no Brasil em relação ao emprego formal, surgem algumas constatações a partir das configurações das linhas da indústria, do setor de serviços e do comércio, deixando evidente o contínuo crescimento dos dois últimos em relação à indústria, como também um desenvolvimento se compararmos ao gráfico anterior tendo como referência o ano 2000.

GRÁFICO 2 – Ritmo de crescimento do emprego formal: média e setores selecionados (ano base: 1994 – Fonte: RAIS)



Fonte: “As novas configurações do trabalho formal. Algumas reflexões à luz do caso de São Paulo”. Comunicação apresentada por Nadya Araujo Guimarães, em 2011, na Sessão “O mercado de trabalho e as novas configurações do trabalho”, organizada pelo GT 36 – Trabalho, ação coletiva e identidades sociais, durante o 35º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais (ANPOCS).

Observem agora alguns números que especificam e dimensionam o desempenho desse setor em 2010:

1990 até 2009. Sendo assim, quando se observa o ano 2000, nos dois gráficos, percebe-se que o crescimento permanece.

Em termos absolutos, a liderança da geração de empregos coube ao setor de Serviços, ao responder pela criação de 1.109,6 mil postos de trabalho, representando um crescimento expressivo, da ordem de 8,38%, seguido do Comércio, com aumento de 689,3 mil postos ou +8,96%, da Indústria de Transformação, com a criação de 524,6 mil postos ou +7,13% e da Construção Civil que, com a geração de 376,6 mil postos, obteve a maior taxa de crescimento dentre os setores de atividade econômica (+17,66%).” (Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2010 / Características do Emprego Formal)

Vejamos na tabela abaixo:

TABELA 1 – Número de empregos em 31/12, variação absoluta e relativa Brasil – setores de atividade econômica.

SETOR	2009	2010	Varição Absoluta	Varição Relativa (%)
EXTRATIVA MINERAL	208.836	211.216	2.380	1,14
INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	7.361.084	7.885.702	524.618	7,13
SERVIÇOS INDUSTRIAIS DE UTILIDADE PÚBLICA	385.379	402.284	16.905	4,39
CONSTRUÇÃO CIVIL	2.132.288	2.508.922	376.634	17,66
COMÉRCIO	7.692.951	8.382.239	689.288	8,96
SERVIÇOS	13.235.389	14.345.015	1.109.626	8,38
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	8.763.970	8.923.380	159.410	1,82
AGROPECUÁRIA, EXTR.VEGETAL, CAÇA E PESCA	1.427.649	1.409.597	-18.052	-1,26
Total	41.207.546	44.068.355	2.860.809	6,94

Fonte: RAIS - Dec. 76.900/75
Elaboração: CGET/DES/SPPE/MTE (1) Deflator INPC

Fonte: RAIS (2010). Disponível em: <http://www.mte.gov.br/rais/2010/arquivos/Resultados_Definitivos.pdf>

Posto a extrema densidade do setor de serviços, torna-se importante mostrar a sua classificação em subsetores¹⁵:

- Comércio;
- Alojamento (por exemplo, hotelaria) e alimentação (por exemplo, restaurantes);
- Transportes;
- Telecomunicações;
- Intermediação financeira;
- Seguros e previdência privada;
- Atividades imobiliárias;
- Serviços de informática;

¹⁵ Ver Lemos & Rosa (2002).

- Administração pública;
- Pesquisa e desenvolvimento;
- Educação;
- Saúde e serviços sociais;
- Serviços pessoais e domésticos.

Ao analisar a *Pesquisa Mensal do Comércio* (PMC), feita em março de 2011, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), observou-se que, nos períodos de março 2010 a março 2011, todas as atividades do varejo obtiveram resultados positivos no volume de vendas. As variações foram as seguintes:

- 11,1% para **Móveis e eletrodomésticos**;
- 1,5% para **Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo**;
- 18,2% para **Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação**;
- 5,6% para **Tecidos, vestuário e calçados**;
- 5,5% para **Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos**;
- 2,7% para **Combustíveis e lubrificantes**;
- 1,5% em **Outros artigos de uso pessoal e doméstico**;
- 0,1% em **Livros, jornais, revistas e papelaria**.

Após apresentar uma abordagem mais descritiva e numérica do setor de serviços, no que tange à geração de emprego formal e ao crescimento em relação à indústria, pode-se então refletir no que se constitui o chamado “novo desenho empresarial”. Para Pochmann (2001, p. 43), esse “novo desenho” se realizaria “a partir do pressuposto da empresa enxuta e competitiva, com ampla integração nas fábricas, maior flexibilidade produtiva e inovadores processos produtivos (*just-in-time*, sistema de informação, células de produção e minifábricas)”. Compete ainda à empresa moderna “focalizar a produção, terceirizar atividades ligadas aos serviços de apoio (alimentação, segurança, transportes etc.) e à produção (componentes definidos em rede)” (p. 43).

Castells (1999, p. 214) discutindo as questões voltadas para a empresa em rede, ressalta que “não estamos testemunhando o fim das poderosas empresas de grande porte, mas

estamos, sem dúvida, observando a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico [...]”.

Esse tipo de organização em redes é uma forma intermediária de arranjo entre a desintegração vertical por meio de sistemas de subcontratação de uma grande empresa e as redes horizontais das pequenas empresas. É uma rede horizontal, mas baseada em um conjunto de relações periféricas/centrais, tanto no lado da oferta como no lado da demanda do processo (CASTELLS, 1999, p. 219).

O novo modelo de arranjo produtivo implica em **novos métodos de gerenciamento**, no qual a maior parte deles é oriunda de empresas japonesas. Castells enfatiza que o modelo japonês tem sido “imitado por outras empresas, bem como transplantado pelas companhias japonesas para sua instalação no exterior, frequentemente levando a enorme melhoria no desempenho das empresas em comparação ao sistema industrial tradicional” (CASTELLS, 1999, p. 214).

Todavia, Pochmann (2001) afirma que apesar de todas as transformações ocorridas tanto nas exigências organizacionais das empresas, quanto na mudança de perfil da mão de obra, tais mudanças não levariam os trabalhadores ao enriquecimento, só alterariam a dinâmica do exercício de trabalho. A partir disso, surgem as novas tarefas do emprego que,

Estariam possibilitando a transição dos antigos postos de trabalho fixos, com conteúdos simples e repetitivos de exercícios das tarefas, para postos de trabalho com alguma rotação de funções, às vezes com conteúdo mais complexo e nem sempre repetitivo (POCHMANN, 2001, p. 46).

Logo,

A passagem de funções especializadas para múltiplas tarefas parece atuar mais na direção da alteração do conteúdo do trabalho, sobretudo quando predominam novas técnicas de gestão da produção e organização do trabalho. Por conta disso, tenderia a ocorrer maior envolvimento do trabalhador com as metas e os resultados da empresa, maior interesse na ocupação de postos de trabalho menos monótonos e sem funções repetitivas, bem como na daqueles com riscos de acidentes de trabalho não acentuados (POCHMANN, 2001, p. 46).

2.1 Processos de reestruturação produtiva, flexibilização, terceirização e precarização.

De acordo com Almeida (1997, p. 141), quando se fala em reestruturação produtiva no Brasil tem-se como referência a realidade do setor industrial. Considera que o setor de serviços, frente à grande variedade de atividades que acolhe “incluindo desde atividades com alto grau de formalização como a financeira até a prestação de serviços pessoais, que possuem características muito particulares, não pode ser tratado como um único segmento”.

No **setor de comércio**, de acordo com Almeida (1997, p. 142), “a reestruturação ocorre através de mudanças organizacionais” e, sobretudo, através da “utilização de equipamentos informatizados”. Ressalta ainda que a automação comercial “tem grande difusão em empresas de diferentes portes, em parte porque seu custo é reduzido se comparado, por exemplo, a um sistema de automação industrial, e em parte por que é fonte de redução de custos e de racionalização do processo de trabalho”. Nas grandes empresas deste setor, já se observa o uso de caixas registradoras com leitor óptico integrado (atualmente chamados de Pontos de Vendas - PDVs) e controle automático de estoque:

Por este sistema as mercadorias são identificadas por um código de barras que contém informações com o preço e o código dos produtos. Ao passar a mercadoria pelo leitor óptico do caixa, as informações aparecem na tela, sem necessidade de digitar informações. Este sistema praticamente elimina a tarefa de digitação de valores e reduz o tempo de atendimento a cada cliente, intensificando, contudo, o número de atendimentos totais realizado pelo operador de caixa (ALMEIDA, 1997, p. 143).

Concomitantemente,

Quando o controle de estoque é integrado, ao passar pelo caixa a mercadoria comprada já recebe baixa no estoque. Para os próximos anos estar sendo analisada por grandes empresas a possibilidade de integração direta com os fornecedores, de tal forma que, ao passar pelo caixa, a baixa no estoque seja transmitida imediatamente ao fornecedor, que providenciará a reposição do produto quando este atingir um limite mínimo de estoque em loja (ALMEIDA, 1997, p. 143).

Salienta-se ainda que tais mudanças alteraram a forma de atuação do vendedor, ou funcionário da loja. Esta transformação, que visa o autoatendimento, possibilita que o cliente circule pela loja e faça suas compras dirigindo-se diretamente aos caixas (ALMEIDA, 1997).

Logo, tem-se a necessidade de um novo perfil de trabalhador de comércio, que seja mais motivado e que saiba lidar com a difusão da automação comercial, com isso, surgem alterações na qualificação destes trabalhadores.

No caso da terceirização, não se pode entendê-la como um simples instrumento de gestão do trabalho, mas como um processo de reconfiguração das formas de produção que resultaram das transformações econômicas do capitalismo no final do século XX. Por conseguinte, a terceirização é vista como “um fenômeno mundial que se generalizou para todas as atividades e tipos de trabalho na indústria, no comércio, nos serviços, no setor público e privado” (DRUCK; FRANCO, 2007, p. 27). Flexibilizando o processo produtivo, propiciando uma “reorganização da produção com a focalização das atividades fins das empresas e a externalização das demais” (LIMA, 2009, p. 17):

Considera-se a terceirização como a principal forma ou dimensão da flexibilização do trabalho, pois ela viabiliza um grau de liberdade do capital para gerir e dominar a força de trabalho quase sem limites, conforme demonstra a flexibilização dos contratos, a transferência de responsabilidade de gestão e de custos trabalhistas para um “terceiro”. [Sendo assim], a terceirização deixa de ser utilizada de forma marginal ou periférica e se torna a prática-chave para a flexibilização produtiva nas empresas [...] (DRUCK; FRANCO, 2007, p. 28)

Em outros termos, atrelado ao processo de terceirização, encontra-se a flexibilização de processos e produtos e, conseqüentemente, aspectos de uma precarização que podem estar relacionados às formas de contratação dos trabalhadores e, também, aos processos de adoecimentos e acidentes no trabalho (DAU; RODRIGUES; CONCEIÇÃO, 2009).

Pensando a flexibilização no âmbito do processo de trabalho, Druck e Franco (2007, p. 30) enxergam sua aplicabilidade nas seguintes formas: a) em jornadas móveis de trabalho (utilizando como exemplo, o banco de horas), b) no ordenado através dos salários flexíveis (“parte fixa e parte variável que chega a representar 60% do total e depende das metas/objetivos cumpridos, dos prêmios de produtividade, assiduidade, criatividade...”) e c) nas formas de gestão e organização alicerçadas no toyotismo.¹⁶

Outro fator que está imbricado nesses processos acima é a intensificação do trabalho. De acordo com Hirata, essa “intensificação é também resultado das novas formas de

¹⁶ Tendo em vista essas formas, elas serão muito úteis para entender a relação da empresa C&A com esta dimensão da flexibilização cunhada nos princípios flexíveis de organização do trabalho.

organização do trabalho e da produção. Tratam-se de organizações flexíveis do trabalho e da produção, essenciais para a própria reprodução do sistema de trabalho e de emprego no momento atual” (2011, p. 16).

Por fim, vinculado aos “efeitos da flexibilização”, Druck e Franco (2007, p.30), referindo-se ao ramo petroquímico da Bahia, afirmam que as implicações dessa intensificação são diferentes “para os que permanecem empregados, expondo-os a maiores riscos de acidentes e adoecimento”. Nessa perspectiva, o que se destaca como resultado do estudo de Hirata sobre a intensificação do trabalho e as consequências à saúde dos trabalhadores envolvidos no setor secundário e, especificamente, no setor terciário, é que esse processo causa “danos múltiplos à saúde física e psíquica” (2011, p. 16). Identifica “dois fenômenos” que necessitam de atenção na análise da relação entre saúde e trabalho. O primeiro trata das “consequências da intensificação do trabalho verificada nos últimos anos sobre a saúde mental e física”; e, a segunda, diz respeito às “consequências do trabalho precário”.

Hirata e Prêteceille (2002), assinalam um ponto central que é a existência de uma “dupla transformação do trabalho aparentemente paradoxal”. A primeira delas seria a que marca que os modelos de organização demandam uma estabilidade e envolvimento dos trabalhadores no processo de trabalho (autonomia, iniciativa, responsabilidade e etc.); e a segunda são os vínculos empregatícios que se tornam mais precários e instáveis. Contudo, nota-se uma aparente contradição nas duas partes, desfeita ao relatarem os resultados das pesquisas sobre condições de trabalho e os impactos das mudanças no trabalho referentes à saúde. Tais resultados apontam que há uma degradação das condições de trabalho e uma “forte” intensificação do trabalho ocasionando problemas de saúde.

2.2 Toyotismo: características e desdobramentos no setor de serviços.

A partir da abordagem de Almeida (1997), compreende-se que a reestruturação realizou-se através das “mudanças organizacionais” e da utilização de “equipamentos informatizados”.¹⁷ Castells afirma que o “toyotismo é um sistema de gerenciamento mais

¹⁷ Através desses dois fatores, será estabelecida uma discussão das principais características que compõem o Toyotismo* e seus desdobramentos no setor de serviços, especificamente, no comércio.

* Situando algumas concepções sobre a continuidade ou rompimento com métodos que são oriundos do taylorismo e fordismo, estudiosos reforçam que ocorre uma possibilidade de análise, com o método do

destinado a reduzir incertezas que estimular a adaptabilidade” (1999, p. 216). Enfatiza que a flexibilidade está no processo, não no produto, e ainda problematiza sobre a possibilidade do toyotismo ser ou não ser uma extensão do fordismo, “mantendo os mesmos princípios de produção em massa, mas organizando o processo produtivo com base na iniciativa humana e na capacidade de *feedback* para eliminar desperdícios (de tempo, trabalho e recursos) [...]” (idem, p. 216).

Por conseguinte, Castells destaca a relevância das “mudanças organizacionais”: a “verdadeira natureza distintiva do toyotismo em relação ao fordismo não diz respeito às relações entre as empresas, mas entre os gerentes e os trabalhadores” (idem, p. 216). Contudo, utiliza de uma argumentação do Coriat, num seminário internacional, realizado em Tóquio, para por fim a estas questões de que o toyotismo seria um pós-fordismo.

Sem dúvida, não é nem pré, nem pós-fordismo, mas um modo original e novo de gerenciamento de processo de trabalho: a característica central e diferenciadora do método japonês foi abolir a função de trabalhadores profissionais especializados para torná-los especialistas multifuncionais (CASTELLS, 1999, p. 216).

O toyotismo tende a combinar em maior ou menor proporção suas objetivações nacionais e setoriais com diferentes vias de racionalização do trabalho, sendo capazes de dar maior eficácia à lógica da flexibilidade.

Quando relacionado à “nova forma de gestão do trabalho”, pode-se afirmar que foram mudanças na relação entre gerentes e trabalhadores, nas práticas e estratégias organizacionais, que criou a necessidade de um trabalhador diferenciado. A que tipo de atividade e estratégia estaria submetido este trabalhador?

Para Pochmann (2001), a “nova estratégia patronal” de gestão do trabalho tem como características:

Ampliação da quantidade de tarefas exercidas pelo mesmo trabalho; Rotação das funções, a partir da adoção de tecnologias de uso flexíveis, que exigem maior polivalência do trabalhador para o exercício de múltiplas tarefas; Combinação das atividades de execução com as de controle, o que torna mais complexo e integrado o exercício do trabalho [...] (POCHMANN, 2001, p. 45).

toyotismo, que não era somente concorrente do taylorismo e fordismo, na qual afirmam que o sistema de Ohno também se apoderou de práticas da produtividade, da gestão do tempo na produção, ou seja, da racionalização intrínseca ao taylorismo/fordismo. Ver as discussões de Harvey (2008), Pinto (2007), Coriat (1994) e Wood (1991).

Sendo assim, com essas estratégias de competitividade e produtividade, os trabalhadores têm que se relacionar num mesmo espaço de trabalho, buscando a eficiência nas suas atividades para satisfazerem as exigências empresariais, tais como a contratação de empregados para exercerem variadas funções, “maior capacidade motivadora e habilidades laborais adicionais no exercício do trabalho” (POCHMANN, 2001, p. 41).

No que diz respeito à inovação tecnológica e/ou automação comercial, sabe-se que a implantação desse processo, no setor de comércio, ocorreu de maneira diferente do que se presenciou no setor industrial devido ao baixo custo, se comparado, por exemplo, “a um sistema de automação industrial” e, em parte, por que é fonte de “redução de custos” e de “racionalização do processo de trabalho” (ALMEIDA, 1997).

Algumas dessas “inovações” já são vistas como práticas (ou, técnicas) e estratégias desta “nova forma de gestão do trabalho”. Por exemplo, o *Just in time* (JIT), é utilizado no **controle** que uma determinada loja ou empresa tem com seus produtos, comprados diretamente do fornecedor, podendo essa ter um sistema de automação que permita a informação de quantas peças do produto foram vendidas. Com isso, aperfeiçoa-se a alocação de produtos que estão faltando em sua loja e diminuem-se as grandes reservas de mercadorias, tornando a venda mais dinâmica e flexível.

Esse controle também pode ser visto em outras dimensões da organização da loja. No caso da reposição das mercadorias que são vendidas no dia a dia dentro da loja, visto que a mesma tem o controle informatizado que lhe informará a venda de cada peça de roupa, marca e classificação, só restará para o trabalhador o dever de repor a mesma quantidade vendida para atingir as metas de vendas do seu departamento. Em alguns casos, eles repõem até outros departamentos se for necessário. Tudo apoiado no acompanhamento dos dados que se referem às vendas das mercadorias.

Esse princípio possibilita avaliar e controlar não só a entrada e venda das mercadorias como também se o funcionário consegue “abastecer bem os equipamentos”¹⁸, para assim, ter uma área abastecida e agradável para que o cliente¹⁹ compre mais. Dessa forma, o giro de compra e venda de mercadorias seria bem maior tanto para empresa (cliente em relação ao fornecedor) quanto em relação ao cliente da loja. Salienta-se que este seria um pensamento

¹⁸ “Abastecer bem” seria executar a reposição de acordo com o padrão exigido pela empresa aqui pesquisada. Por exemplo: todos os produtos que estiverem no estoque tem que está na área de vendas, as roupas têm que estar alocadas dentro de suas marcas, por cartelas de cores, tamanhos e etc.

¹⁹ Ressalta-se que a discussão sobre o *controle* e o papel do *cliente* enquanto dimensões que auxiliam na organização do trabalho e dinamizam as atividades da rede *fast fashion*, aqui pesquisada, será apresentada no capítulo dois, no qual trataremos das questões mais específicas da empresa.

norteador para as vendas dentro da loja e que nem sempre tudo ocorrerá de forma tão programada.

No tocante à organização, a “**autonomação**²⁰”(JIDOKA) também muda o sentido e o significado da gestão. Torna-se desnecessário ter um operador o tempo todo parado em frente à máquina quando a mesma estiver em funcionamento. Ela apenas receberá atenção humana quando parar devido a uma situação anormal (defeito). Há uma significação desse princípio que se resume em uma “desespecialização²¹” e multifuncionalidade do trabalhador.

Ampliando o entendimento deste sistema para além das indústrias, pensemos nas máquinas ou terminais de autoatendimento dos bancos e de muitas lojas de departamento em que o próprio cliente pode “sozinho” retirar extratos, efetuar pagamentos e etc. Tudo isso sem a necessidade de ter um funcionário específico para tal procedimento. Esse funcionário atua apenas nos momentos em que algumas das máquinas têm algum tipo de problema ou na falta de conhecimento em relação ao manuseio dos clientes.

Quanto às alterações ocorridas no Brasil, baseadas no modelo japonês de gestão, percebeu-se uma “transferibilidade do toyotismo”, mas ressalta-se que houve “inevitáveis adaptações às singularidades e particularidades” inerentes ao Brasil (Antunes, 2007; e Oliveira, 2004). Observou-se, também, uma crescente racionalização do processo produtivo e, uma otimização da capacidade subjetiva do trabalhador (através de práticas como os Círculos de Controle de Qualidades - CCQs), para que assim, ocorresse uma “entrega” mais significativa do trabalhador à empresa. Sobre isso, Oliveira (1997, p.626) complementa que “estas mudanças pressupõem uma maior participação e envolvimento dos trabalhadores, necessitando da sua própria identificação com os objetivos da empresa.”

De acordo com Oliveira (2004, p. 78), os “CCQs” seriam a “formação de grupos de trabalhadores que são incentivados pelo capital para discutir o trabalho e seu desempenho, com vistas a melhorar a produtividade e lucratividade da empresa”. A autora exemplifica que na década de 1980,

²⁰ É a implantação de um sistema em que as máquinas devem “sentir” a ocorrência das anormalidades e interromper, de forma autônoma, o processamento. Em outras palavras, às máquinas automatizadas é dado um toque humano.

²¹ “Este movimento de *desespecialização* dos operários profissionais e qualificados, para transformá-los em trabalhadores multifuncionais, é *de fato* um movimento de *racionalização do trabalho* no sentido clássico do termo. Trata-se aqui também, como na via taylorista norte-americana, de atacar o saber complexo do exercício dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir os seus poderes sobre a produção e de aumentar a intensidade do trabalho” (CORIAT, 1994, p. 53).

Através de prática do CCQs na Volkswagen, as sugestões dos trabalhadores nas tarefas de pintura foram capazes de gerar uma economia equivalente a três carros modelo Gol por mês. Em 1987, um grupo de CCQ inventou uma máquina que liberou 21 dos 27 trabalhadores que faziam a atividade (OLIVEIRA, 2004, p. 73).

Essa técnica CCQ assumiu outro nome e outra forma de realização na empresa C&A. Denominou-se “Banco de Ideias – pensou, ganhou.” O princípio dessa prática era muito semelhante ao CCQ. A loja estabelecia um período no qual era criada uma campanha para que os funcionários dessem ideias que reduzissem custos na empresa e que pudessem gerar uma maior lucratividade. No fim da “competição”, a empresa distribuía uma premiação, em dinheiro, para as três melhores ideias. Tais ideias tornavam-se práticas, em períodos posteriores e, por meio de suas implantações, ter-se-iam uma “nova prática, ou técnica” utilizável na gestão da empresa.

2.3 As multinacionais no setor de serviços.

Chesnais (1996, p. 73) buscando uma definição que possibilitasse um maior entendimento do que seria a empresa multinacional, elabora a seguinte proposição: a multinacional é “uma empresa (ou um grupo), em geral de grande porte, que, a partir de uma base nacional, implantou várias filiais em diversos países, seguindo uma estratégia e uma organização concebida em escala mundial”.

Ela [a definição] lembra que a companhia multinacional invariavelmente começou por se constituir como *grande empresa* no plano nacional, o que implica, ao mesmo tempo, que ela é resultado de um processo, mais ou menos longo e complexo, de concentração e centralização do capital, e que, frequentemente, se diversificou, antes de começar a se internacionalizar, que a companhia multinacional tem uma *origem nacional*, de modo que os pontos fortes e fracos de sua base nacional e a ajuda que tiver recebido de seu Estado serão componentes de sua estratégia e de sua competitividade; que essa companhia é, em geral, um *grupo*, cuja forma jurídica contemporânea é a **holding internacional**; e por fim, que esse grupo atua em escala mundial e tem estratégias e uma organização estabelecidas para isso (CHESNAIS, 1996, p. 73, grifo feito pelo autor).

As multinacionais não estão concentradas somente no setor industrial. Existem outras formas delas obterem lucros. Seriam através dos lucros especulativos como no setor imobiliário; ou “as vendas que tem origem no domínio do mercado, mais do que na produção”; e por último, “a venda de certas categorias de serviços”.

Boltanski e Chiapello (2009) discutem as “novas estratégias das empresas” pautadas nos princípios da “empresa enxuta” e na utilização da flexibilização. Argumentam sobre a participação deste tipo de empresa e seus desdobramentos, principalmente no setor de serviços.

No caso do setor do comércio, o desenvolvimento dos hipermercados é um fenómeno importante que afeta o pequeno comércio independente, que se organizou para resistir, formando redes – aliás, à semelhança de certas redes de supermercados, [...] compartilhando de uma central de compras, uma marca comercial e investimentos não físicos de tipo publicitário. As formações de redes também se assemelham a uma forma de concentração, mas é quase impossível detectá-la nas estatísticas nacionais, a não ser que se façam estudos setoriais especificamente destinados a reconstituí-las (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 245-246).

Apresentam algumas das funções desempenhadas por um conjunto de empresas-rede, ou, “grandes lojas especializadas”. Dentre as funções temos: “decoração de lojas, formação dos varejistas, determinação de preços de venda ‘sugeridos’, publicidade de uma etiqueta ou de uma marca (ver o anexo B), acompanhamento informatizado de vendas, compras, estoque, introdução de produto no catálogo e/ou criação de novo produto, fabricação ou terceirização de fabricação e controle de qualidade de produto” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 246).

Castells apresenta um “tipo diferente de rede produtiva” que será o “Modelo Benetton”:

A malharia italiana, multinacional oriunda de uma pequena empresa familiar na região de Veneto, opera com franquias comerciais e conta com cerca de cinco mil lojas em todo o mundo para a distribuição exclusiva de seus produtos, sob o mais rígido controle da empresa principal (CASTELLS, 1999, p. 219).

Adiante, Castells demonstra como se processa a organização dessa “rede produtiva”. “Uma central recebe o *feedback on-line* de todos os pontos de distribuição e mantém o suprimento de estoque, bem como define as tendências de mercado em relação a formas e cores” (CASTELLS, 1999, p.219).

Através do “Modelo Benetton”, Castells enfatiza que esta forma de organização em rede nada mais é do que uma maneira intermediária de arranjo entre a “desintegração vertical” por meio dos “sistemas de subcontratação de uma grande empresa e as redes horizontais das pequenas empresas.” Ao discutir sobre “*A empresa horizontal e as redes globais de empresas*”, aponta que esta empresa passa por um processo de mudança, decorrente das transformações econômicas e tecnológicas, possibilitando, assim, um modelo organizacional que se adapta às imprevisibilidades do mercado:

A empresa horizontal parece apresentar sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com os fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis (CASTELLS, 1999, p. 221).

Por fim, de acordo com Castells, entende-se que as empresas multinacionais não estão apenas participando de redes, mas estão cada vez mais organizadas em redes descentralizadas. Sendo assim, “as empresas multinacionais são, de fato, as detentoras do poder oriundo da riqueza e tecnologia na economia global, visto que a maior parte das redes é estruturada em torno delas” (CASTELLS, 1999, p. 252). Logo, destaca-se que a C&A se enquadra neste contexto.

3. C&A: HISTÓRICO, ORGANIZAÇÃO E TRABALHO

O setor varejista no Brasil pode ser classificado em comércio lojista e não lojista. Sabendo que o lojista é o foco deste estudo, salienta-se que esse ramo é constituído de pequenos, médios e grandes estabelecimentos, os quais atuam mediante lojas de rua, galerias comerciais, *strip centers* (junto a grandes lojas) e *shopping centers*. A C&A foi fundada em 1841 pelos irmãos Clemens e August, cujas iniciais dão o nome à empresa. “Sua primeira loja foi inaugurada em Sneek, uma cidade da Holanda, que se tornou a primeira loja do mundo a vender roupas prontas aos consumidores” (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010), (SANTOS, 2010) e (ver ANEXO A). No Brasil, já existem mais de 200 lojas²².

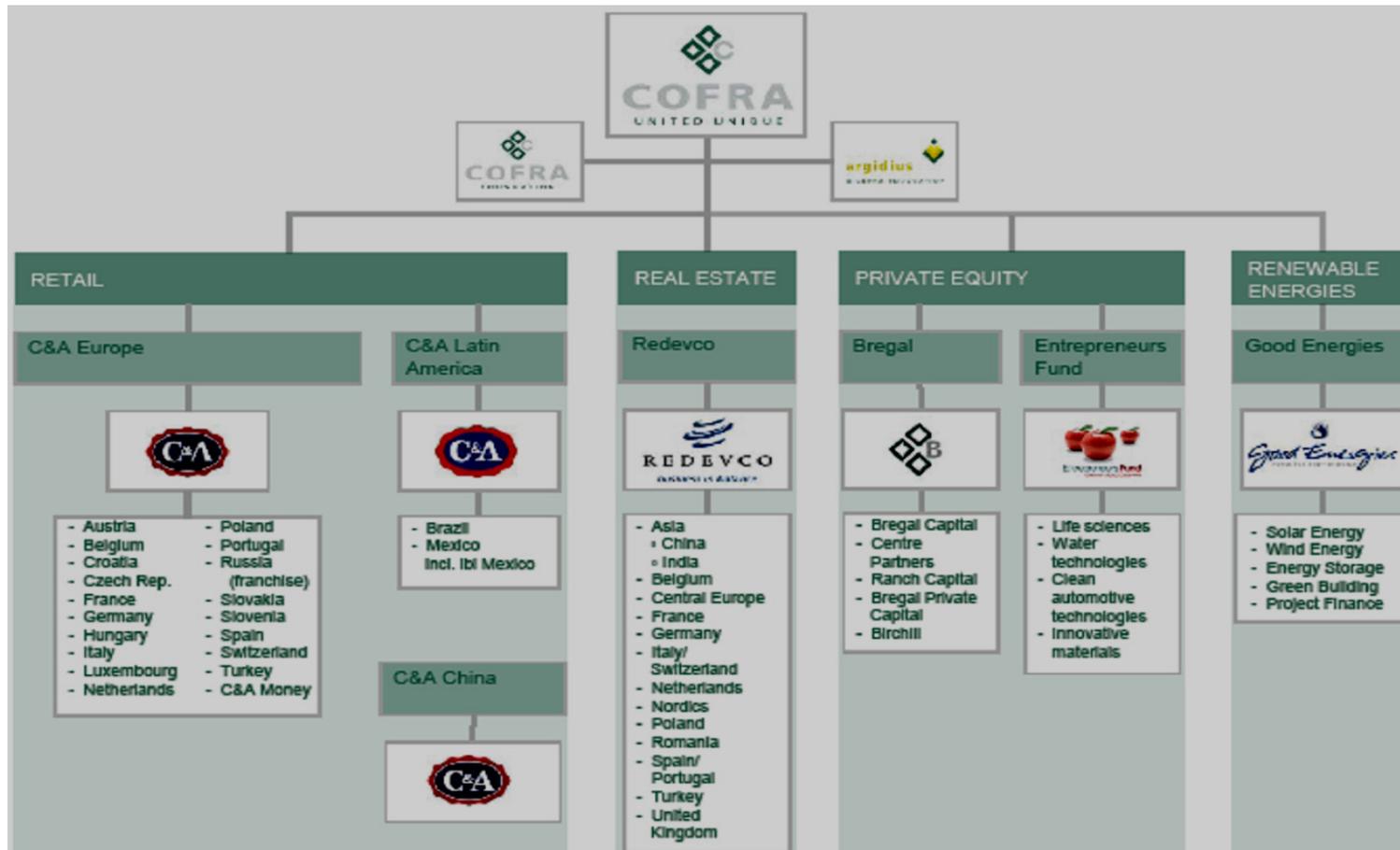
De acordo com dados do ano de 2010 do Instituto Observatório Social (IOS), “a C&A é uma das maiores cadeias mundiais de varejo de moda para mulheres, homens e crianças”. Com uma grande variedade de marcas, a empresa opera em 21 países da Europa, com 1.514 lojas na Europa e 35 lojas na Ásia. Possui lojas em “três países da América Latina (Argentina, Brasil e México) e também na China”²³ (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010, p. 23). Em resumo, hoje esta empresa se encontra com um total de 1.829 unidades espalhadas pelo mundo. Só no Brasil, de acordo com o relatório de sustentabilidade, ela cresceu a uma média de duas lojas por mês.

O organograma nos mostra qual o alcance das atividades da empresa:

²² Este número já pode ter sido ampliado devido às inaugurações ocorridas ao longo do ano de 2011/2012. À guisa de explicação, a empresa possui mais de 200 lojas em mais de 84 cidades, empregando aproximadamente 18 mil pessoas e com negócios com mais de 400 fornecedores. Os dados foram atualizados e obtidos através de material impresso (A empresa também redigiu um relatório de sustentabilidade) e entrega aos clientes na própria loja. O material foi conseguido no início do segundo semestre de 2012.

²³ **C&A MÉXICO** - A C&A México inaugurou sua primeira loja em 1999, na Cidade de Puebla. Em 2009, esta empresa já operava com 55 lojas em mais de 22 cidades diferentes. De acordo com o site do *Cofra Holding*, consta como plano de expansão uma inauguração de 4 lojas por ano. A C&A México possui sede na cidade de Guadalajara. Hoje a C&A opera no México com 70 lojas. **C&A CHINA** - No ano de 2005, foi concedida uma licença empresarial de operação no varejo para a C&A China. Com isso, a empresa passou a fazer parte do comércio chinês através de sua matriz localizada em Shanghai. Em 2007, a C&A China anunciou a abertura de suas 4 primeiras lojas. Os dados foram encontrados tanto no site - <http://site.cea.com.br/site/conhecendo-cea> - quanto no relatório de sustentabilidade da empresa.

FIGURA 1 – Organograma com os principais negócios da empresa e do grupo Cofra.



Fonte: Cofra Holding²⁴. Disponível em: <http://www.cofraholding.com/en/gro_org.asp>.

²⁴ Atualizando o site da holding depois de uma mudança na sua página na internet - <http://www.cofraholding.com/#>.

Neste momento, depois de apresentado o organograma estrutural das atividades da empresa C&A, torna-se importante explicar sucintamente cada ramo de atividade na qual a empresa atua nacional e internacionalmente para que assim, se compreenda melhor toda a estrutura que lhe dá força para atuar no varejo de moda.

O Cofra Holding, fundado em Outubro de 2001, é a holding de um grupo de empresas localizadas na Europa, América do Norte, América Latina e Ásia, cujas atividades incluem vendas no varejo (comércio), setor imobiliário, fundos investimentos e serviços financeiros. Está localizada em Zug, na Suíça, é também a sede de 12 escritórios regionais, que fornecem serviços jurídicos, fiscais e financeiros para o grupo.

Neste conjunto de empresas que compõem o grupo Cofra Holding, além da C&A Modas, há também a empresa responsável pelos bens imobiliários chamada Redeveco.

A Redeveco foi fundada em 1999 para acomodar todas as atividades imobiliárias de forma independente. Por um período de 150 anos, esta atividade foi realizada, exclusivamente, pela C&A Modas.

O princípio da sua atividade se dá na aquisição, desenvolvimento e administração de propriedades de varejo. Tais bens se resumem a propriedades ocupadas pelas próprias companhias de varejo do Cofra Holding, como também, por outras empresas no mundo. O seu portfólio inclui edifícios comerciais e centros de logística estimados em mais de 700 unidades. Além de estar localizada na Europa Ocidental, a empresa possui sede na Escandinávia, Europa Oriental, Turquia e Ásia. Completando a apresentação deste leque de empresas vinculadas ao Cofra holding, têm-se mais três empresas como a *Bregal Investments*²⁵, *Entrepreneurs Fund*²⁶ e *Good Energies*²⁷.

Por fim, encontra-se o **Banco Ibi**, que por mais de 20 anos, atuou como braço financeiro das lojas C&A. Presente em boa parte do território nacional, hoje o Ibi “passa a fazer parte da Organização Bradesco, associando-se a uma marca forte e de credibilidade.”²⁸ De acordo com a matéria do jornal **O Globo**, publicada em 05/06/2009, “O Bradesco anunciou nesta sexta-feira a compra do banco ibi, da rede de

²⁵ Para mais informações, ver o site <http://www.bregal.com/secondary.asp?pageID=1>.

²⁶ Para mais informações ver site da empresa <http://www.entrepreneursfund.com/accountability.html>.

²⁷ Centra-se sobre a necessidade global de desenvolver fontes de energia sustentável. Isso reflete a crescente importância e dimensão do investimento em energia renovável na “indústria”. Estes investimentos são totalmente administrados por *Good Energies*, um investidor líder mundial em energia renovável e eficiência energética. Ver: <http://www.goodenergies.com/>.

²⁸ Informação retirada da sua página na internet: <http://www.ibi.com.br/institucional/sobre-ibi/>.

varejo C&A, por R\$ 1,4 bilhão a ser pago em ações, aquisição com a qual quase dobra sua base de cartões de crédito, que passa de 35,5 milhões para 65,9 milhões. O acordo firmado na quinta-feira à noite inclui também uma parceria para a venda exclusiva de seus produtos financeiros nas 303 lojas da rede por 20 anos”.

Vejamos a seguir outros trechos da matéria:

Com a aquisição, os acionistas do Ibi passam a deter cerca de 1,8% do capital do Bradesco. No fim do ano passado, o banco vendido tinha patrimônio líquido de R\$ 928 milhões, com ativos totais de R\$ 5,6 bilhões. **O total de faturamento do seu segmento de cartões foi de R\$ 9,9 bilhões e o do Bradesco, de R\$ 46,6 milhões.** É uma sinergia de produtos. **O Ibi é forte em cartão de crédito e o Bradesco quer crescer neste segmento. Além disso, o banco vai ter exclusividade no financiamento nas lojas C&A** – avalia (O GLOBO, 05/06/2009, grifo feito pelo autor).

A relação das atividades financeiras com o cotidiano de trabalho está nas cobranças através das metas com cartões e com produtos financeiros, tais como: saques e seguros. Nas lojas, existe uma cobrança para realização de metas que envolvem a venda e/ou oferecimento de cartões da loja (*Private Label*), cartões de créditos (Visa e MasterCard) e produtos financeiros administrados pela C&A para os clientes. Logo, são impostas metas diárias para que os funcionários da loja, tanto do varejo quanto do RFS, realizem.

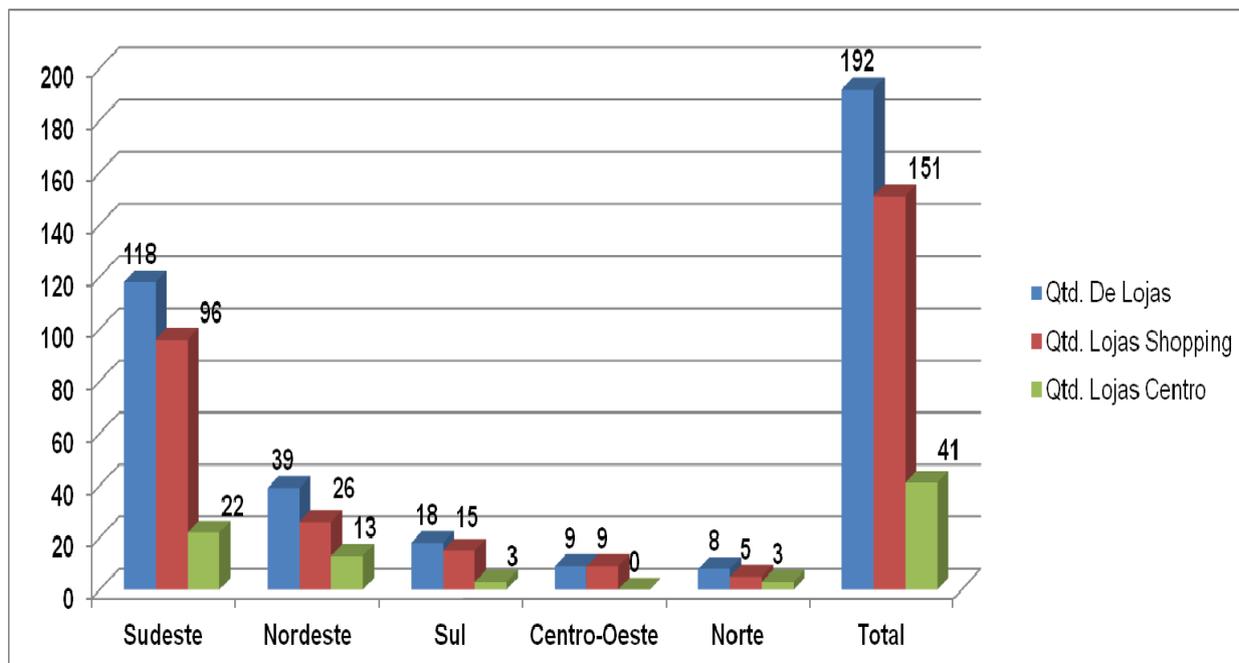
Sabendo que o Ibi é o braço financeiro da C&A e que esta tem como foco o consumo de moda, não é tão difícil perceber de onde vem a racionalização para os produtos financeiros. Nota-se que a venda do Ibi não foi uma liberação da responsabilidade dos funcionários com as metas de cartões e produtos financeiros nas lojas; pelo contrário, as cobranças e as metas continuam cada vez mais frequentes.

Enfim, a abrangência e diversidade dos negócios da empresa possibilitam uma força econômica que potencializa seus investimentos em novos mercados, em novas formas de negócios (como o de energias renováveis) e na consolidação dos seus negócios em nível global. A partir disso, entende-se como esta empresa consegue executar planos de expansão de suas atividades em escala mundial e numa velocidade ascendente.

A C&A, no Brasil, teve sua primeira loja inaugurada em São Paulo, no shopping Ibirapuera, no ano de 1976. As lojas estão presentes em grande parte do território nacional (Ver anexo C com as atualizações das lojas por cada estado da federação). A empresa oferece uma variedade de marcas projetadas para estilos de vida diferenciados

e de acordo com as necessidades da moda. Sua linha de produto inclui vestuário de moda, sapatos, relógios, óculos e telefones móveis (celulares) (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010).

GRAFICO 3 - Gráfico sobre a quantidade de lojas C&A no Brasil e suas respectivas divisões em lojas de *shopping* e de centro²⁹



Fonte: Elaborado pelo autor com base no site da empresa (<http://www.cea.com.br/lojas>).

Podemos observar neste gráfico que a região Sudeste possui 118 lojas e se destaca em relação as demais regiões. A segunda região com o maior número de lojas é o Nordeste com 39 unidades. As demais regiões (Sul, Centro-Oeste e Norte) somam 35 lojas.

Além do significativo número de lojas, chama a atenção o grande número de lojas em *shopping center* superando, em todas as regiões, as unidades de centro (do centro comercial das cidades em que estão localizadas).

De acordo com Lemos e Rosa (2002), além da questão da segurança,

²⁹ Este gráfico encontra-se com um número menor de lojas devido às inaugurações que ocorreram neste ano de 2012 e que devido ao adiantamento da pesquisa não houve tempo para atualizar as divisões entre lojas de *shopping centers* e lojas de centro. Ainda assim, considerando o total de 210 lojas, fica claro que com o acréscimo de 18 lojas inauguradas, mesmo que todas sejam de centro, as lojas de *shopping centers* continuam em número maior.

O segmento de *shopping centers* ocupa hoje papel relevante no comércio de varejo no Brasil. Desde a inauguração da primeira unidade (em 1966), o setor registra crescimento de cerca de 100% a cada quinquênio. Tal expansão ocorre mesmo em períodos de desaceleração da atividade econômica do país, o que indica que os *shoppings centers* estão, em muitos casos, substituindo o comércio de rua, em função da disponibilidade de estacionamento e de outras facilidades que eles oferecem (LEMOS; ROSA, 2002, p. 6).

Para a Associação Brasileira de *Shoppings Centers* (ABRASCE):

A indústria de *Shopping Centers* do Brasil fechou o ano de 2010 com um faturamento de R\$ 87 bilhões, ante os R\$ 74 bilhões de 2009, um aumento de 17,5% no período, segundo dados da Associação Brasileira de *Shopping Centers* - Abrasce. No ano passado foram inaugurados 16 empreendimentos, que, com os dez já inaugurados em 2011, somam 418 centros de compras desse tipo no Brasil. Juntos, os empreendimentos empregam mais de 720 mil pessoas. A previsão inicial era de 12% de aumento nas vendas em *shoppings* em 2010. Já no segundo semestre elevamos esse índice em três pontos percentuais. Porém, com o desempenho positivo mês a mês e a demanda aquecida no Natal, essa expectativa foi superada, explica Luiz Fernando Veiga, presidente da Associação. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *SHOPPING CENTERS* ³⁰)

Corroborando com as informações acima, Padilha nos mostra que alguns dos fatores para o crescimento do segmento de *shopping centers* são “as experiências de violência e insegurança vividas nas grandes cidades brasileiras” que já podem “ser consideradas um determinante importante para o aumento de fluxo de pessoas que buscam lazer nos *shopping centers*” (2006, p. 28).

Outra diferença que se pode ressaltar diz respeito aos horários de funcionamento de muitas destas lojas de shopping. No que se refere à C&A, estes horários são diferentes nas lojas de centro, principalmente nos dias de funcionamento, quando estão ou não em “eventos comemorativos”, com implicações nas condições de trabalho.

Em termos espaciais, as lojas de *shopping* estão envoltas por um ambiente *glamouroso* e repleto de lojas de grife, diferenciando-se em relação ao ambiente do

³⁰http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:thialoX_k2kJ:www.portaldoshopping.com.br/sobreosetor.asp%3FcodAreaMae%3D10%26codArea%3D13%26codC+%22Por%3%A9m,+com+o+desempenho+positivo+m%C3%AAs+a+m%C3%AAs+e+a+demanda+aquecida+no+Natal,+essa+expectativa+foi+superada,+explica+Luiz+Fernando+Veiga,+presidente+da+Associa%C3%A7%C3%A3o%22&cd=5&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br

centro. Nessas lojas, existem níveis de **intensificação do trabalho**³¹ diferenciados. As lojas de *shopping centers* funcionam todos os dias da semana, mesmo havendo alguns feriados - exceto algum feriado que seja vetado por lei ou, no caso, de um feriado nacional, estadual em que não exista negociação coletiva para se trabalhar, via sindicato - , cabendo aos funcionários as folgas escolhidas e agendadas, no meio da semana, pelo superior hierárquico dentro da empresa.

Nas lojas de centro, o funcionamento se dá todos os dias da semana, exceto aos domingos. Abre-se uma excessão apenas em “eventos comemorativos” e/ou inventário da loja (o conhecido balanço em que ocorre a contagem das mercadorias). O funcionamento aos sábados também se dá num horário diferenciado e de menor extensão.

QUADRO 1 - horário de funcionamento das lojas de Aracaju

C&A CENTRO - ARACAJU	C&A SHOPPING JARDINS ARACAJU
Horário de Funcionamento desta loja: Agosto/2011	Horário de Funcionamento desta loja: Agosto/2011
SEGUNDA À SEXTA: 08:00h - 20:00h SÁBADO: 08:00h - 16:00h DOMINGO: Consulte a loja	SEGUNDA À SEXTA: 10:00h - 22:00h SÁBADO: 10:00h - 22:00h DOMINGO: Consulte a loja

Fonte: www.cea.com.br.

Existe uma diferença de horário de funcionamento aos sábados nas duas lojas. Uma permanece em funcionamento mais tempo que a outra, sem mencionar a questão da abertura das lojas aos domingos. “**O movimento de shopping é estressante..., eu mesma não passeio naquele shopping. Só se for uma extrema necessidade...**” (Gabriela, 11 anos de loja). Existe um **temor**, por parte dos funcionários, quando se fala em ir trabalhar na loja de *shopping*, pois essa condição está associada à perda dos finais de semana, de alguns feriados e, conseqüentemente, do lazer e descanso com a família nos finais de semana.

³¹ Ver (ROSSO, 2008)

No que diz respeito aos aspectos da moda e do consumo³², aponta-se aqui uma matéria jornalística que possibilita ver a empresa pelo “**lado de fora da vitrine**”. A matéria exibida na página da “Exame.com” estampa a seguinte notícia: “C&A e Riachuelo vão vender mais moda e menos roupa para a classe C”:

Para atender a esse novo cliente, as varejistas de roupa começam a apostar nas parcerias com grandes estilistas – uma prática já bastante difundida no exterior. A coleção da Riachuelo com Oskar Metsavaht, da Osklen, por exemplo, vendeu cerca de 350.000 peças desde novembro, quando foi lançada.

O preço médio dos produtos é de 69 reais – cerca de 30% superior ao preço médio dos outros produtos vendidos na loja no mesmo período. Inicialmente a rede havia fabricado 120.000 peças da parceria, mas depois do primeiro dia de vendas, precisou produzir mais. As vendas dessa coleção chegaram a representar 10% do faturamento de algumas lojas da rede, na semana do lançamento

Em 2010, a sua rival C&A apostou em coleções desenvolvidas pelo Espaço Fashion e pela Maria Bonita Extra. A empresa não revela quanto faturou ou vendeu com as coleções. A estratégia, porém, deve ser repetida neste ano, com uma coleção assinada pela estilista Stella Mc Cartney [...]

Luxo de massa

As lojas começaram a procurar parcerias por causa de uma nova necessidade de consumo chamada **masstige**³³, que seria trazer marcas de prestígio para o consumo de massa, mas com um preço que atinja o público de massa”, diz Emerson Otsuka,

³² Numa pesquisa divulgada na página do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, sobre transformações na renda, compra e consumo, obteve-se os seguintes resultados: de 2005 a 2010, foi observado que a pirâmide da classificação econômica brasileira mudou. Neste período, houve o aumento de 62% da classe C e a redução de 49% das classes D e E. O que representa que 26 milhões de brasileiros deixaram as classes D e E, alcançando assim a classe C, e outros 4 milhões conseguiram atingir as classes A e B. Sobre a manutenção de intenção de compra da classe C e conseqüente estabilidade, as classes D e E novamente se destacam como atores de 2010. São nas classes D e E que encontramos, proporcionalmente, os maiores crescimentos na intenção de compra para o ano seguinte, especialmente para os itens: telefone celular, carro e moto. Na classe C, não foram encontradas grandes variações na intenção de compra. Seguindo o observado nos últimos anos, a maior intenção de compra da classe C está no segmento de móveis. **Ao analisar o mesmo período em diferentes anos (2009 e 2010), observa-se um aumento substantivo da aquisição de roupas. Um crescimento de 19% em relação ao ano anterior.** (Grifo feito pelo autor) (Fonte: http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/o-setor/cenario-e-tendencia/integra_bia/ident_unico/17869).

³³ O termo, popularizado por Michael Silverstein e Neil Fiske no livro *Trading Up*, resulta da junção das palavras **massa** e **prestígio**, e significa literalmente **prestígio para as massas**. Grifo feito pelo autor.

coordenador do curso de negócios da moda da Universidade Anhembi Morumbi

Os consumidores têm acesso a produtos “de entrada” de marcas que almejam consumir; as marcas, por sua vez, passam a ter acesso a um novo público que, eventualmente, pode vir a comprar na grife; e as redes de varejo ganham prestígio e se descolam da imagem de extra-populares.

Agora é moda

Dentre as mulheres brasileiras de classe C, 51% acreditam na frase “acredito que as marcas famosas são de boa qualidade” [...]. (EXAME, 24/01/2011)

De acordo com Galhanone (2008), quando apresenta a proposta do livro *Trading Up* de Michael Silverstein e Neil Fiske, existe um movimento que tem o mesmo nome do livro, no qual os “consumidores dispõem-se a pagar um preço mais alto que a média do mercado por produtos e serviços com melhor qualidade, em categorias que consideram emocionalmente importantes para eles” (p. 130).

Galhanone (2008) entende que o *trading up* torna-se um importante e crescente fenômeno que adquire um “aspecto fundamental, onipresente e duradouro da economia global [...] tão relevante e poderoso na Europa, Canadá, Austrália, Japão e outras partes do mundo, como é nos Estados Unidos”. Por conseguinte, afirma que existiu uma grande concordância dos consumidores brasileiros com o comportamento do *trading up*, dando indícios que esse fenômeno ocorre no Brasil. Este movimento está aberto a camadas mais amplas da população, “e há uma vasta disponibilidade de produtos e serviços sofisticados para ajudar as pessoas a gratificar seus sentidos e aliviar o stress da vida moderna” e/ou contemporânea (p.112).

A C&A passou a anunciar em intervalos de novelas televisivas³⁴ e a utilizar grandes personalidades do mundo artístico e da moda em propagandas e lançamentos de coleção. Temos, como exemplo, a modelo Gisele Bündchen. No portal IG, “Moda | Moda no mundo” foi divulgada a seguinte notícia: “**Gisele Bündchen lança coleção**

³⁴ Fontenelle (2002), ao discutir os processos de *marketing*, aponta que estes vêm se “aprimorando e a produção passou a ser determinada a partir do que, efetivamente, tem potencial para ser consumido. Mas, antes disso, ela é, via de regra, comandada por uma série de pesquisas sobre as ‘necessidades e desejos dos consumidores’ para que as empresas – em meio a intensa concorrência e visando reduzir os riscos – possam inovar graças à antecipação de tendências sociais, especialmente de mudanças de gostos e estilos.” (FONTENELLE, 2002, p. 161)

para C&A. Após 10 anos da última parceria entre a modelo e a loja, nova linha conta com mais de 100 produtos”.

Provavelmente a manequim viva mais bem paga do mundo, a modelo Gisele Bündchen apareceu na vitrine da C&A do shopping Iguatemi São Paulo, nesta quinta-feira (29/4), para apresentar aos jornalistas e curiosos a coleção que leva o seu nome e comemora o retorno da estrela ao time da empresa, após 10 anos de distanciamento. Quase duas horas depois da *performance* (que durou seis minutos, quatro menos do divulgado), a loja de departamentos abriu as portas para os consumidores. ‘Vim cedo para ver a Gisele ao vivo e agora quero comprar uma bota de camurça e uma camisa xadrez’, avisa a estudante Aline Souza, de 17 anos³⁵. (PORTAL IG, 2011, s.p)

“Duas horas depois da *performance*, a C&A do *shopping* Iguatemi abriu as portas para os consumidores.” (PORTAL IG, 2001, s.p)

Uma das implicações que ocorrem para os trabalhadores com os eventos de “lançamentos de coleções e campanhas publicitárias³⁶” é a intensificação do trabalho. Agregam-se mais responsabilidades e mais pressões, posto que os produtos das “coleções” a serem vendidos apresentam datas específicas para serem expostos, tendo que estar sempre bem arrumados, com uma reposição de acordo com as normas da empresa e da campanha, de maneira que estimule os clientes a comprarem mais. Sem esquecer as exigências com o atendimento para os clientes que são cobrados destes trabalhadores.

Por fim, as questões acima sobre os *shoppings centers* e a dinâmica de trabalho em relação às lojas de centro, à marca, consumo de massa e prestígio para a massa – *masstige* - nos faz pensar na importância desta dimensão cultural vinculada a uma racionalização econômica que está imbricada nas ações publicitárias desta empresa. Tudo isso alimenta um âmbito de análise que desemboca numa intensificação das demandas de trabalho que estão ligadas diretamente aos eventos comemorativos como também às demandas intermitentes de eventos como “lançamentos de coleções” e etc. (Entre o evento do dia das Mães no mês de maio e o evento de São João no mês de junho, pensando no caso do nordeste, podem ocorrer lançamentos de coleções. Por

³⁵ Sublinhado feito pelo autor com o intuito de chamar a atenção para o fato de que se despertará, nas clientes, ao ver a modelo usando as roupas da coleção C&A, a vontade ou o desejo de ter as roupas / mercadorias divulgadas. Ver também Galhanone (2008).

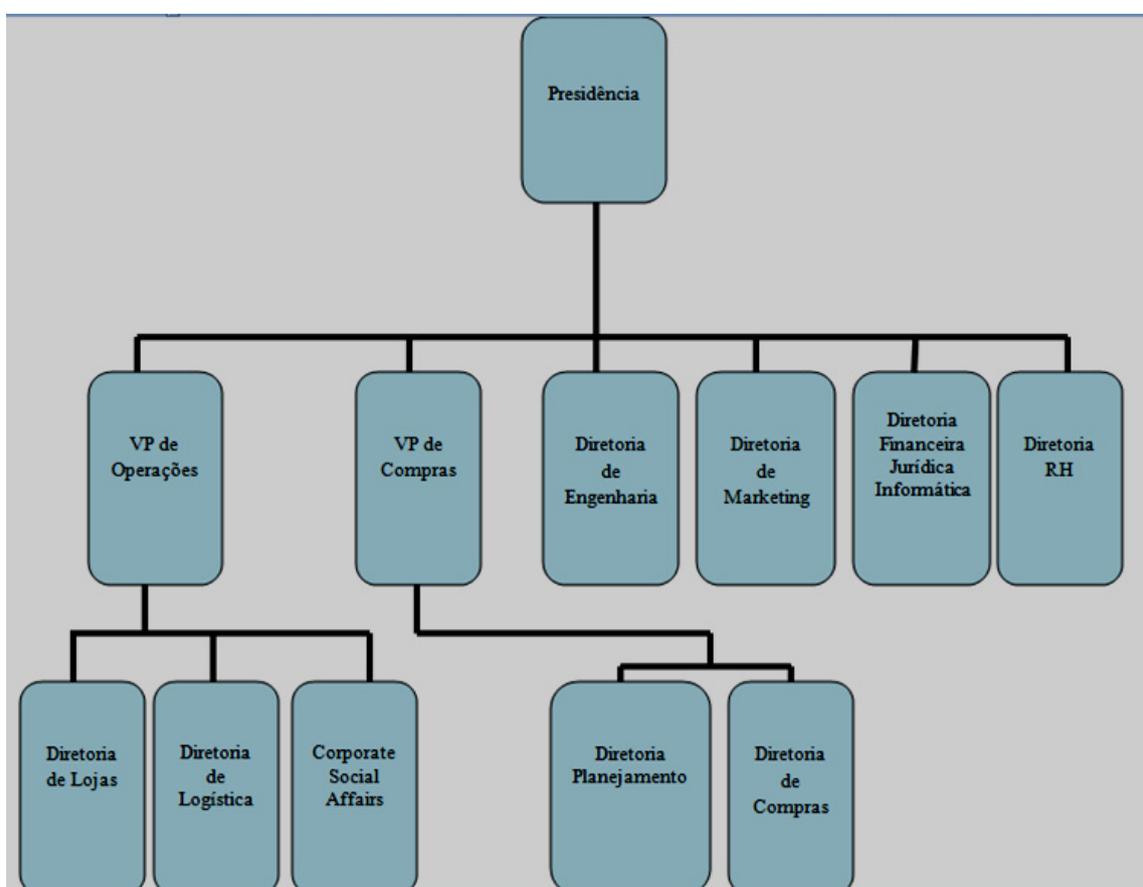
³⁶ Ver o link: <http://www.blogvista.com.br/andrea-marques-para-a-ca-chega-as-lojas-nesta-quinta-23/> .

exemplo, o lançamento de alguns modelos de roupas assinados por um ou uma estilista famosa).

3.1 Organização e dinâmica do trabalho

O organograma mostra como se processa e está dividida a gestão da empresa. Depois, aparecem os desdobramentos desta divisão em grupos de lojas e em regiões do país permitindo uma visualização de como a empresa está estruturada.

FIGURA 2 - Organograma padrão da C&A Modas

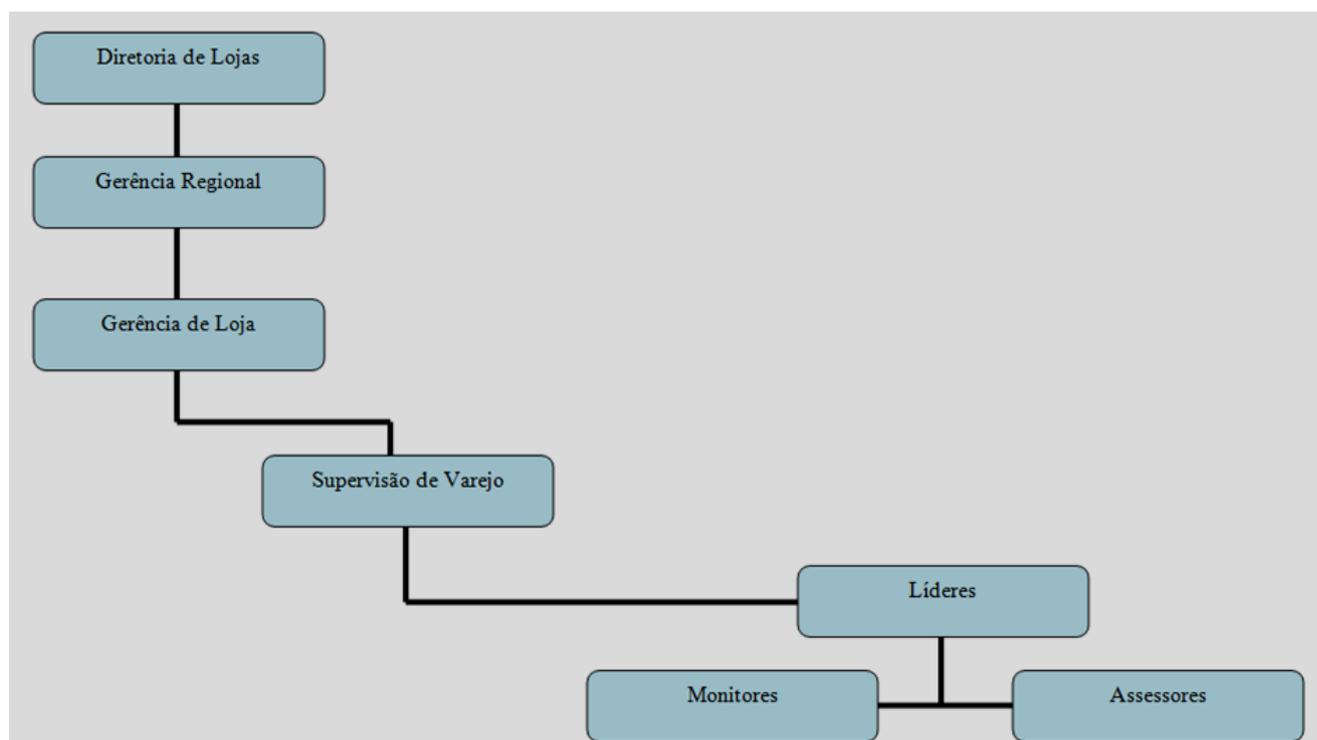


Fonte: INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010, *Comportamento Social e Trabalhista - C&A - Relatório Geral*.

De acordo com o organograma, a presidência está ligada a duas vice-presidências (uma de operação e outra de compras) e a quatro diretorias. Ligada à vice-presidência de operação, encontra-se a diretoria de lojas.

O gerente de loja possui autonomia relativa para algumas tomadas de decisão. Este, por sua vez, está subordinado ao gerente regional, que é responsável por 10 a 12 unidades de lojas alocadas em sub-regiões, dentro das regiões do país (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010). Tomando a região Nordeste como exemplo que possui uma quantidade de 39 lojas, a empresa (no caso os gestores) divide a região em sub-regiões ou em grupos, visando à proximidade, quantidade e localidade de lojas entre os estados. As lojas da Bahia formam o “Nordeste 1”, as lojas de Sergipe, Alagoas e Pernambuco o “Nordeste 2” e os estados como Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí e Maranhão o “Nordeste 3”. Cada “Grupo do Nordeste 1, 2 e 3” tem um gerente regional. A ligação entre a diretoria e o gerente local é feita pelo gerente regional.

FIGURA 3 - Organograma padrão de uma loja



Fonte: INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010, *Comportamento Social e Trabalhista - C&A - Relatório Geral*.

O organograma acima demonstra as divisões de cargos dentro da loja C&A e a divisão e organização do trabalho na empresa. Não existe um modelo de organização do trabalho inovador, que destoa dos modelos conhecidos como toyotismo, fordismo e taylorismo, mas uma proposta de incorporação de práticas e métodos organizativos que mesclam aspectos destes modelos de organização. Neste caso, observa-se uma

predominância de aspectos dos métodos flexíveis encontrados no toyotismo e uma taylorização em algumas atividades como, por exemplo, nos caixas de venda ou, PDVs (Pontos de Vendas), como são comumente chamados.

Grande parte dos trabalhadores estáveis está inserida nos cargos de assessores, monitores e líderes operacionais (de varejo, de RFS, dos Novos Produtos – NP e do VM). As atividades cobradas do **assessor de clientes** são: atender o cliente sempre que perceber uma necessidade ou for interpelado pelo mesmo, arrumar departamento – em alguns casos até fazer a reposição – e, principalmente, auxiliar nos caixas de venda. As atribuições do **monitor** incluem o treinamento dos assessores de clientes. Geralmente, são eles que abastecem as áreas de vendas, fazem a remarcação de mercadorias (descontos no valor de venda, aumento e reimpressão da etiqueta de preço) e doações de roupas. Já a atribuição do **líder de operação** é assumir a dimensão de responsabilidade e controle sobre a maioria das atividades da loja, tanto em nível burocrático quanto operacional. Ou seja, o líder é responsável pelo acompanhamento de todas as atividades que um monitor e assessor executa, tendo que elaborar planejamentos de metas, de horários e, na maioria das vezes, dar o exemplo e entrar nas atividades de trabalho, garantindo, assim, a operação ou o funcionamento das atividades.

Esta forma característica de organização do processo de trabalho da empresa C&A fundamenta-se em “5 Comportamentos” : “Fazer Acontecer”, “Senso de Urgência”, “Inconformismo”, “Gostar de Gente” e “Espírito Contagante de Equipe”. Para cada comportamento, são exigidas habilidades que cada trabalhador tem que ter, ou, pelo menos adquirir e praticar no dia a dia de trabalho (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010) e (SANTOS, 2010).

FIGURA 4 - Quadro explicativo sobre os 5 comportamentos

5 Comportamentos				
FAZER ACONTECER	SENSO DE URGÊNCIA	INCONFORMISMO	GOSTAR DE GENTE	ESPÍRITO CONTAGIANTE DE EQUIPE
<ul style="list-style-type: none"> • Ter uma boa ideia e torná-la realidade • Ter coragem para assumir riscos e desafios e suas consequências • Combater resistências e driblar dificuldades • Ser determinado e persistente na implantação dos projetos • Respirar, transpirar resultado 	<ul style="list-style-type: none"> • Agir com rapidez • Planejar as atividades • Estabelecer prioridades • Focar nos objetivos propostos • Aceitar o bom em lugar do ótimo extemporâneo 	<ul style="list-style-type: none"> • Querer fazer melhor a cada dia • Atuar como dono do negócio • Ter iniciativa e acabativa • Ser obstinado por qualidade • Agir com o espírito empreendedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Gostar de se relacionar • Gerar ambiente de confiança mútua e transparência • Valorizar o trabalho do outro • Respeitar a diversidade • Inspirar pelo exemplo 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar coletivamente, de maneira harmônica, coordenada e disciplinada • Compartilhar o sucesso e assumir os erros • Estimular o dinamismo, a criatividade, a participação • Compartilhar situações críticas antes de decidir • Dar e solicitar feedback

Fonte: INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010, *Comportamento Social e Trabalhista - C&A - Relatório Geral*.

Torna-se quase inevitável pensar numa semelhança das questões que são levantadas com estes métodos: os “5” Comportamentos e os cinco “S”. Algumas características foram apropriadas do modelo japonês e adaptadas, sendo uma junção e ampliação de práticas para o comércio varejista, especificamente o comércio de moda e sua relação com os clientes.

Um fator que se complementa com os “5” Comportamentos é a questão da **multifuncionalidade**. Sobre a multifuncionalidade, Claudia destaca sua produtividade para a empresa:

A empresa acaba diminuindo contratação. Quanto mais funcionários trabalharem por dois, três, eles vão contratar menos. Que é o caso da empresa atualmente. Temos pouquíssimas pessoas [funcionários] na área de vendas. É tanto que, se você for hoje à C&A, você não encontra fácil um associado para lhe atender. Se você for ao caixa, vai enfrentar uma fila imensa, com poucas pessoas trabalhando. Então, eles querem cobrar mais agilidade, uma operação mais rápida do funcionário, acaba sobrecarregando, por que o funcionário também ouve do cliente, reclamação.

Claudia explica de forma simples que a empresa passa a seguir a lógica da multifuncionalidade, enxugando o quadro de funcionários. Ela também demonstra que a

preocupação com o cliente implica diretamente na sua forma de trabalhar. Quando ela expõe que

o funcionário também ouve do cliente, reclamação. – Ah! Esta fila grande e vocês não fazem nada? – e o funcionário quer correr para atender rápido e não oferece uma excelência em atendimento, por que ele se preocupa com a fila grande.

Essa situação descrita reforça o que será discutido mais a frente que é o papel do cliente enquanto um dispositivo de controle agindo na organização do trabalho.

Continuando, afirma que:

Cansa, mesmo! E, assim, essa diminuição de custo, em relação à contratação de pessoas, a gente tem um impacto em relação às vendas e atendimento. A gente deixa de oferecer um atendimento melhor, justamente por esta correria. Não é bom mesmo. Caiu muito, em relação a isso.

Por conseguinte, a multifuncionalidade, o plano de carreira e as atribuições inerentes aos comportamentos “Fazer Acontecer” e “Inconformismo” detêm um grau de maior implicação na dinâmica de trabalho dos funcionários, não diminuindo a influência dos outros comportamentos. Posto isso, pode-se analisar de forma mais detalhada as características destes dois comportamentos:

a) Fazer acontecer: “ter boa ideia e torná-la realidade; ter coragem para assumir riscos e desafios e suas consequências; ser determinado e persistente na implantação de projetos; combater resistências e driblar dificuldades; respirar, transpirar resultado” (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010). Nota-se, com esse comportamento esperado, a indução para uma autonomia, para uma responsabilidade pelos resultados, pela inovação no dia a dia de trabalho diante das adversidades que por ventura surjam. Uma autonomia relativa, pois está subordinada aos planos de venda.

Vale ressaltar também a questão dos resultados ou da realização das metas que este trabalhador tem que “respirar e transpirar” todos os dias no trabalho. Entende-se que esta é a condição “vital” para que os mesmos permaneçam ou continuem fazendo parte da empresa.

b) Inconformismo: “querer fazer melhor a cada dia; atuar como dono do negócio; ter iniciativa e acabativa (sic); ser obstinado por qualidade; agir com espírito empreendedor” (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010). Torna-se evidente que as palavras inconformismo (de acordo com o Dicionário Aurélio, nada mais é do

que um procedimento ou um modo de quem é inconformado, cujo adjetivo expressa o sentido daquele que não se conforma ou não se conformou; não resignado) e empreendedor (Que empreende; ativo, arrojado) impulsionam as ações dos funcionários não só no trabalho, mas também na sua vida fora dele a partir da interiorização desse comportamento. Compreende-se que o não conformar, o não resignar e o ser arrojado exprimem que as mudanças têm que partir do funcionário e não mais serem exigidas pela organização do trabalho. Ele tem que ter a capacidade de fazer melhor a cada dia e não se contentar com a meta de ontem, ou seja, ao ser “dono do negócio” e não realizar suas metas e funções, quem sai perdendo é ele e a “sua” empresa.

Nesse sentido, o que seria o plano de carreira? Como se realiza esta ideia na empresa? O trabalhador que adquire o conhecimento e experiência exigidos para os cargos disponíveis na loja, manifesta os comportamentos esperados, passa por um desenvolvimento de cargos e salários dentro do quadro hierárquico da empresa?

O depoimento de Claudia permite analisar a incorporação dos comportamentos e seus limites:

Recentemente, eu era líder do varejo. Então, a gente acaba fazendo várias funções ao mesmo tempo. Eu posso ser do feminino, do masculino, se precisar ou faltar alguém do infantil, eu vou também. Abasteço a área, abasteço outra, dependendo da necessidade. Se a fila do caixa pegar, eu vou operar também. E eu sou líder operacional. Era para estar mais livre orientando e só observando o trabalho de cada um, mas na verdade, eu entro na operação e se faltar alguém no provador, se precisar de alguém na troca, a gente tem que realmente se virar, se desdobrar. Atualmente, como estou no RFS, se precisar atender um cliente no atendimento, para resolver algum problema, eu vou lá! Se precisar porque a fila ta crescendo no recebimento, eu vou também. A gente trabalha com saque dentro da empresa. Se o cliente vier fazer uma consulta para saber seu limite, supercrédito e INSS³⁷ que são alguns produtos financeiros, a gente também faz [neste momento, o “fazer” diz respeito a atender o cliente e efetivar a operação do atendimento] (Cláudia, 12 anos de loja)

Ou ainda, para Fabiana,

³⁷ Saques ou produtos financeiros vinculados a beneficiários do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

O plano de carreira na C&A, como eles dizem, “só depende de você”. Não basta trabalhar, bater metas, ser excelente em qualquer atitude, vestir a camisa, defender a empresa, mesmo com seus erros [...] (Fabiana, 8 anos de loja)

A fala de Claudia manifesta sintonia com essa prática flexível. Além de executar variadas funções, tem que dispor de uma sensibilidade e, conseqüentemente, uma atitude, para perceber os momentos de “necessidade” da loja, os quais sempre vão exigir mais dela.

Há também uma passagem na fala de Claudia, quando afirma que era líder de varejo, que contém algumas informações que nos faz entender como teriam que ser suas atividades enquanto líder.

Era para estar mais livre orientando e só observando o trabalho de cada um, mas na verdade, eu entro na operação e se faltar alguém no provador, se precisar de alguém na troca, a gente tem que realmente se virar, se desdobrar.

Percebe-se um descompasso entre o que provavelmente foi colocado pela empresa como suas atribuições e as suas atividades reais de trabalho.

No caso de Fabiana, quando se refere ao plano de carreira da C&A e à campanha “Só depende de você”, surge mais uma questão. O propósito dessa campanha era fazer com que os funcionários entendessem que eles eram os responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento, que os resultados obtidos pela loja, tanto os positivos quanto os negativos, só dependeriam deles. Portanto, entende-se que há uma transferência simbólica da responsabilidade de “promover” o funcionário (na mudança de cargo e salário), atividade que sempre coube à equipe gerencial (supervisores e gerentes), para o próprio trabalhador. Em resumo, os funcionários seriam os catalisadores da sua promoção na empresa. Mas de acordo com a fala de Fabiana, expressando sua indignação: “*Não basta trabalhar, bater metas, ser excelente em qualquer atitude, vestir a camisa, defender a empresa, mesmo com seus erros [...]*”, a promoção de cargo e salário pode não acontecer.

Na C&A nota-se um mecanismo de controle das atividades dos trabalhadores dos caixas através do **tempo**, “tayloristicamente cronometrado”. A busca pelo menor tempo possível para a diminuição das filas, uma maior eficiência no que tange à venda do parcelado com juros (oito parcelas, com juros compostos e acima de 5%) e a fidelização

do cliente ao final da operação. Existe todo um sistema de automação que controla desde a chegada do cliente até a sua própria saída dos caixas. Tudo isso se dá a partir do momento em que o funcionário começa o atendimento e registra a primeira peça de roupa com a “pistola” do PDV (o leitor óptico para o registro do código de barras nas etiquetas das mercadorias). Esse tempo se divide em **tempo de atendimento** e **tempo de máquina**.

Fiquei responsável pelo setor de caixa, onde você tem que entregar um resultado de parcelado, ou seja, você tem que convencer o cliente a levar uma peça de roupa em determinadas parcelas com juros, então você tem que vender um produto difícil”. [Ele nos conta que quando chegava em casa] Ficava só pensando em como convencer, ver uma estratégia para que convencesse o cliente a levar o produto. E já aconteceu de eu ficar altas horas da noite, pensar, e às vezes até sonhar e quando acordar já pensar na empresa (Miguel, 6 anos de empresa)

Existe um monitoramento dos tempos de máquina (PDV) e da produtividade da operação, diariamente. É estabelecido um nível de comparação entre as lojas para que possam avaliar melhor o desempenho das mesmas e dos funcionários. O acompanhamento se dá no controle do tempo de máquina (PDV), que é o tempo médio da operação medido quando o trabalhador inicia a leitura da etiqueta da primeira peça (com o scanner) até o término da impressão da última via da nota fiscal. Nesse momento, chega ao final da operação, podendo com isso avaliar se o tempo de atendimento do funcionário foi condizente com os objetivos do processo do caixa.

3.2 Plano de carreira e a lógica da Competência

Dubar (1997) define **Competência** como “um saber prático ou ‘ciência aplicada’ que articula uma dupla competência, a que se assenta num saber teórico adquirido no decurso de uma formação longa e sancionada e a que se apoia na prática, na experiência [...]” (p. 129-130). O autor ainda expõe que as competências fazem parte de um discurso profissional destinado a convencer sobre a existência de uma necessidade à qual apenas os "profissionais" poderiam suprir, uma vez que foram “oficialmente habilitados” para

tal. Em resumo, ela estaria vinculada a um saber específico (ou saber perito) e uma experiência que será adquirida com o exercício da profissão³⁸.

Todavia, Dubar (1999) ao abordar as mudanças que começam a surgir no entendimento sobre competência e qualificação profissional, lança uma discussão sobre o “*know-how* empírico e operatório”. Entendendo-os como “experiências adquiridas nas diversificadas situações de trabalho” que permitiriam os “profissionais” e os trabalhadores enfrentarem situações “imprevistas”. Essas qualidades, essencialmente relacionais, não podem ser adquiridas por meio de uma formação precedente: elas são inatas ou formadas pela experiência direta, na prática, em situação real.

Para Zarifian, a competência de serviço é uma “abertura e uma transformação interna dos ofícios já existentes”. Assim, “não se trata de pedir a um comercial para ser outra coisa além de um comercial, mas para ser de uma forma diferente” (2001, p. 89). Ao utilizar as palavras “a competência de serviço”, no singular, Zarifian quer demonstrar uma dimensão do comportamento do trabalhador no seu dia a dia de trabalho que vem sendo modificada por uma lógica da competência profissional. Por exemplo, na relação com o cliente, ou seja, “desenvolver competência é também mostrar, nas suas relações com os outros, civilidade, isto é, atenção, respeito e generosidade em relação ao próximo” (2001, p. 90).

Na C&A, a construção da ideia de competência está presente em treinamentos, a partir de um manual institucional, em que são balizados e explorados os princípios de competência levados aos funcionários.

Duas concepções de competências estão presentes: a) “**Competências Comportamentais**” cujo princípio é que, para serem desenvolvidas, elas dependem de uma decisão pessoal, de motivação e de esforço consciente no sentido de mudar comportamentos; e b) “**Competências Fundamentais**” são aquelas aplicadas a todos os grupos de funcionários e a todos os cargos das lojas (SANTOS, 2010).³⁹

Observou-se que existiam alguns princípios a serem seguidos, tais como: 1) “Entenda que a lentidão e a negligência com os processos não combinam com o profissionalismo que se espera de você”; 2) “Fazer certo da primeira vez economiza tempo e energia, reduz desgastes e contribui positivamente para a sua imagem”.

³⁸ Para saber mais sobre o conceito de **Profissões** ver Stevens (2003).

³⁹ Anotações feitas em treinamentos enquanto funcionário da empresa.

A primeira frase ressalta uma cobrança sobre o profissionalismo que se espera destes trabalhadores e demonstra como eles pretendem atingir suas subjetividades ao ter como perspectiva um plano de carreira. Dessa forma, o trabalhador, mais qualificado e com competências, possibilitará um ganho maior na qualidade do serviço e, conseqüentemente, maiores rendimentos para empresa, assim como maior produtividade, qualidade de atendimento e diminuição de custos.

O termo “Plano de Carreira” anuncia que o trabalhador que possui certo nível de conhecimento e experiência exigidos para os cargos disponíveis na empresa, estará pronto para ter um desenvolvimento de cargos e salários dentro do quadro hierárquico.

A partir da exposição de como é dividido o organograma padrão de uma loja C&A (Figura 3), tem-se que grande parte dos trabalhadores estáveis está inserida nos cargos de assessores, monitores e líderes operacionais. Esses funcionários, seguindo a lógica de desenvolvimento e o discurso que é passado pela empresa, podem chegar também aos cargos de supervisão de varejo ou de RFS, numa Gerência de loja, Gerência Regional, Diretoria de lojas e até a presidência da empresa como é informado nas contratações.

O trabalhador quando contratado para trabalhar, entra na maioria das vezes como assessor de clientes, primeiro cargo que assume na loja⁴⁰, salvo o caso das contratações de fiscais de loja (o segurança de loja) e de manutenção, que possuem uma relação diferenciada. De acordo com os padrões organizativos da empresa, eles não teriam as mesmas chances de fazer uma carreira, pois, a exigência do seu trabalho estabelece outro tipo de conhecimento e habilidade.

Nas atividades do **assessor de clientes, monitor e líder operacional**, pensando-se nesse último, o que se destaca é a dimensão da responsabilidade e controle sobre a maioria das atividades da loja. No que se referem às outras funções, os afazeres dos outros cargos, o líder de operação tem que apresentar um excelente domínio, pois, em algum momento, será necessário fazer parte da “operação” de trabalho na empresa (operação – seria a execução diária das atividades de trabalho dentro da loja). Complementa-se a isso, o fato que o líder de operação, em alguns momentos, representa

⁴⁰ Salienta-se que o conjunto de trabalhadores que estão entre os cargos de assessor de cliente, monitor e líder de operação, é o foco e, ao mesmo tempo, o centro da análise deste trabalho. Todavia, há “contratações externas” para cargos de supervisão e gerência. Externas, pois, em alguns casos, não há promoções internas para suprir as vagas desses cargos. Logo, busca-se fora da empresa funcionários mais qualificados.

a equipe gerencial, seja na resolução de algum problema de cliente ou na ausência do gerente e supervisor. Assumindo, assim, a responsabilidade pela loja.

A partir disso, o que é passado desde a contratação, no dia a dia de trabalho e nas promoções é que o desenvolvimento está ao alcance de todos e que só depende de cada um. Sendo assim, atitudes como bater sempre suas metas e estar apresentável, agregar com ideias inovadoras e espírito arrojado à organização do trabalho na qual faz parte, são solicitações da empresa que demonstram uma relação íntima com as histórias de sucesso de alguém que cresceu na empresa ou através de vídeos motivacionais, como por exemplo, o técnico da seleção brasileira de vôlei explicando os caminhos para se chegar ao “topo do pódio”, aludido ao ambiente de trabalho.

Cria-se, a partir daí, uma situação em que muitos funcionários vão almejar este crescimento no âmbito “profissional”, visto que a empresa está dizendo que é possível fazer carreira e que potencializa este caminho dentro dela.

Numa dimensão discursiva, a trajetória de crescimento até chegar à presidência da empresa é bem plausível e pode ser atingida, mas na prática não é bem assim que as coisas acontecem como demonstra a fala de uma líder de operação, questionada se tinha esperança de ser promovida:

Claudia- Atualmente, não! Não acredito mais neles. Eu já perdi a esperança, até porque cansa. A gente acaba fazendo um trabalho achando que nunca está preparado para aquilo; e você pensa, ou eu saio e procuro o melhor, porque promover e subir mais no cargo, eu acredito que não. Por mais que a empresa esteja mudando em relação a estar promovendo pessoas internas. Mesmo assim, eles têm uns critérios: se você não bater meta, por exemplo, mas for uma pessoa que trate muito bem o cliente, que tenha uma operação boa, que sabe trabalhar em equipe, eu posso ter estas qualidades todas, mas se eu não bater meta, eu não sou boa. Então, meu trabalho vai por água abaixo. Eu só sou boa se eu fizer bem meu resultado.

P- E para ser supervisora, hoje?

Claudia- Eu teria que ter um resultado muito melhor.

P- Em metas?

Claudia- É! E eles querem que a gente faça coisas que não se pode fazer e eu prefiro não fazer. Em relação ao parcelado com juros [compras para serem parceladas em 8x], no caixa, se você disser para mim que não quer, eu vou ter que lhe entender; mas muitas vezes eles querem que a gente argumente muito mais, ou, até use alguns meios, que eu não posso usar, para poder fazer.

P- Seria persuadir o cliente?

Claudia- Eu não faço isso. Acho que é uma opção do cliente e se ele não quiser fazer, eu não vou fazer e pronto.

Nota-se um conflito entre o que é cobrado pela empresa em relação a meta e a concepção da funcionária no que tange às condições para realizá-las. A partir disso, quando Claudia se refere que tem que fazer “coisas” que não se pode fazer, ela está chamando à atenção para uso de práticas que não são corretas para aumentar a venda do parcelado com juros. Logo, é fato que para o funcionário do caixa e para o que vai ajudar no caixa, em momentos de necessidade, a pressão para realizarem o parcelado é muito grande.

Dessa forma, com um ambiente de muita cobrança por estas metas, cria-se uma linha tênue entre o que será correto ou não correto fazer. Por exemplo, o funcionário recebe instruções para avisar ao cliente que o parcelado de 8x tem juros, mas quando o mesmo esbarra nas dificuldades de vendê-lo é imputado para que ele haja com mais “criatividade”, com mais astúcia, sendo mais convincente com o cliente, mostrando que vale a pena comprar neste parcelamento. O que surge com este tipo de cobrança são formas capciosas de argumentação, como a omissão da palavra juros por parcelas fixas e/ou o oferecimento da informação que se o cliente comprar em 8x terá um acréscimo no seu limite de compra.

Portanto, Claudia ao enfatizar na sua colocação que não age dessa forma e que busca sempre compreender o lado do cliente, livre para fazer suas escolhas, acaba entrando num conflito que, enquanto líder de operação, não será bem visto pela empresa. A partir disso, abre-se um precedente para compreender este conflito numa dimensão moral, ética ou como uma simples concepção de bom senso desta funcionária.

Outros entrevistados corroboram a distinção entre o ideal e o possível no plano de carreira:

Não é uma questão de trabalho, é uma questão mais política. Eu promovo aquele funcionário que me convém. Aconteceu muitas vezes isso. Pessoas que não foram reconhecidas por que tinha uma posição contra algumas coisas que a empresa empregava. E por isso, os administradores não reconheciam. Isso aconteceu muito. **O cara para ser promovido tem que usar uma máscara.** Se não tiver uma máscara, você não vai para lugar nenhum (Miguel)

Na verdade, eu já esperei muito. Hoje as chances são mínimas. **A C&A fez com que eu não acreditasse mais nela.** Antes eu dizia que era uma grande empresa mais que as pessoas acabavam fazendo com que não fosse boa de trabalhar. Hoje já penso diferente. É uma característica da empresa fazer com que as pessoas se desmotivem. Desacreditem, na verdade. Eu trabalho há 9 anos. Eu fui sempre elogiado por todos os gerentes. Mas como eu sou muito questionador, brigo muito pelo que é certo, falo o que está errado, até hoje eu não estou no lugar que deveria estar (Carlos)

Eu estou apto a ser um monitor. Exerço as funções mas não recebo como tal. **Até o momento, só promessas, promessas e promessas.** Chega uma hora que paciência tem limite (Fabiano)

Eu busco chegar até onde puder. Cada promoção é um salário diferente. Eu fui recentemente promovida. **Eles empolgam você para querer mais e mais** (Adriana)

Se hoje eu sou líder e estou trabalhando como supervisora, o que eles estão esperando para me promover? Eu já estou trabalhando como supervisora. **Eu almejo muito ser supervisora. A cada dia, acho mais difícil** (Gabriela)

P – A empresa teria condições de te promover ?

Gabriela - Tem condições! Tem várias. Mas eles ficam enrolando. Nem eu e nem a outra líder. Estou chateada e incomodada com a empresa.

Você ter que **demonstrar sempre o melhor de si cansa e o não reconhecimento do trabalho causa descontentamento pois você nunca está pronto.** Eles sempre querem mais (Fabiana)

Ao apontarem que “atualmente” não acreditam mais “neles”, se referindo à empresa, Claudia e os demais demonstram que um dia acreditaram que poderiam fazer carreira na C&A (em alguns casos, ainda acreditam). O exemplo de Claudia, quando afirma que perdeu a “esperança, até porque cansa”, reforça a ideia que a lógica do plano de carreira alimentou nesses trabalhadores a “esperança” de serem promovidos. Logo, identifica-se nas falas não só aspectos de uma interiorização dos valores da empresa, mas também uma “personificação⁴¹” na relação com a organização do trabalho e a expectativa do reconhecimento⁴².

⁴¹ Entendido no sentido de personificar - considerar como pessoa, atribuir qualidades de pessoa ou personalizar.

⁴² Essa busca por reconhecimento e o entendimento desta palavra será norteadas pela proposta de Honneth (2003). Ao fundamentar seu projeto teórico em algumas teses de Hegel, que exprimem a ideia de uma luta por reconhecimento, Honneth nos apresenta a terceira tese, cuja qual está em grande sintonia com a proposta deste item, que diz o seguinte: “no curso da formação de sua identidade e a cada etapa alcançada

Entre o plano de carreira e o reconhecimento esperado acontecem muitas tensões que se apoiam nas exigências diárias das metas, no fato de atingir ou não um resultado que seja favorável à imagem desses trabalhadores e que serão decisivos para a manutenção da “esperança” ou não. Sendo assim, nota-se que a noção de **competência** será o fio condutor que possibilitará o transito entre o plano de carreira e o reconhecimento. Entretanto, a compreensão que se faz de competência assume nas palavras de Claudia, como exemplo, uma outra realidade quando se trata das metas. Percebe-se quando a entrevistada argumenta que existe

[...] uns critérios: se você não bater meta, por exemplo, mas for uma pessoa que trate muito bem o cliente, que tenha uma operação boa, que sabe trabalhar em equipe, eu posso ter estas qualidades todas, mas se eu não bater meta, eu não sou boa (Claudia)

No que diz respeito às questões sobre a personificação das práticas organizativas da empresa, vistas tanto na fala da Claudia, quanto na fala dos outros entrevistados, como por exemplo: “não acredito mais neles”, “já confiei nela e hoje não confio mais”, “demonstrar sempre o melhor de si cansa e o não reconhecimento do trabalho causa descontentamento”. Tem-se a possibilidade de uma análise a partir do entendimento sobre o conceito de reconhecimento e suas implicações, na relação deste trabalhador com a organização do trabalho da empresa C&A e com o plano de carreira, através do que Honneth chama de “formas de confirmação prática mediante as quais ele [o sujeito] adquire uma compreensão normativa de si mesmo” (HONNETH, 2003, p. 132).

Portanto, percebe-se a existência de uma contradição entre o que é colocado pela empresa com relação ao plano de carreira e as idéias de que o desenvolvimento destes trabalhadores só dependem deles e de suas próprias ações no dia a dia de trabalho da loja. Nota-se que até um certo ponto, pensando ilustrativamente no caso de Claudia, que ela conseguiu driblar os problemas práticos encontrados e seguiu sendo promovida, mas num determinado momento, ela percebeu que não avançaria mais em termos de cargos,

da comunitarização, os sujeitos são compelidos, de certa maneira transcendentalmente, a entrar num conflito intersubjetivo, cujo resultado é o reconhecimento de sua pretensão de autonomia, até então ainda não confirmada socialmente” (p.121-122). Logo, Honneth destaca duas afirmações importantes baseada nessa tese de Hegel que corroboram para o nosso objetivo aqui. São elas: “em primeiro lugar, que faz parte da condição de um desenvolvimento bem-sucedido do Eu uma sequência de formas de reconhecimento recíproco, cuja ausência, em segundo lugar, se dá, a saber, aos sujeitos pela experiência de um desrespeito, de sorte que eles se veem levados a uma ‘luta por reconhecimento’.” (p. 122).

devido às tensões estabelecidas com as metas variáveis e principalmente diante do fato de como deveria agir para alcançá-las, implicando, desse modo, em conflitos subjetivos e internos na relação de trabalho que permeiam o âmbito da ética e da personalidade desta funcionária.

Logo, entende-se que a partir de um determinado momento, estas dificuldades ou problemas práticos, desencadeados na interação com a organização do trabalho, passam a não ter mais possibilidade de resolução num contexto prático e real. Dessa forma, tais questões acabam por se manifestar no campo das representações subjetivas e, mais especificamente, na dimensão da subjetividade da trabalhadora.

Por fim, diferentemente da compreensão de Honneth de que os problemas desencadeados passam a “ser meras representações subjetivas” estando “separadas da realidade restante”, o que se entende e está para além dessa colocação, ao refletir sobre as interpretações das falas de Cláudia e de outros entrevistados, é que estes problemas, estando na subjetividade dos funcionários, não se separarão da sua realidade em si. Pelo contrário, pensando à luz dos estudos de Christophe Dejours⁴³, o que se observou nas falas dela e de outros entrevistados é a externalização destas tensões no seu contexto de vida pessoal ou familiar, como também, no que tange às representações subjetivas a partir destes problemas, no surgimento dos processos de adoecimento, estresse e, principalmente, **sofrimento**. Depois de 12 anos, a funcionária Cláudia foi demitida da empresa.

3.3 O cliente enquanto um *dispositivo de controle*.

A proposta deste item é analisar a importância do **cliente** no setor de serviços, sua relação de venda e trabalho no dia a dia das lojas C&A e, principalmente, concebê-lo como um fator que pode auxiliar no **controle**⁴⁴ do trabalho no que tange à organização do trabalho da empresa.

⁴³ Ver Dejours (1994, 2007 e 2009).

⁴⁴ “Não há necessidade de ficção científica para conceber um mecanismo de controle que forneça a cada instante a posição de um elemento em meio aberto, animal numa reserva, homem numa empresa (coleira eletrônica)”. Ver (DELEUZE, 2004)

Na relação com seus funcionários, a *fast fashion* enfatiza que o contato com o cliente é um momento ímpar e é a hora de **fidelizar** a partir de um excelente atendimento. Dessa maneira, o ato da venda é feito no momento do contato com o cliente ou quando o mesmo se dirigir a algum funcionário. Compreende-se, diferentemente do que propõem Zarifian (2001) quando aponta algumas falhas no acompanhamento após a venda, no que concerne à prestação de serviço, que a empresa busca estabelecer uma relação de fidelidade com os clientes, almejando transformá-los em consumidores fiéis⁴⁵.

Em situações de treinamento, a empresa faz considerações de como deve ser a relação com os clientes. Essas considerações são para que o funcionário crie o costume de observar os clientes na loja – seu comportamento, por onde circulam, onde se detêm para olhar melhor as roupas, que peças tocam e etc. Tudo isso foi colocado como um exercício valioso para que os clientes pudessem ser vistos como “seres humanos”, entender suas expectativas e motivações e, conseqüentemente, avaliar qual é a “contribuição” ou “ajuda” que o trabalhador poderia dar para a satisfação do cliente.

Dessa forma, o cliente assume um papel principal na dinâmica da empresa, tanto na relação de venda quanto nos aspectos organizativos de trabalho, compra de mercadorias e nas produções de campanhas para atraí-los cada vez mais (ver também o ANEXO D).

O cliente assume o papel de **dispositivo de controle** quando passa a direcionar algumas atividades da empresa e, consecutivamente, a fazer parte da organização do trabalho como mais uma forma de **controle**. Aqui, torna-se necessário explicar que o conceito de **dispositivo** foi pensado por Foucault (1984), ao estudar as dimensões do poder e da sexualidade. Deleuze (2004) ao estudar e problematizar as questões lançadas por Foucault, utilizou o conceito de dispositivo, na dimensão mais abrangente do controle, para tratar e entender os fenômenos da chamada **sociedade de controle**.

Numa sociedade de controle a empresa substituiu a fábrica, ... a empresa se esforça mais profundamente em impor uma modulação para cada salário, num estado de perpétua metaestabilidade, ... a empresa introduz o tempo todo uma rivalidade inexprimível como sã emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e

⁴⁵ A C&A possui uma página no facebook que soma hoje um total de 2,4 milhões de fãs que a curtem. Para acompanhar tais informações e verificar como o cliente assume tal importância vejam o (ANEXO E) e o link : <https://www.facebook.com/ceaBrasil>.

atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo (DELEUZE, 2004, p. 221).

Portanto, escolheu-se uma definição que resume e exemplifica o conceito de dispositivo.

O dispositivo é a rede de relações que podem ser estabelecidas entre elementos heterogêneos: discursos, instituições, arquitetura, regramentos, leis, medidas administrativas e etc. Ele pode assumir uma função estratégica. Por exemplo, a reabsorção de uma massa de população flutuante que era excessiva para uma economia mercantilista. Tal imperativo estratégico serviu como a matriz de um dispositivo que se converteu pouco a pouco no controle-sujeição da loucura [...] (CASTRO, 2009, p. 124)

De acordo com Castro (2009), Foucault distingue ainda “dois momentos essenciais”. O primeiro seria o “momento do predomínio do objetivo estratégico” e o segundo, “a constituição do dispositivo propriamente dito”. Logo, esse autor conclui que o dispositivo “uma vez constituído, permanece como tal na medida em que tem lugar um processo de sobredeterminação funcional [...]” (p. 124).

Já nas questões que cabem ao **controle**, pode-se notar que a empresa conta com alguns mecanismos que vão controlar e vigiar o tipo de atendimento que os seus clientes estão recebendo. Este método é conhecido como “cliente oculto ou misterioso”. Esses são clientes selecionados e contratados para que avaliem o nível de atendimento que cada funcionário está oferecendo. Depois que as avaliações são feitas, as informações são sistematizadas por uma “equipe de consultoria e pesquisa⁴⁶” para depois serem enviadas a cada loja. Com o resultado desse material, os gerentes podem não somente chamar a atenção dos funcionários citados, com o intuito de corrigir os seus erros, como também, treinar tanto os trabalhadores que estão envolvidos quanto os demais funcionários.

Somando a esta situação, as metas que são cobradas para todos os funcionários da loja são: em cada contato com o cliente, é necessário perguntar se o mesmo efetuará o pagamento com o cartão da loja; caso a resposta seja negativa, este funcionário tem que oferecer o cartão da empresa. Ademais, se a dúvida do cliente for sobre alguma roupa, o trabalhador estável terá que apresentar uma semelhante, caso não exista mais a peça.

⁴⁶ Estes, em conjunto com a C&A, vão elaborar as questões a serem avaliadas e pesquisadas.

Ainda assim, se o cliente vem com uma roupa na mão, o funcionário tem uma oportunidade de agregar uma roupa adicional sugerindo possíveis combinações.

Essas situações são comuns no dia a dia do trabalhador que precisa aprender a lidar com a sensação de que a qualquer momento um destes clientes atendidos podem ser um “cliente oculto”. É possível dimensionar o grau de controle que se estabelece para que sejam praticadas as exigências que competem não só ao atendimento do cliente, mas que se estendem desde o abastecimento de mercadorias na área de vendas à aparência do funcionário (desde o estado da farda ao cheiro, se é agradável ou não).

Com informações também recolhidas nas entrevistas, construiu-se um quadro com os principais pontos que são avaliados e investigados, através do “cliente oculto”, no momento da sua “visita” à loja. São as seguintes:

QUADRO 2 – Pontos que são avaliados e investigados, através do cliente oculto

Atendimento Telefônico
Organização e Conforto
Aparência do Associado
Atendimento na Área de vendas
Atendimento Complementos & Eletrônicos
Atendimento Provador
Atendimento Caixa Área de Vendas
Trocas , Reservas e Ajustes

Fonte: Anotações feitas em treinamentos enquanto funcionário da empresa.

Por fim, conclui-se que o cliente assume duas forças catalisadoras de ações na dinâmica de venda e de organização do trabalho dentro da empresa. Na parte da venda, observou-se criações de campanha baseado em pesquisas de satisfação do cliente tanto pela via real do cotidiano de consumo nas lojas, quanto pelo campo virtual quando os clientes compartilham e curtem as imagens das roupas e coleções pelo facebook. No que diz respeito à organização, é mais do que perceptível como esses aspectos vão impactar diretamente no dia a dia de trabalho destes trabalhadores, posto que para que tudo isso aconteça, a loja tem que estar funcionando perfeitamente e com as roupas devidamente expostas e abastecidas.

4. QUEM É O TRABALHADOR ESTÁVEL DA C&A?

A faixa etária dos funcionários que foram entrevistados, entre homens e mulheres, está situada entre 25 e 32 anos de idade. No que diz respeito à quantidade de homens e mulheres, nota-se que em Aracaju há uma maior presença de mulheres. Sobre a escolaridade dos entrevistados, a maioria possui ensino superior incompleto, ficando apenas dois com ensino superior completo e um com o ensino médio completo.

Observa-se que o tempo de trabalho destes funcionários gira em torno de 3 a 12 anos. Muitos desses entrevistados têm filhos, restando apenas dois que não têm. Logo, os que possuem filhos têm entre um a três. Sobre os valores salariais dos entrevistados, foi constatado valores entre um a dois salários mínimos (dos entrevistados, o menor salário é R\$ 650,00 e o maior chega a R\$ 1. 230,00 reais).

4.1 A caracterização do trabalho

Nesta parte, são apresentadas informações que abarcam o dia a dia dos trabalhadores pesquisados sobre o fato de exercerem várias funções e trabalharem em períodos de alto fluxo e baixo fluxo de atividades, buscando compreender como estes descreveriam sua situação corporal e mental ao término de suas atividades.

A gente trabalha com metas, no varejo não é tão cobrado como um operador de caixa. Mas a gente é pressionado principalmente eu que estou na função de líder. Sou pressionada pela questão de meta. [...] A gente tem sempre que aumentar o ritmo para poder dá conta [do trabalho], para nunca estar vazio [os equipamentos que expõem as roupas]. Então, aquilo ali acaba deixando bem estressado, tanto fisicamente, quanto psicologicamente. Quando a gente termina a rotina de trabalho estamos bem estressados e muito cansados. O físico, eu não posso nem falar [risos]. Minhas condições físicas, hoje, depois que eu passei este tempo todo dentro da C&A: tenho muitos problemas de saúde que adquiri ali dentro. Questão [como] carregar muito peso, escada com peso, a rotina, o corre-corre, muitas horas trabalhadas [horas extras], não poder usa o elevador porque eles proibem de usar, se não for com produtos. Isso me afetou bastante e psicologicamente com certeza (Gabriela, 11 anos de loja).

Durante o evento, tem um aumento muito grande em relação à cobrança, até porque o que eles dizem pra gente “se o movimento aumenta, a meta aumenta e tem que trabalhar mais, tem que correr mais, tem que suar mais”. Eu costumo muito ouvir que a gente tem que ‘fazer uma gordura’, então a gente tem que dar o sangue pra fazer uma gordura [...] (Carlos).

O “Fazer gordura” é um termo usado pelos gestores que denominam um acréscimo nas margens de lucros que, por sua vez, é visto como “obrigação” a ser feita a cada evento, para que assim possam ter uma “folga” nas metas que virão em outros eventos e na meta anual de venda da loja. Com isso, cada dia é um dia a menos para cumprir sua meta. Então, quanto mais puder realizar sua meta no “aqui e agora”, melhor será para a loja e para a imagem de cada loja perante os diretores da empresa. Sendo assim, percebe-se que impera uma lógica do curto prazo quando o assunto são metas e que a realização ou não delas implicam sempre numa cobrança. Por exemplo, se o funcionário realiza a meta, é cobrado dele o “fazer gordura” aludindo a uma possível folga nas cobranças dos eventos futuros, situação que pela fala destes trabalhadores nunca ocorre. Já pelo ponto de vista da não realização das metas, tem-se o entendimento que a cobrança será ainda maior. Portanto, a pressão sempre existirá quando o assunto for a meta de venda.

Tais problemas vivenciados na empresa afetam as vidas destes trabalhadores quando não estão no ambiente de trabalho:

Se afeta, com certeza! Porque toda vez que tenho uma contrariedade, seja em questão de um próprio funcionário da minha equipe ou com um cliente, quando eu chego em casa, chego super estressada e, assim, acabo descarregando em quem não tem nada a ver. Já cheguei em casa tão estressada de meu filho falar qualquer besteira e eu querer até bater. Eu via que era por causa do meu estresse na loja, que eu não estava tendo paciência com ele. Então, afeta e digo a você que é cem por cento (Claudia, 12 anos de loja).

Os problemas no trabalho afetam sim a minha vida, fico impaciente, não tenho tempo para meu filho e também não tenho disposição para cuidar de mim (Fabiana, 8 anos de loja).

Esse trabalhador está localizado no que é denominado como área de vendas (o local onde estão situadas as roupas, os caixas, estoques e provadores) da loja. Essa área faz parte de um conjunto de setores dentro da loja que são: o administrativo, fiscal, manutenção e vendas de produtos financeiros. Os trabalhadores entrevistados efetuavam uma jornada diária de trabalho de oito horas ou mais. Logo, esses trabalhadores que realizam uma jornada de 44 horas semanais ou trabalham numa jornada integral de oito horas diárias são chamados pela empresa de *full time*. Ressalta-se que a grande maioria dos trabalhadores da empresa realiza a jornada de 44 horas semanais. Existindo também, com raras exceções, a presença de trabalhadores *part time* trabalhando seis horas por dia. Além disso, vale ressaltar a existência da política de **menores aprendizes** que são jovens, abaixo da maior idade, que trabalham até quatro horas por dia.

Sobre as jornadas destes funcionários, alguns depoimentos são ilustrativos:

Trabalhei no início seis horas todos os dias com trinta minutos de intervalo. Nos sábados, trabalhava nove horas com uma hora de intervalo. Depois, virei *full time* e de segunda a quinta-feira eu realizava oito horas com uma hora de intervalo. Já nas sextas e sábados eram nove horas com uma hora de intervalo (Miguel)

Num dia normal eu trabalho oito horas e meia e, num dia de evento, eu trabalho dez horas e meia (Fabiano)

(Pergunta-se sobre a jornada de trabalho e se ela é fixa ou não) “É aquele negócio, fixa tem que ser. Mas eu nunca consigo fazer as minhas oito horas normais. Eu sempre faço a mais. Agora o máximo que se pode fazer são duas horas, não pode passar disso, então, o quanto eles puderem puxar disso aí, eles puxam. Dez horas é o limite” (Gabriela)

Eu dedico tanto tempo que, às vezes, eu entro às nove horas da manhã e saio quase 21h da noite. E quando eu chego em casa, na maioria das vezes, eles [as crianças] já estão dormindo e meu esposo já está descansando. Então, tomo banho e vou às vezes só descansar. Então, na época de evento, a gente mal vê a família (Claudia)

Um dos entrevistados discorre sobre como se processa a separação por departamentos e, conseqüentemente, as implicações desta divisão:

Cada departamento tem uma equipe. Vamos dizer assim, [...] são quatros departamentos⁴⁷, então existem departamentos [...] que a demanda é conforme a venda/produktividade. Se for um departamento que vende muito, consequentemente terá uma quantidade de funcionários maior. [...] O departamento de calçados, atualmente são três pessoas trabalhando. O departamento de acessórios que cabe a mim é uma pessoa só trabalhando, o que acaba se tornando muito puxado pelo fato de que deveriam ser, no mínimo, duas pessoas. [...] Pela lógica, deveriam ser duas pessoas em cada departamento, uma na abertura e outra no fechamento. No meu caso, no meu departamento, sou só eu! Então, tem dias também que até mesmo nos outros departamentos sobra trabalho do dia anterior para ser realizado no outro dia. Isso sempre acaba ocorrendo (Fabiano, 2 anos de empresa).

Numa das observações feitas na loja de *shopping* em Aracaju, foi possível ver a loja com mercadorias pelo chão. Os departamentos tinham roupas por cima dos equipamentos – o que atrapalhava a visualização e, consequentemente, a compra por parte dos clientes – e os provadores com muitas roupas para serem devolvidas para área de vendas. Foi possível perceber seis funcionários na área de vendas. No masculino, um funcionário, no feminino, dois, nos calçados um e nos provadores dois. No setor de caixa, havia oito clientes na fila – sendo que uma era gestante – e apenas três funcionários trabalhando, sendo que dois desses três estavam na operação de caixa e um auxiliando a fila. A loja estava com muitos clientes e foi difícil que o número de funcionários atendesse todas as necessidades da loja naquele momento. Percebeu-se que o principal motivo que angustiava os trabalhadores era a não possibilidade de cumprimento em deixar a loja impecável para o outro dia, realizando, ao mesmo tempo, todas as suas tarefas e cumprindo suas metas estabelecidas.

Dessa forma, relacionando essa situação observada com a fala de Fabiano, quando o mesmo diz que existe a sobra de trabalho do outro dia e, somando a isso, uma loja com nove funcionários para conseguir cumprir tudo que lhes é cobrado e ainda assim ter que atender bem os clientes, o que sobressai disso tudo é um ambiente difícil e com um ritmo intenso para se trabalhar. A fim de saber se essa prática ocorria em outras lojas, buscou-se, curiosamente, verificar tais fatos⁴⁸.

⁴⁷ Os departamentos são: masculino, feminino, infantil e calçados. Saliento também que existe o departamento de acessórios e lingerie, e que é difundido nos demais. Por exemplo, cuecas, gravatas e meias, por serem masculinos, ficam neste setor. Calcinhas e cuecas infantis vão para o infantil. E assim, sucessivamente.

⁴⁸ Em passagem pela cidade de Araraquara, São Paulo, foi feita uma visita de observação na única loja da cidade. O resultado nos chamou a atenção. De cara, foram observados apenas cinco funcionários

É possível observar o nível de desgaste e cobrança que são colocados nos ombros dos trabalhadores, visto que a divisão de funcionários por departamento é baseada na produtividade da loja e, por sua vez, do departamento. Essa medida da produtividade é construída em cima dos parâmetros de peças vendidas (produtos da loja que são vendidos, mercadorias) divididas pelo número de horas gastas na loja (horas trabalhadas pelos funcionários do varejo). Assim, encontra-se um indicador, em percentual, que norteia a alocação de funcionários por departamento, a necessidade de contratação de funcionários ou até mesmo, a demissão de trabalhadores, pois, se a loja permanece abaixo do índice de produtividade, isso pode ser compreendido pelos gestores como um sinal de que não se está vendendo bem, ou de que a empresa está com funcionários a mais. Dessa maneira, a relação tempo/quantidade de vendas impõe o ritmo, a lógica de trabalho e até mesmo a manutenção do emprego para esses funcionários (SANTOS, 2009).

Um funcionário descreve as funções exercidas cotidianamente pelos trabalhadores na empresa, quando lhe é perguntado quantas funções realizam no seu dia-a-dia de trabalho.

Bom, a gente normalmente exerce a função de caixa por que temos a ‘obrigação de baixar fila’. Então, se tem fila com cliente reclamando e até antes de chegar ao ponto do cliente reclamar, a gente tem que sair do que a gente está fazendo e ir para o caixa. Eu faço minha ‘função normal’ que é reposição de calçados e arrumação que, querendo ou não, aí já vai mais duas funções, uma de repositor e uma da pessoa que arruma. É no meu caso específico, também faço a função de trabalhar no ‘stock’, que não sei se dá o nome de ‘estoquista’, [...] também em arrumação na reserva que lá na C&A chama de reserva⁴⁹. A gente também tem que tapar buraco. Não que acontece diariamente, mas semanalmente acontecem várias vezes de ter que tirar intervalo na troca⁵⁰. Então, a gente faz função de operador de troca, a gente faz função de operador de Novos Produtos (NP) que é a parte de celular, e assim tem muita coisa. Se for botar durante a semana, a gente passa

espalhados pela área de vendas e quando fui conversar com um deles no provador vi uma imagem impressionante: o provador estava abarrotado. Havia uma pilha de roupas amontoadas umas em cima das outras e este funcionário tendo que se “desdobrar” para arrumá-las e devolver para seus lugares (em equipamentos e paredes), atender os clientes que entravam e saíam do provador e ainda com paciência para me responder, provavelmente, naquele momento, achando que era mais um cliente “curioso”. Quando perguntado se ele teria que devolver todas aquelas roupas naquele mesmo dia, ele respondeu enfaticamente que não. “Seria impossível nesse momento”. Logo depois, afirmou que faria o que pudesse e no outro dia, na segunda-feira, outros funcionários terminariam.

⁴⁹ Departamento da loja que equivale ao depósito de mercadorias onde são guardadas as roupas, acessórios e calçados que serão preparados para ir para área de vendas.

⁵⁰ Setor da loja onde os clientes efetuam trocas de mercadorias por outros produtos.

sem perceber pela loja toda praticamente, exercendo quase todas as funções (Carlos, 9 anos de empresa)⁵¹.

Portanto, compreende-se a prática da multifuncionalidade através dos deslocamentos que Carlos faz para os setores como caixa, provadores, troca e etc. Logo, os seus dias de trabalho são repletos de diversificadas funções e níveis de intensificação do trabalho. Essa compreensão é reforçada pelas colocações de Druck, Oliveira e Jesus, (2010, p. 112):

Um dos sintomas da precarização das condições de trabalho resultante dos processos de reestruturação produtiva e da implementação das práticas toyotistas de organização do trabalho nas últimas duas décadas, para aqueles que permanecem empregados, é a *intensificação do trabalho*. O que pode ser evidenciado pela aplicação da “polivalência”; pela aceitação de atividades e horas extras sem remuneração; pela implementação da informática/microeletrônica que aumenta substancialmente a produtividade do trabalho, além de impor um novo comportamento dos usuários em sua relação com o tempo de processamento das operações realizadas; e, pelo acúmulo de tarefas ou mesmo funções, devido ao “enxugamento” nas empresas.

Entende-se, assim, que o trabalho no caixa como operador e o abastecimento de produtos exigem mais velocidade na execução. Já no que diz respeito às diversificadas funções, nem sempre elas assumem aspectos negativos para os trabalhadores. Todavia, nota-se que as interpretações de positividade com a multifuncionalidade estão na “crença” do plano de carreira do funcionário dentro da empresa e no acúmulo de conhecimento suficiente para que o mesmo seja reconhecido como um excelente funcionário.

A partir da fala de Carlos, justamente quando relata sobre certa “obrigação” para realizar algumas funções e na colocação seguinte sobre os fatores positivos e negativos que são encontrados na multifuncionalidade, destaca-se a questão da **coerção** e **consentimento**.

No que diz respeito à coerção, chama-se a atenção para a relação de trabalho entre os funcionários e as gerências, na qual as responsabilidades para realização das tarefas são atribuídas ao trabalhador de forma impositiva. Já com o consentimento, existe uma

⁵¹ O sublinhado desta transcrição foi feito pelo autor com o objetivo de realçar as funções exercidas por esse trabalhador. Ver (SANTOS, 2010).

compreensão superficial de que o trabalhador não é obrigado e nem coagido a realizar as suas tarefas no dia-a-dia de trabalho. Entende-se que há uma escolha por parte do trabalhador. Entretanto, de acordo com Burawoy (1990), nos dias de hoje, as gerências não podem mais confiar absolutamente na coação econômica do mercado. Sendo assim, o autor aponta que os “operários” precisam ser **persuadidos** a cooperar. Em outras palavras, Burawoy (1990) entende que entre a coerção e consentimento o consenso tem que predominar, embora não se possa excluir completamente a coerção⁵².

4.2 O trabalho intenso

Explicando como se processa a dinâmica de um “evento comemorativo”, como o do Dia dos Pais:

Para você ter uma ideia, a gente teve um evento, que é um dos maiores eventos, que foi o dia dos pais. A gente não teve nenhum temporário. Foi muito enfatizado pela gerente da loja, que a gente conseguiu bater as metas sem ter o [trabalhador] temporário. [Mas] só quem está lá com a mão na massa mesmo sabe quanto é desgastante. Quando a gente tem uma pessoa [para ajudar no trabalho], não é suficiente, já é desgastante, imagine sem nenhuma ajuda, sem nenhum trabalhador temporário. Para mim, o ideal seria você ter um quadro maior [aumento no número de funcionários]. Hoje isso é muito cobrado dentro da empresa. O quadro é muito defasado. [...] A C&A chegou a ter, para termos uma ideia, 130 funcionários. Hoje em dia, acho que tem uns 90 funcionários. O trabalho não diminuiu! A gente tem o mesmo trabalho, com a quantidade de pessoas bem menor [Se referindo à empresa]. Ainda passaram para gente uma coisa meio que falsa, como se quisesse motivar a gente [fazendo entender], que a gente está dando conta do trabalho mesmo sem o trabalhador temporário [...]. O corpo, no decorrer do tempo, não aguenta. O psicológico, muito menos. Eu sou exemplo vivo! Eu tenho problema em muitos lugares do corpo pelo trabalho. A cabeça não é boa, é estressada e eles tentam fazer com que a gente acredite nisso, que mesmo sem o trabalhador temporário a gente vai dar conta, mais na verdade é muito difícil (Carlos, 9 anos de empresa).

Na verdade a gente contrata [os trabalhadores temporários] muito em cima do evento. Não dá para preparar [treiná-los]. Ai, na verdade, a gente acaba fazendo duas coisas ao mesmo tempo, até mais. Eu acredito que mais (Claudia, 12 anos de loja).

⁵² Ver também Przeworski (1989), especificamente, o capítulo que leva o seguinte título: “Bases materiais do consentimento”.

Você estando num evento é correria total. Quando você está num evento você sempre está na correria e você cansa mais. [...] Você fica sobrecarregado de todas as formas, você fica cansado de todos os jeitos. Tanto fisicamente como psicologicamente. As cobranças são inúmeras, você recebe muita pressão e com isso, acaba ficando muito cansado (Fabiano).

De acordo com a fala de Carlos, tem-se que nesse evento a empresa está voltada para os preparativos desde as campanhas publicitárias até a preparação para o recebimento de mercadorias. A estrutura dos planejamentos de venda, de horários, de contratação de temporários, de férias e etc., têm que ser pensada e planejada meses antes. Depois de tudo isso, os líderes e supervisores já conseguem visualizar se o setor do masculino necessitará de uma ampliação para receber as mercadorias e se necessitará de trabalhadores temporários. Como esse é um evento bastante comemorado, geralmente eles aumentam o envio de produtos. Contudo, visto que há o aumento espacial (físico) do departamento masculino, sabendo que neste departamento só existe duas pessoas e que se espera um aumento no fluxo de vendas, não foi liberada a contratação de trabalhador temporário para este evento.

A partir disso, entende-se o motivo do desgaste do funcionário. Se com dois funcionários já estava difícil, agora com a área ampliada, com o aumento da demanda de trabalho e sem o trabalhador temporário, essa situação se potencializa. Situação essa, reforçada por Carlos e Gabriela, independente de eventos.

A C&A chegou a ter, para termos uma ideia, 130 funcionários. Hoje em dia, acho que tem uns 90 funcionários. O trabalho não diminuiu! A gente tem o mesmo trabalho, com a quantidade de pessoas bem menor (Carlos).

O departamento feminino ter quatro pessoas trabalhando eu acho um absurdo. No início, quando eu entrei na C&A, tinham nove pessoas trabalhando. Hoje reduziram para quatro funcionários e muitas vezes saem de férias e ficam três e temos que dá conta [do trabalho]. Se mata, se mata e se mata, e quanto mais o funcionário se mata eles acham [a empresa] que está tudo bem. Vê que está tudo arrumadinho, então acha que está normal (Gabriela).

Após as colocações de Carlos, perguntamos a Claudia se ela percebia algum tipo de mudança na sua vida fora do trabalho, no que se refere às atividades na loja, em “eventos comemorativos” e nos momentos normais após o evento.

Na época de evento a gente só se dedica a empresa. É uma época que a empresa cobra muito da gente. E quando termina isso [o evento], eu consigo respirar mais, me dedicar um pouquinho mais a família. Mas no evento, realmente, não dá. Por que a gente chega detonada em casa. Ai, a gente só quer um banho e descansar e, às vezes fica até estressada com a família. Às vezes a gente descarrega na família e não na empresa. Nos clientes mesmo, eu tento ficar calma, tranquila. E quando chego em casa, é quando eu descarrego meu estresse. Muitas vezes causando até um início de depressão e um estresse. A gente sabe que muitos colegas de trabalho já passaram por isso. Não conseguem ter um lazer. Por que se você só trabalha e não consegue ter um lazer com sua família, você acaba pensando assim: poxa! Eu só trabalho. Então, muita gente não consegue administrar estes dois lados, que é mais difícil (Claudia, 12 anos de loja).

Percebe-se na sua fala um sentimento carregado de cansaço que se assemelha ao de Carlos. Sendo assim, Claudia coloca que só consegue respirar um pouco e dar atenção a sua família nos intervalos destes eventos comemorativos.⁵³

Reforçando o sentimento de cansaço e sobrecarregamento, vejamos outros depoimentos:

Na verdade eles te sugam tanto que é difícil até em períodos sem eventos ter alguma mudança fora da loja. Porém, claro que em eventos piora, mas normalmente tem momentos no meio do mês que eu ainda consigo sair cedo, frequentar a academia, sair com amigos. Mas no começo e final de mês onde o movimento aumenta não temos condições de ter vida social, mesmo porque o quadro de funcionários é baixo (Fabiana, 8 anos de loja).

O saldo de um evento é muita bagunça. A gente acaba tendo que fazer tudo. O temporário não está mais, fica tudo em cima do associado [funcionário estável]. A gente é cobrado para deixar a casa em ordem. Os bastidores, temos que deixar perfeito. Em evento, a cobrança aumenta muito, o cansaço, tanto físico quanto mental é muito grande. O pior é a parte psicológica, você não dorme direito, está sempre cansado, mas não dorme. Está sempre pensando no outro dia, no que vai fazer, no que ficou para trás para você fazer, no que você tem que fazer por que a cobrança vai vim (Carlos).

⁵³ Surge a partir da sua colocação uma pergunta: sabendo que no período de um ano a loja passa por eventos como Dia dos Pais, Mães, Namorados, São João e Natal, sem deixar de acrescentar os eventos intermitentes, como os lançamentos de coleções e de campanhas publicitárias, em que momento Claudia conseguiria ter um pouco mais de tempo para “respirar” e dar um pouco de atenção à sua família?

Posto isso, quando o assunto está relacionado aos problemas de saúde e danos ocasionados pelo ritmo de trabalho, os entrevistados afirmam que o cansaço é muito presente, principalmente em “eventos comemorativos”. Logo, processos de adoecimentos por depressão e/ou estresse são pontuados e observados pelos funcionários.

Eu tenho uma lesão no **punho direito** até hoje. Já fiquei afastado pelo INSS. Voltei, mas como é uma loja, não tem um setor que me coloquem para evitar o problema. **Já vi pessoas com problemas no joelho e que não podiam subir escadas e, mesmo assim, eles [a empresa] desligavam o elevador para conter custos.** E aquelas pessoas desciam com os produtos pela escada (Miguel).

Eu tenho **tendinite nos dois joelhos**, creio que decorrente do trabalho. Nunca pedi um relatório médico que comprovasse isso, mas creio que é decorrente do trabalho porque eu nunca tive isso. Hoje também sinto muita **dor nos punhos** e não sei se é pela digitação, pelo tempo que passei digitando ou por pegar peso também (Carlos).

Também foram apontados: fortes dores de cabeça, desentendimentos/desencontros familiares, dores no corpo e até afastamento para realização de cirurgia devido às lesões adquiridas no trabalho. Nesse caso, Gabriela estava afastada por uma lesão no joelho devido às longas jornadas de trabalho, subindo e descendo escadas, com peso nos braços para abastecer a loja com roupas ao longo dos 11 anos de trabalho.

Minhas condições físicas hoje, depois que passei esse tempo todo dentro da C&A, **eu tenho muitos problemas de saúde que adquiri ali dentro.** [Ela aponta alguns fatores que desencadearam tais problemas] Questão de carregamento de peso, escadas com peso, a rotina, o corre-corre e muitas horas trabalhadas. O físico me afetou bastante. E psicologicamente, pelo estresse, pela pressão, pela questão da meta que só o fato de você saber que tem que dá conta daquilo ali e que todo mundo está te vendo... Eu já tive outro tipo de acidente de trabalho. **Cai de uma escada e machuquei a coluna.** Fiquei oito dias afastada, mas ainda sinto dores na coluna (Gabriela).

Depois de saber essas informações foi perguntado como ela achava que seria seu retorno para a empresa. Veja o que ela nos diz:

Eles nunca admitem que a culpa foi da empresa. Mas, por enquanto, eles estão aceitando numa boa; mas eu já estou preparada para quando voltar. **Eu acho que eles não vão me ver mais da maneira que eles me viam antes.** Já tem cinco meses que estou afastada e para mim que sou líder é bem mais complicado. **A gente faz, faz pela empresa,**

mas no dia que a gente fica doente eles fecham os olhos. Quando voltar, a gente sabe que não vai ser mais a mesma coisa. Em questão de horário, eu era da abertura de loja e já soube que eles colocaram lá que eu vou voltar para o fechamento de loja. Então, isso já é uma coisa que eles querem me dá uma rasteira. Já sei que eu vou enfrentar problemas (Gabriela).

P - Indo para o horário de fechamento de loja, o desgaste aumenta?

Com certeza! **Eles querem provocar para ver até onde eu vou aguentar.** Eu já sei que quando eu voltar esse vai ser um problema que eu vou ter que enfrentar. **A nossa saúde é muito comprometida. Principalmente por problemas psicológicos tipo: depressão, muita gente ali dentro tem ou já passou por este problema de depressão por conta de cobranças de meta; problema de coluna, de joelho, como eu tenho, que não só sou eu que tenho, tem muita gente com problema de coluna ali dentro** (Gabriela).

Aliado a isso, encontra-se as questões que influenciam na saúde de muito destes funcionários.

[...] A parte psicológica é muito afetada por ter uma cobrança grande, por trabalhar com cliente e por ter metas. Acho que uma coisa acaba influenciando a outra. Se o físico não está bom, a cabeça não está boa. E se a cabeça não está boa, o físico também acaba sofrendo com isso (Carlos, 9 anos de empresa).

Foi uma depressão. Um início de depressão que tive. Fiquei uns 15 dias, mas aí tomei alguns remédios, remédios para dormir, porque eu não conseguia dormir. [Momento de tristeza e reflexão] Foi bem no evento mesmo. Aí, eu estava muito estressada, agoniada, parecia que o mundo ia desabar (Claudia, 12 anos de loja).

Praticamente não existe muito relacionamento com a família, porque na época de evento, você chega muito cansado. [...] No momento em que bate o cartão [passa o cartão de ponto, para entrar no trabalho], você praticamente é uma máquina, você não diminui seu ritmo nunca, mantém acelerado até o final, até a hora de ir embora. E quando você chega em casa, só pensa em descansar. Seu filho, sua mulher está dormindo. Enfim, você não tem praticamente contato nenhum (Miguel, 6 anos de empresa).

A partir das falas expostas, percebe-se que a intensificação do trabalho com os eventos comemorativos desencadeiam problemas à saúde dos trabalhadores e à relação familiar dos mesmos. No tocante às situações de trabalho que causam tais problemas de saúde, o que se observa é que os acontecimentos estão relacionados à “forma de

organização do trabalho imposta” que proporciona uma dinâmica de atividade com fortes pressões subjetivas. Complementando-se a esta situação, no que tange à condição objetiva de trabalho, identifica-se um carregamento constante e excessivo de mercadorias do estoque para a área de vendas e a permanência dos trabalhadores por muito tempo em pé durante a jornada de trabalho. Um fato importante a ser considerado é que esses funcionários não ganham nenhum tipo de comissão sobre as vendas, sobre metas realizadas ou qualquer tipo de gratificação salarial.

4.3 Metas, benefícios e exigências.

Quando perguntado sobre o benefício, ou seja, se estavam ganhando a Participação nos Lucros ou Resultados - PROPAR (o PROPAR – seria a tão conhecida PLR -) Claudia explicou que a empresa pode possibilitar ou não a “materialização” desse benefício.

A gente tem que bater a meta do varejo, que é a parte de roupa, bater as metas do RFS, que é a parte financeira. Como são consolidados, os dois, a gente acaba não ganhando. Por que - Ah! Um não bateu. Ah! O varejo não bateu. - Então, geralmente, a gente quase não ganha. Então, é uma coisa que não é atingível. É um pouco inatingível. A gente acaba se frustrando de tanto correr, correr, para ter o PROPAR que acaba sendo um sonho.

Em relação à discussão da meta, dito de outro modo, “meta consolidada” (como é colocado pela empresa) sobre o PROPAR, tem-se uma análise que vai para além do que entendemos como “dupla meta”. O que se entende com a meta consolidada é que a empresa não faz com que essa “dupla meta” deixe de existir. Apreende-se que o fato de se tornar consolidada, vincular o ganho da participação nos lucros somente com o êxito dos dois setores, nada mais é do que um implicador para dificultar o ganho financeiro que é prometido, fazendo com que o trabalhador corra mais no seu dia-a-dia de trabalho ocasionando, para os mesmos, o descrédito, a decepção e a frustração por não atingirem as “metas” postas pela empresa.

Quando perguntado para Claudia se são as metas que movem tais cobranças, ela nos respondeu:

É! E, geralmente, a gente vai em busca dessas metas para atingir o PROPARG, por que eles falam: - se vocês não atingirem estas metas, a gente não atinge o PROPARG. [Eles não ganharão] A gente busca, mas quando chega próximo fica aquela sensação que, a gente corre, corre, corre e não alcança. É cada vez mais difícil.

A gente tem muita cobrança. E ainda mais uma coisa que você costuma ouvir do seu gerente: “se você não bater sua meta, eu vou colocar um jornalzinho na sua costa: fui responsável por não bater minha meta”. Então, você ouvir isso do seu gerente: “fui responsável por não ganhar PROPARG”. Aí, você fica taxado como uma pessoa que não corre atrás.

Ele fala assim: “Espero não ver que você foi causadora, a propulsora disso, porque eu vou botar assim em suas costas: fui a causadora por não ganhar PROPARG”. Ele tem estas brincadeirinhas [Com tom de reprovação].

Ainda sobre as metas e as exigências,

Quem é do varejo tem meta de reposição, tem que acelerar, tem que correr e, geralmente, eles estão em cima: - Bora lá, cadê? Está vazio ali, está vazio acolá! E no RFS, a cobrança é de meta que a gente tem que bater. A gente tem que fazer muita proteção total do cartão do cliente⁵⁴, a gente tem que fazer seguro, a gente tem que fazer saque. Então, realmente, a cobrança é enorme (Claudia).

Eu acho que tem que ser uma coisa de cada vez. Eles exigem três, quatro, cinco coisas ao mesmo tempo. **Eu não sou máquina! Já cheguei até a discutir com um gerente.** Eu disse - calma! Eu não sou máquina. Se for para fazer 1.000 coisas de uma vez, eu só sou uma só (Adriana).

Há um aumento das exigências, com certeza. **Muitas vezes a gente está em casa e o telefone toca, a gente está na faculdade eles ligam.** Eles ligam para falar de campanhas, ou então, para dizer que precisamos vender PL, que é uma coisa que não tem nada a ver com o varejo, que não é obrigação [nossa]. [Ainda ligam alertando] para.

⁵⁴ Seria um tipo de seguro que protegeria a conta do cliente contra um roubo do seu cartão. Sem tal seguro, seu limite de compra pode ficar comprometido. Com este seguro que é cobrado todo mês ele estaria protegido de qualquer imprevisto.

você criar uma campanha de PL para fazer o varejo vender PL (Gabriela).

Nesse momento, foi perguntado como ela se sentia com tais telefonemas.

Eu fico retada [com raiva]! Eu só atendo porque se não atender, no outro dia o “bixo pega”. Acham que como eu tenho um cargo de liderança eu tenho que está 24h disponível para a C&A (Gabriela).

Através das falas dos entrevistados, percebeu-se que estes são acometidos no trabalho por atitudes de constrangimento que implicam numa pressão para que deem cada vez mais de si, de modo que o resultado positivo seja a única saída para o fim de tais constrangimentos. De acordo com Claudia, existem até envios de emails cobrando melhores resultados: “às vezes ele fala: que resultado é este? Pede para sair. Com este resultado, não dá para continuar. Então, algumas coisas [como essas] que nos deixa chateada”. Com isso, ela diz o seguinte: “a gente acaba botando aquilo na cabeça: ou você faz ou é rua”.

Esta questão é discutida por Druck, Oliveira e Jesus (2010) que afirmam que:

Ao lado dessa intensificação, novas e mais sofisticadas formas de maus-tratos no ambiente de trabalho vão se multiplicando em todos os setores – público e privado – em empresas industriais modernas e de ponta, assim como nos setores mais tradicionais, como o comércio e a prestação de serviços. É a gestão e dominação pelo constrangimento ou **assédio moral** (DRUCK; OLIVEIRA; JESUS, 2010, p.112).⁵⁵

Assim, a cobrança por resultados, da maneira como estão fazendo, é uma forma de controle e intensificação. Nesse sentido, o funcionário nunca se desliga das suas metas e vive sempre pressionado pela possibilidade de fracassar e tornar-se alvo de constrangimentos.

⁵⁵ Informa-se que o pesquisador já foi testemunha num processo judicial que tratava de um caso de assédio moral sofrido por uma funcionária gestante. Nesse processo, a funcionária foi indenizada.

4.4 O perfil do trabalhador estável traçado pelo Instituto Observatório Social (IOS).

Os dados apresentados resultam de uma pesquisa realizada pelo Instituto Observatório Social (IOS), no período entre março e junho de 2008. Foi pesquisado o desempenho social e trabalhista em seis unidades da C&A (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010, p. 12):

A motivação de se fazer uma pesquisa sócio-trabalhista na C&A partiu da denúncia realizada pela publicação Observatório Social Em Revista editada em maio de 2006. Nesta edição da revista, o IOS mostrou como empresas do setor do varejo roupas, entre elas a C&A, compraram mercadorias em malharias clandestinas que exploram a mão-de-obra de imigrantes irregulares em São Paulo

Esses dados são resultados de entrevistas realizadas, a partir de um plano amostral em que foram pesquisados todos os trabalhadores disponíveis nas seis unidades. Com isso, observa-se um número de 866 trabalhadores entrevistados nas lojas⁵⁶ (IOS, 2010). Percebe-se que alguns fatores que compõem o perfil destes trabalhadores demonstram como os aspectos relacionados ao dia-a-dia de trabalho são comuns às lojas em diferentes contextos regionais.

Nota-se uma grande concentração na faixa etária dos trabalhadores de 19 a 25 anos, com um percentual acima dos 45%. Observou-se também, na última linha, com a segunda maior concentração (18%), uma faixa de idade acima dos 35 anos conforme a tabela abaixo:

TABELA 2- Faixa etária das unidades pesquisada C&A - março 2008

Faixa etária	Número de funcionários (%)
Até 18 anos	7,22
19 a 25 anos	46,98
26 a 30 anos	17,08
31 a 35 anos	10,71
Acima de 35 anos	18,01

Fonte: INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010. Obs. Contempla menor aprendiz.

⁵⁶ As unidades pesquisadas, de acordo com o relatório, foram Tamboré, Interlagos, Centro de Distribuição (CD), Porto Alegre, Brasília e Fortaleza.

É grande a presença de jovens e mulheres compondo o quadro de trabalhadores da empresa. A exceção se dá justamente no Centro de Distribuição (CD), em que prevalece um maior percentual de homens.

TABELA 3 - Número de trabalhadores por sexo/gênero (%) – abril 2008

Sexo/Gênero	Tamboré	Interlagos	CD	Porto Alegre	Brasília	Fortaleza
Feminino	75,36%	72,00%	43,00%	75,00%	67,00%	56,00%
Masculino	24,64%	28,00%	57,00%	25,00%	33,00%	44,00%

Fonte: INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010.

Há também uma maioria de trabalhadores com o ensino médio completo. O percentual chega a atingir, em algumas das unidades, 75% do quadro de funcionários. Já o número de trabalhadores com ensino superior completo e incompleto, não passa, em alguns casos, de 10%. E os que ainda estão cursando o ensino superior não ultrapassam os 15% (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010).

TABELA 4 – Número de trabalhadores por gênero e escolaridade unidade Tamboré⁵⁷ (%) – abril 2008

Nível de escolaridade	Feminino	Masculino	Total geral
Ensino Médio completo	78,85%	64,71%	75,36%
Ensino Fundamental incompleto	0,00%	5,88%	1,45%
Ensino Médio cursando	5,77%	0,00%	4,35%
Graduação/Superior completo	1,92%	5,88%	2,90%
Graduação/Superior incompleto	3,85%	11,76%	5,80%
Graduação/Superior cursando	9,62%	11,76%	10,14%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010.

Há uma concentração de funcionários que recebem uma faixa salarial de um a dois salários mínimos.

⁵⁷ Escolheu-se esta unidade só para demonstrar os dados.

TABELA 5 – Remuneração das unidades pesquisadas – abril 2008

Faixa salarial	% de Funcionários
Até um salário mínimo	3,48%
De 1,01 a 1,50 salário mínimo	34,75%
De 1,51 a 2,00 salários mínimos	22,09%
De 2,01 a 2,50 salários mínimos	5,86%
De 2,51 a 3,00 salários mínimos	16,06%
De 3,01 a 4,00 salários mínimos	7,65%
De 4,01 a 5,00 salários mínimos	5,86%
Acima de 5 salários mínimos	4,25%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados do INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL (2010).

Na tabela a seguir, nota-se aspectos que tangem os problemas de saúde encontrados nas lojas pesquisadas.

TABELA 6 – Porcentagem de trabalhadores das unidades da C&A pesquisadas que dizem apresentar problemas de saúde relacionados ao trabalho - abril/maio 2008

Problemas de saúde relacionados à atividade de trabalho	Brasília	CD	Fortaleza	Porto Alegre	Shopping Interlagos	Shopping Tamboré	Total geral
Problemas de coluna	36%	24%	18%	28%	30%	39%	27%
Surdez	2%	1%	1%	4%	1%	3%	2%
Doenças de pele	2%	1%	1%	1%	2%	1%	1%
Problemas respiratórios	13%	12%	3%	6%	12%	9%	10%
LER/DORT	40%	21%	18%	35%	29%	33%	27%
Doenças do sangue	2%	1%	0%	0%	2%	0%	1%
Depressão ou estresse	47%	18%	23%	44%	45%	52%	33%
Câncer	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Alergias	10%	11%	8%	5%	10%	7%	9%
Outro. Qual?	14%	9%	6%	11%	15%	29%	12%
Não apresentou problema de saúde	15%	44%	49%	30%	24%	13%	33%

Fonte: Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados do IOS (2008) OBS: Os entrevistados escolheram até 3 opções.

Por fim, o que se percebe nessa última tabela é que os maiores percentuais dos problemas encontrados referentes à saúde dos funcionários podem estar relacionados às atividades desenvolvidas pelos trabalhadores na área de vendas e, provavelmente, aos que estão ligados a algum tipo de meta e/ou cobrança. Ao voltar nas falas dos

entrevistados em que eles apontam os problemas referentes à saúde adquiridos no trabalho destaca-se: Carlos com suas dores no corpo e tendinite nos joelhos, Claudia com depressão, Miguel com problemas nos pulsos - Lesão por esforço repetitivo (LER) - e Gabriela com lesão no joelho. Fica evidente, portanto, que há uma semelhança dos problemas desses trabalhadores com os principais problemas de saúde encontrados na tabela acima.

5. PROCESSOS ORGANIZATIVOS E RELAÇÕES DE TRABALHO: INTENSIFICAÇÃO, PRECARIZAÇÃO E SOFRIMENTO

Este capítulo será norteado a partir de três processos ou categorias de análise que dialogam com os depoimentos apresentados pelos entrevistados: intensificação, precarização e sofrimento.

Iniciando as discussões sobre os aspectos da intensificação e precarização e sofrimento no que concerne ao “**lado de dentro da vitrine**”, Dejourns (2007) demonstra como a dinâmica das relações de trabalho cada vez mais se resume a trabalho e sofrimento.

Por trás das vitrinas, há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à “cultura” ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc. (DEJOURS, 2007, p. 28).

Na busca de satisfazer todas essas demandas, encontra-se imbricado o processo de intensificação, fazendo com que este trabalhador esteja sempre “correndo” por uma melhora a cada dia, visando realizar o que foi imposto pela organização do trabalho da melhor maneira e no menor tempo possível.

De acordo com Dal Rosso (2008, p. 9), atualmente, o “trabalho é mais intenso, o ritmo e a velocidade são maiores, a cobrança de resultados é mais forte, idem a exigência de polivalência, versatilidade e flexibilidade”. Com isso, entende-se que a partir deste contexto, o processo de precarização, diante das questões que cabem ao trabalhador, anda lado a lado com o processo de intensificação. Aponta ainda o que seria os “custos humanos” para conviver neste cenário:

A intensificação do trabalho traduz-se em maiores desgastes físico, intelectual e emocional. As consequências negativas são comprovadas pela maior incidência de estresse e de acidentes no trabalho, pelo acréscimo das lesões por esforços repetitivos, enfim, pelo adoecimento que afeta o trabalhador, que repercute sobre sua família, com custos para conjunto da sociedade (ROSSO, 2008, p. 9)

Na organização do trabalho da C&A, soma-se ao trabalho do estável, a contratação de trabalhadores temporários, têm como função ajudar no trabalho e dar um apoio nos eventos comemorativos. Considerando a hipótese de uma diminuição da intensidade de trabalho nesses eventos, com a entrada de temporários, perguntou-se para alguns dos estáveis se durante a realização das atividades, em pleno evento, eles conseguiam identificar uma divisão maior de tarefas e, conseqüentemente, uma diminuição de intensidade na execução das atividades. Obtivemos como resposta:

Uma divisão com certeza! Agora uma diminuição é muito difícil. Porque para eles [a empresa] contratarem um trabalhador temporário é porque a gente está precisando de no mínimo três; e aí, eles contratam um. É assim, praticamente para tapar algum buraco para não sobrecarregar tanto, mas o trabalho não diminui, até porque o trabalho triplica [...] (Carlos).

Percebe-se na argumentação desse funcionário a dimensão da intensificação do trabalho quando o mesmo diz que num evento “o trabalho triplica”. Dal Rosso (2008) na passagem a seguir possibilita-nos exemplificar os momentos que este trabalhador tem que lidar com os eventos comemorativos e o trabalho no dia a dia sem evento.

O trabalho dito flexível traduz-se em jornadas imprevisíveis, alternando tempos ociosos e trabalhos intensos, pois, habitualmente as tarefas encomendadas deverão ser executadas em tempo recorde (p.10).

Ao término dos eventos comemorativos, o que se vê no lugar de “tempos ociosos” é uma demanda para reorganizar o departamento que foi ampliado para alcançar as metas de vendas esperadas pela empresa. Neste momento, o trabalhador estável não conta com a ajuda do trabalhador temporário, tal como fora exemplificado pelo próprio Carlos que teve que passar todo o evento do Dia dos Pais sem temporários. Logo, tem-se uma sobrecarga nestes períodos.

Pensando no nível das exigências feitas, tanto direta quanto indiretamente, entende-se que os discursos são colocados para os trabalhadores estáveis no intuito de potencializar a dimensão da intensificação. Como foi visto, o trabalhador estável tem que demonstrar a capacidade de **Combater resistências e driblar dificuldades, Respirar, transpirar resultado e Direcionar esforços visando superar os objetivos da loja, transformando o impossível em possível.**

Depois de observado alguns depoimentos no que tange à **multifuncionalidade**, compreende-se que essa prática não se dá somente como uma simples divisão de funções, mas como um acréscimo de responsabilidades em cada tarefa exercida. Dessa forma, entende-se que estes trabalhadores estáveis se sentem sobrecarregados e submetidos a um nível maior de cobrança. Logo, tanto em “eventos comemorativos” quanto no término de tais eventos, o caráter multifuncional e os níveis de responsabilidades tendem a continuar. Por fim, Dal Rosso (2008) compreende que a intensidade torna-se “mais que o esforço físico, pois, envolve todas as capacidades do trabalhador, sejam as de seu corpo, a acuidade de sua mente, a afetividade despendida” além dos “saberes adquirido” com o passar do tempo.

Por conseguinte, a multifuncionalidade é vista como o principal método da organização flexível que agirá diretamente no desencadeamento do processo de intensificação. Esse acúmulo de atividades e outros “mecanismos, tais como o domínio de tecnologias recentes que aumentam os ritmos ou exigem atividades suplementares (ROSSO, 2008, p. 109)”, também implicam nesse processo⁵⁸.

Entre os “mecanismos” utilizados por algumas empresas e também pela C&A, para alcançarem altos níveis de produtividade, manter o controle da jornada e ritmo de trabalho de acordo com suas necessidades e objetivos, encontram-se o banco de horas, a hora extra e, numa dimensão subjetiva, a cobrança por resultados.

Entretanto, existem algumas lojas que não podem usar a política de banco de horas, por motivos de acordos sindicais. Esse é o caso da loja de Aracaju. Sendo assim, nota-se que a loja utiliza a “hora extra” para intensificar o trabalho, aumentando a sua jornada em até duas horas a mais, mediante a necessidade da empresa. Posto isso, há uma escolha do funcionário que fará estas horas estando sempre de acordo com o fluxo de venda e a partir da necessidade da loja. Depois disso, não é difícil de perceber quais serão os funcionários escolhidos, com certeza os mais capacitados, os mais ágeis e os que detêm maior conhecimento da loja como um todo.

Nas lojas com banco de horas, estes trabalhadores podem fazer até duas horas a mais na sua jornada diária.⁵⁹ No que tange à dimensão das cobranças pelos resultados, já

⁵⁸ Ver também (CARDOSO, 2009).

⁵⁹ Numa conversa com um funcionário de uma loja do estado de São Paulo, para sentir e fazer uma autoavaliação dos resultados de pesquisa, o mesmo alegou que chega a fazer até 30 horas a mais na sua jornada mensal e que dificilmente a empresa faz com que este funcionário reduza a sua jornada no mesmo mês, só podendo reduzir essas horas depois de um ou dois meses.

se observou como elas agem na subjetividade dos trabalhadores fazendo com que o trabalho com suas metas e obrigações nunca se desligue das suas vidas. O trabalhador tem de contrabalancear sua realidade de trabalho e vida com as exigências que lhe são feitas pela empresa. Claudia exemplifica como as pressões eram controladas.

Às vezes, eu não conseguia dormir. Eu ficava só pensando o que eu ia fazer no outro dia para atingir aquela meta, alguma campanha, alguma dinâmica, ou como eu teria que mudar meu comportamento para contagiar a equipe, para a equipe correr atrás daquela meta [...]. Eu ia tentar dormir e ficava com aquilo na minha cabeça; a cabeça tão cheia que eu dizia meu Deus, não tem mais espaço para nada. Eu não vou conseguir dormir. Aí eu comecei a tomar remédio. Às vezes, até hoje, ainda tomo remédio, mas eu tomo pouco e escondido por que se meu marido vê ele dá bronca. Aí eu tomo escondido, eu guardo na minha bolsa (Claudia)⁶⁰.

Na fala de Claudia, apresenta-se um aspecto da intensificação que é a cobrança de resultados, das metas, fazendo com que esta funcionária ao sair do ambiente de trabalho, ainda pense em formas de melhorar seu desempenho e ainda arranje uma forma para que “sua equipe corra em direção à meta”. Sendo assim, pode-se perceber os problemas causados por tais pressões. Com isso, aponta-se para a conexão da intensificação com os aspectos de uma precarização da condição objetiva de trabalho.

Porém, ao analisar os impactos que são causados nos trabalhadores no seu dia a dia de trabalho, pensando nos desgastes físico e mental, identifica-se nessas condições de trabalho os aspectos que montam a possibilidade de se pensar numa dimensão de precariedade à qual estão inseridos estes trabalhadores.

Linhart (2009) discute a dimensão de uma “precariedade subjetiva”⁶¹.

Seria ‘o sentimento de precariedade’ que podem ter os trabalhadores estáveis quando ‘confrontados com exigências cada vez maiores em seu trabalho e que estão permanentemente preocupados com a ideia de nem sempre estar em condições de responder a elas’ (Linhart, 2009, p. 1).

⁶⁰ Nos chama a atenção o grau de envolvimento que esta empresa consegue dos funcionários fazendo com que eles, mesmo sem comissão de vendas e, na busca por um plano de carreira, tentem superar seus limites. Não importando o preço que tenham que pagar. Tal qual seriam danos à saúde e o próprio afastamento familiar – ainda que convivendo embaixo do mesmo teto. (Entrevista realizada em 2011).

⁶¹ Discussão apresentada no Seminário Internacional – Organização e Condições do Trabalho Moderno: Emprego, Desemprego e Precarização do Trabalho. Entre os dias 13 a 15 de setembro de 2010, na FE-Unicamp. O texto foi disponibilizado em português pela organização do seminário e tem o título de “Modernização e precarização da vida no trabalho”.

O que corrobora para nossa análise é a sua definição de onde se encontra esta precariedade subjetiva: é encontrada em funcionários que dispõem de “Contrato de Duração Indeterminada (CDI)”, em grandes empresas.

Linhart (2009) analisa o “aspecto do sentimento vivido de precariedade” que leva os trabalhadores ao sofrimento.

A empresa moderna alega, através de um discurso muito estruturado, sua vontade explícita de valorizar a pessoa, de investir em suas competências mais íntimas, tanto intelectuais como afetivas e emocionais. Para isso, apóia-se na evolução da natureza do trabalho (que se torna mais abstrato, mais reativo, mais qualitativo, e que se inscreve cada vez mais em atividades terciárias, de serviços). [...] Presume-se que a pessoa se mobilize inteiramente o tempo todo para conseguir realizar o trabalho solicitado nas condições instáveis que caracterizam o trabalho contemporâneo; ela deve contar com as soluções que lhe permitam conciliar os objetivos de produtividade e de qualidade que lhe são impostos e que nem sempre são compatíveis (p. 9-10).

Para se ter uma concepção mais abrangente de como se processa esta carga de exigências no trabalho sobre sua vida particular, um funcionário alega que o momento mais difícil foi quando obteve uma promoção de cargo, tornando-se responsável pelo setor de caixa. Ele nos conta o seguinte:

Eu saía fisicamente da empresa, mas espiritualmente eu estava praticamente dentro da empresa pela cobrança, [...] a gente tinha que dar resultado, então você ficava plenamente ligado na empresa, você não esquecia (Miguel).

Em sintonia com esta passagem, Sennett (2001) nos coloca uma argumentação sobre as pressões que são feitas pelas organizações flexíveis e que estão alicerçadas na realização das metas que, de certa forma, não são de fácil execução:

O controle pode ser estabelecido instituindo-se metas de produção ou lucro para uma ampla variedade de grupos na organização, que cada unidade tem a liberdade de cumprir da maneira que julgar adequada. Essa liberdade, no entanto, é especiosa. É raro as organizações flexíveis estabelecerem metas de fácil cumprimento; em geral as unidades são pressionadas a produzir ou ganhar muito mais do que está em suas capacidades imediatas. [...] o esforço é para forçar cada vez mais as unidades, apesar dessas realidades, uma pressão que vem da alta administração da instituição (SENNETT, 2001, p. 65).

O trabalhador estável está inserido numa precariedade tanto objetiva quanto subjetiva:

[Esses trabalhadores] estão permanentemente no fio da navalha ao realizar seu trabalho, sozinhos, sem suporte e a ajuda operacional de coletivos solidários, sem poder compartilhar seus problemas, suas dificuldades, seu sofrimento. É no face a face solitário com seu trabalho que estão condenados a encontrar as soluções, que são desafiados permanentemente por objetivos cada vez mais exigentes, sem possibilidade de negociar seus meios. O sentimento de uma precariedade difusa, imperceptível, mas sempre presente, os acompanha. É preciso dar provas o tempo todo, demonstrar sua competência e sua empregabilidade, justificar sua presença, antes de tudo em uma lógica comparativa (LINHART, 2009, p. 11).

Quando interpelados sobre como gostariam que fosse o seu dia-a-dia de trabalho na C&A, obtiveram-se as seguintes colocações: que fosse “menos cansativo, apenas que eu exercesse as funções que me cabiam” (Fabiano); “que eu chegasse e desempenhasse as atividades que eu era responsável [...]” (Miguel); e “não sobrecarregar tanto os funcionários, [...] saber ouvir e tratar aquele funcionário como pessoa e não como uma máquina” (Claudia).

Por fim, Dejours (1992) vai mostrar em parte do seu trabalho, que existe um fator que é muito importante para uma boa relação homem-trabalho e que este fator se chama saúde. Todavia, no que diz respeito ao **sofrimento**, esse autor coloca de modo bastante contundente que “o sofrimento é inevitável e ubíquo. Ele tem raízes na história singular de todo sujeito, sem exceção. O trabalho funciona então como um mediador para a saúde”. E quando ocorre o contrário, em que “a situação de trabalho, as relações sociais de trabalho e as escolhas gerenciais empregam o sofrimento no sentido do sofrimento patogênico⁶², o trabalho funciona como mediador da desestabilização e da fragilização da saúde” (DEJOURS, 1994, p.137).

⁶² Na concepção Dejouriana sofrimento patogênico seria quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Isto é, quando não há nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência. Quando foram explorados todos os recursos defensivos, o sofrimento residual, não compensado, continua seu trabalho de solapar e começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito [...] (DEJOURS, 1994, p. 13).

Portanto, Dejours (2009) em sua análise sobre o sofrimento e o prazer no trabalho, contribui para esclarecer algumas falas dos trabalhadores que estão amplamente ancoradas numa dimensão subjetiva e nos mostrando o quão são vastas as implicações entre a subjetividade do trabalhador estável e a organização do trabalho. Esse autor nos apresenta uma passagem que exemplifica diretamente os efeitos da busca pelo reconhecimento. “Apenas quando obtenho o reconhecimento da utilidade e da qualidade do meu trabalho é que tenho a satisfação intensa da minha relação com o trabalho. O reconhecimento do trabalho é o que permite transformar o sofrimento em prazer” (DEJOURS, 2009, p. 53).

Concluindo, Dejours (2007, p. 17) aponta que “o sofrimento aumenta por que os que trabalham vão perdendo gradualmente a esperança de que a condição que lhes é dada possa amanhã melhorar”. No caso dos funcionários, visto o nível das exigências com as metas, alguns deles não nutriam mais esta perspectiva de melhora. Com isso, “os que trabalham vão cada vez mais se convencendo de que seus esforços, sua dedicação, sua boa vontade, seus ‘sacrifícios’ pela empresa só acabam por agravar a situação”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais, esta pesquisa transitou entre questões referentes ao trabalho numa empresa multinacional do comércio varejista, marcada pela flexibilidade em sua organização do trabalho. Apresentou-se, num primeiro momento, as transformações do capitalismo no século XX e como tais mudanças se relacionam com o setor de serviços, os processos de transição entre o período taylorista-fordista, o momento de crise do regime fordista até desembocar no surgimento do que foi chamado de regime de acumulação flexível.

Através da “empresa enxuta” torna-se necessário o surgimento de uma “nova gestão empresarial” com práticas cada vez mais alicerçadas no toyotismo. É aí que surge a necessidade de um “novo perfil de trabalhador”, o multifuncional.

No segundo momento, buscou-se expor como essa empresa se estrutura e como organiza o trabalho. Essa *fast fashion* baseia-se em “5” Comportamentos, numa lógica de Competências e principalmente na multifuncionalidade que é exigida, acrescidos da pressão das metas por resultados e um plano de carreira. Apontou-se como se processa a relação de trabalho desta multinacional, alicerçadas pelos métodos flexíveis de organização do trabalho, com o trabalhador estável, multifuncional, inserido num trabalho que aparentemente não se apresenta com intensificado e precarizado.

Dito isso, procurou-se discutir, num terceiro momento, o trabalhador estável em suas questões mais cotidianas de trabalho. Onde foi possível constatar processos de intensificação e precarização do trabalho, além dos aspectos de sofrimento com impactos na saúde desses trabalhadores. Além disso, observou-se como os trabalhadores absorvem as responsabilidades das metas (profissionais e pessoais) impostas pela empresa e apontou-se um possível transbordamento de tais impactos para fora dos contextos de trabalho.

No quarto e último momento, o objetivo foi fazer um retorno de forma direta e relacional ao que foi apresentado nos três momentos anteriores. Essa retomada foi direcionada a partir de três processos que se tornaram relevantes nesta dissertação. São eles: *intensificação, precarização e sofrimento*.

A intensificação está diretamente ligada à organização do trabalho e aos métodos que são utilizados para manter o ritmo de produtividade esperada. Bem como a flexibilização, a multifuncionalidade e as pressões por resultados que vem das

cobranças. No caso da precarização, o intuito aqui foi perceber que a partir dessas transformações, da reconfiguração das relações de trabalho, da empresa com a imposição das metas, da implantação da ideia de responsabilização e autonomia inerente ao trabalho que o próprio funcionário desenvolve, tornando-o responsável por sua “carreira”, potencializa-se a intensificação e a precarização das condições de trabalho.

E por último, o sofrimento visto aqui como uma das consequências das condições objetivas do trabalho precarizado. Como também, dos problemas enfrentados no dia a dia de trabalho que ganham força na dimensão subjetiva dos trabalhadores.

Antes de finalizar estas considerações, julga-se importante registrar aqui alguns pontos que apareceram no decorrer da análise das entrevistas e que vão na esteira das discussões sobre o **reconhecimento**, o **plano de carreira** e o **cliente** que podem ser aprofundados, ainda que não fossem de início, objetivos claros desta pesquisa, como dimensões de controle do trabalhador e que merecem, portanto, atenção e novos contornos em pesquisas futuras.

Dessa maneira, ao retomar o que foi observado nas falas dos funcionários, com relação à organização da empresa, ao plano de carreira e ao entendimento das práticas organizativas, chega-se a um nível de análise e compreensão que possibilita algumas proposições: a) a organização de trabalho desta empresa, representada pela figura da equipe gerencial, emite uma imagem concebida dos funcionários até um determinado momento da interação de ambos. O plano de carreira e as metas podem ser vistos como consequência do contato desta interação porém apenas até um determinado limite; b) a busca pelo **reconhecimento** que surge nesta interação pode ser vista em dois âmbitos: o do **reconhecimento real** que perpassa a dimensão objetiva salarial com as promoções de cargo e salários; e o **reconhecimento simbólico** que abarca a dimensão subjetiva. Vislumbrando o ganho de *status*, tanto na empresa em relação aos seus colegas de trabalho quanto na sua vida fora do trabalho, decorrente das suas promoções; c) a questão do conflito observada na fala de alguns trabalhadores quando não conseguiam driblar os “problemas práticos” encontrados quando a organização do trabalho estabelecia suas metas, nas possíveis condutas exigidas que os funcionários discordavam e mesmo nas suas cobranças pessoais.

O **cliente** passa a assumir uma posição importante no controle do trabalho destes funcionários e na estrutura da empresa. A ação desse cliente passa a ser entendida aqui como duas forças catalisadoras agindo na dinâmica de venda e de organização do trabalho dentro desta empresa. Na parte da venda, com as criações de campanhas

publicitárias baseadas em pesquisas de satisfação do cliente (tanto através dos meios virtuais – facebook, blogs e etc. – quanto pela via real do cotidiano de consumo nas lojas). Já no que diz respeito à organização do trabalho, a figura do “cliente oculto” torna-se relevante e emblemática. A figura desse cliente desencadeará uma sensação, nos trabalhadores, de que a qualquer momento estão sendo observados e que a sua ineficiência no atendimento ao cliente podem implicar no não reconhecimento, em críticas por parte dos superiores hierárquicos que os prejudicarão na busca pelo plano de carreira.

Contudo, depois de apresentar o que se identificou como mais uma forma de controle que a organização do trabalho desta empresa despende ao trabalhador estável, percebeu-se a existência de três dimensões de controle que esses trabalhadores estão sujeitos no dia a dia de trabalho. São elas: a) a organização do trabalho com seus métodos controlando o trabalhador estável; b) os trabalhadores se controlando mutuamente – pensando nas dinâmicas do crescimento com o plano de carreira, realização das metas, avaliações de desempenho gratificadas financeiramente de forma diferenciada; e c) o cliente exercendo um controle sobre o trabalhador estável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. L. Comércio: Perfil, reestruturação e tendências. **Educação & Sociedade**, v. 18, n. 61, pp. 139-158, dez. 1997.

ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho** - Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2007.

BERNARDO, M. H. **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BEYNON, H. As práticas do trabalho em mutação. In: R. ANTUNES. **Neoliberalismo, Trabalho e Sindicatos - Reestruturação produtiva na Inglaterra e no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 1998. p. 9-38

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOSI, E. **Memória e sociedade**: lembrança de velhos. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista - A Degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BURAWOY, M. (1990). A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, ano 5, n. 13, 1990, p. 29-50.

CARDOSO, A. C. **Tempos de trabalho, tempos de não trabalho**: disputas em torno da jornada do trabalhador. São Paulo: Annablume, 2009.

CASTEL, R. **Desigualdade e a questão social**. São Paulo: EDUC, 2007.

_____. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1 (A era da informação: economia, sociedade e cultura)

CASTRO, E. **Vocabulário de Foucault - Um percurso pelos seus temas, conceitos e autores**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CORIAT, B. **Pensar pelo Averso**. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

DAU, D. M., RODRIGUES, I. J., CONCEIÇÃO, J. J. **Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas)**. São Paulo: Annablume; CUT, 2009.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

_____. **A Loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho? **Revista CULT**, p. 49-53, 2009.

_____. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DELEUZE, G. Post-Scriptum sobre as sociedades de controle In: DELEUZE, G. **Conversações**. São Paulo: Editora 34, 2004. p. 219-226.

DRUCK, G.; FRANCO, T. **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo, 2007.

DRUCK, G.; OLIVEIRA, L. P.; JESUS, S. C. Precarização social do trabalho no Brasil: o caso da vulnerabilidade dos jovens e dos sindicatos. In: BRAGA, T.; F. VIDAL, F.; NEVES, L. (orgs.). **Trabalho em questão**. Salvador: SEI; 2010. p. 103-129

DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. Porto: Porto Editora, 1997.

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação & Sociedade**, v.19, n. 64, 1999. p. 87-103. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101=73301998000300004&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 26 fev. 2013

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

EXAME. **C&A e Riachuelo vão vender mais moda e menos roupa para a classe C**. Abr. 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/c-a-e-riachuelo-vao-vender-mais-moda-e-menos-roupa-para-a-classe-c?page=1&slug_name=c-a-e-riachuelo-vao-vender-mais-moda-e-menos-roupa-para-a-classe-c>. Acesso em 28 fev. 2013

FONTENELLE, I. A. **O Nome da Marca - Mc Donald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo, 2002.

FOUCAULT, M. **História da Sexualidade I: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

GALHANONE, R. F. **Atitudes, emoções e comportamento de compra: um estudo com consumidores de produtos de luxo ou sofisticados**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04092008-110517/>>. Acesso em: 2013-02-26.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GUIMARÃES, N. A. **Caminhos cruzados: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores**. São Paulo: Editora 34, 2004.

HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 2008.

HIRATA, H; PRÊTECEILLE, E. Trabalho, exclusão e precarização socioeconômica: o debate das ciências sociais na França. **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 47-80, jul./dez 2002.

HIRATA, H. **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: UNESP, 2009.
_____. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. spe 1, p. 13-20, 2011.

HONNETH, A. **Luta por reconhecimento - A gramática moral dos conflitos sociais**. São Paulo: Editora 34, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal do Comércio**. Mar.2011

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. Comportamento Social e Trabalhista - C&A. **Relatório Geral**. São Paulo, 2010.

LEMOS, M. L.; ROSA, S. E. Os setores de comércio e de serviços. In: **BNDES 50 anos - histórias setoriais**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_setorial/setorial07.pdf>. Acesso em: 26 fev 2013

LIMA, J. C. A terceirização e os trabalhadores: revisitando algumas questões. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.13, n.1 , p. 17-26, 2009.

LIMA, J. C.; GONDIM, L. M. **A pesquisa como artesanato intelectual: considerações sobre método e bom senso**. São Carlos: EdUFSCar, 2006.

LINHART, D. Modernisation et précarisation de la vie au travail. **Papeles del CEIC**, Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva, Universidade del País Vasco, nº 43 , p. 1-19, 2009.

MAY, T. **Pesquisa Social - questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec / Abrasco, 1999.
O GLOBO. **Bradesco anuncia compra do banco Ibi por R\$ 1,4 bilhão**. Jun. 2009. Disponível em:

<http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1183940-9356,00-BRADESCO+ANUNCIA+COMPRA+DO+BANCO+IBI+POR+R+BILHAO.html>. Acesso em 28 fev. 2013

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, E. **Toyotismo no Brasil**: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

OLIVEIRA, S. A Qualidade da Qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. **Caderno de Saúde Pública**, v. 13, n. 4, p. 625-634, out/dez 1997.

PADILHA, V. **Shopping center**: a catedral das mercadorias. São Paulo: Boitempo, 2006.

PINTO, G. A. **A Organização do Trabalho no século 20 - Taylorismo, Fordismo e Toyotismo**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

POCHMANN, M. Mercado geral de trabalho: o que há de novo no Brasil? **Parcerias Estratégicas**, p. 121-144, 2006.

POCHMANN, M. **O Emprego na Globalização**. São Paulo: Boitempo, 2001.

PORTAL IG. Gisele Bündchen lança coleção para C&A. Abr. 2011. Disponível em: <<http://moda.ig.com.br/modanomundo/gisele+bundchen+lanca+colecao+para+ca/n1596865038530.html#2>>. Acesso em 28 fev 2013

PRZEWORSKI, A. **Capitalismo e social-democracia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

ROSSO, S. D. **Mais trabalho!**: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

SANTOS, S. M. Páthos: Trabalho e Organização – Como uma organização do trabalho pode gerar, no trabalhador estável, um sofrimento? **Revista Estudos do Trabalho**, Marília, Ano 4, n. 7, 2010, p 44-61. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org>> .Acesso em 18 de maio 2011.

SANTOS, S. M. Trabalhador Estável e C&A Modas: A questão do Labor e Vida na relação com a organização do trabalho. Monografia de graduação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão, 2009.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA, E. S. **Trabalho e desgaste mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2001.

STEVENS, G. **O círculo do poder**. Brasília: UNB, 2003.

WOOD, S. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.17, n.6, p. 28-42, out. 1991

ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. S. **Relação de serviço - Produção e Avaliação**. São Paulo: SENAC, 2001. p. 67-93.

ANEXO A – Primeira loja C&A em Sneek, na Holanda**FIGURA 5 – Primeira loja C&A – Sneek – Holanda***1ª Loja – 1861 – SNEEK - Holanda*

Fonte: <http://moda.ig.com.br/semanasdemoda/spfw/ca+celebra+170+anos+de+moda+no+mundo+e+35+anos+no+brasil+na+spfw/n1597021743582.html>

ANEXO B - Transformações que a marca da empresa passou durante os anos.

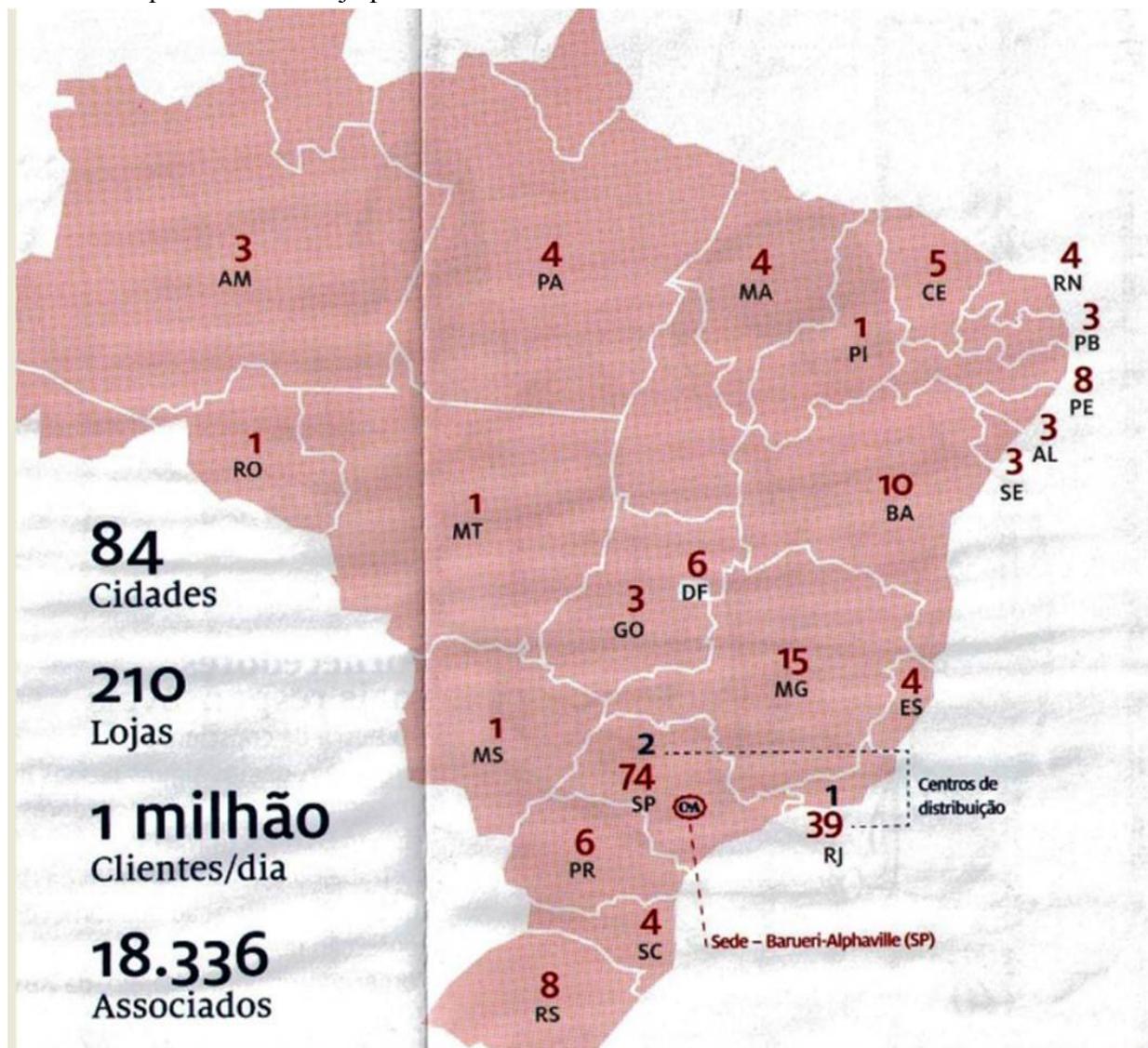
FIGURA 6 – Evolução dos logos da rede de fast-fashion, de 1841 a 2011



Fonte: <http://moda.ig.com.br/modanomundo/ca-comemora-170-anos-de-moda-no-mundo-e-35-anos-no-brasil/n1597038857339.html>.

ANEXO C - Número de lojas por cidade, total de funcionários e quantidade de clientes que entram na loja por dia.

FIGURA 7 – Quantidades de lojas por cidade, total de funcionários e quantidade de clientes que entram na loja por dia



Fonte: Relatório de sustentabilidade 2010/2011

ANEXO D - Imagem retirada da página da C&A no facebook ⁶³

FIGURA 8 – Divulgação de um aplicativo que possibilita o cliente votar nas peças que mais gostou com um simples acesso ao facebook

LOOK BLOCK coleção

C&A

C&A Brasil
Curtiu · há 17 minutos

Que a C&A entende tudo sobre moda você já sabe. Mas quer entender o que completa todo o nosso conhecimento nesse assunto? Na hora de divulgar as coleções, também escolhemos o melhor da tecnologia e da inovação.

Você se lembra do aplicativo Fashion Like? Muita gente se divertiu aqui no Facebook votando nas peças que mais gostou e, depois, foi até a loja olhar os cabides com o maior número de likes. E do Look Block, quem lembra?

Bem, essas ideias criadas pela agência DM9DDB para a C&A se relacionar e interagir com seus clientes se transformaram em CINCO prêmios do Festival de Cannes, o maior evento internacional de propaganda e o mais importante do setor.

Isso mesmo, essas duas ações foram premiadas com os cobiçados Leões de Cannes! E você faz parte de toda essa conquista; comemore com a gente!

Curtir · Comentar · Compartilhar

50 pessoas curtiram isto.

Escreva um comentário...

Fonte: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=442993832394268&set=a.442993765727608.123987.193944443965876&type=3&theater>

⁶³ Observa-se manequins femininos presos nas gaiolas (aludindo às mulheres que são o público alvo). Entendido aqui como uma “prisão” potencializada pela lógica do consumo de moda e os avanços tecnológicos. Nessa imagem acima, a empresa cria um aplicativo que possibilita o cliente votar nas peças que mais gostou, num simples acesso ao facebook; potencializando, dessa forma, uma influência na hora da compra. Essa ideia, **fashion likes**, foi premiado no festival de Cannes.

ANEXO E - Imagem que retrata a importância que o cliente tem para a empresa

FIGURA 9 – Clientes: nossa razão de ser



CLIENTES
NOSSA RAZÃO DE SER
Queremos ser vistos como a loja de moda que melhor entende as necessidades de suas clientes

Convidamos mais de mil clientes anualmente para participar do Conselho Fashion, em todo o Brasil. Mensalmente, elas são ouvidas sobre nossas ações, testam novas ideias e nos ajudam a conhecer melhor o público da C&A.

Com a C&A Collection, democratizamos a moda. Nossas lojas de várias capitais ofereceram coleções exclusivas de ícones da moda a preços acessíveis, como a criada pela estilista inglesa Stella McCartney.

Cuidamos do ciclo de vida dos nossos produtos desde a criação até o uso pela cliente. Os procedimentos de controle de qualidade cobrem 100% das peças de vestuário têxtil. A reprovação de produtos pela área de Controle de Qualidade caiu de 10%, em 2008, para 4,4%, em 2011, o que se reflete em produtos de melhor qualidade para a nossa cliente.

Pesquisa de satisfação
Realizamos 21 pesquisas em 2011 para medir a satisfação de nossa cliente. No total, foram ouvidas 10.897 consumidoras.

Operação mais eficiente

“
A C&A procura manter o nível de uma grande marca a preço acessível. Participo de várias pesquisas sobre qualidade de atendimento e disposição de produto. Essa iniciativa reforça a minha opinião sobre a preocupação da C&A com a cliente.”
”

CINTIA DOS SANTOS FERREIRA
ADVOGADA, CLIENTE HÁ MAIS DE DEZ ANOS E MEMBRO DO CONSELHO FASHION.

Espaço Cliente
Criamos o Espaço Cliente a partir do conceito de um ambiente dedicado à troca de informações entre nossas clientes e a C&A, incluindo a divulgação de nossas ações de sustentabilidade. Inicialmente, o projeto integrava a nossa primeira Loja Eco, de Porto Alegre (RS). Agora, cerca de 30 lojas já contam com esse espaço.

C&A É MULTICANAL
Criamos mecanismos de comunicação nas redes sociais para ficar sempre antenados com nosso público.

www.facebook.com/ceaBrasil
http://twitter.com/cea_brasil
www.blogvista.com.br
www.youtube.com/cea
www.cea.com.br

61%
de índice de prestígio, o mais alto entre as grandes redes de varejo

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2010/2011

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semi-estruturada e focalizada

1- Variáveis socioeconômicas.

a) Idade:	b) Sexo: ()M ()F	c) Profissão/Função:
d) Filhos:	e) Tempo de trabalho:	f) Estado civil:
g) Departamento/ou Departamentos:		
h) Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino fundamental/1º grau completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio/ 2º grau completo <input type="checkbox"/> Ensino superior/ 3º completo <input type="checkbox"/> Ensino fundamental/1º grau incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio/ 2º incompleto <input type="checkbox"/> Ensino superior/ 3º incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Tecnológico <input type="checkbox"/> outros		
i) Renda mensal familiar: (R\$ _____) e Renda mensal individual (R\$ _____)		
j) Cidade de origem:		l) Bairro domiciliar:
m) Situação domiciliar: () Proprietário () Locatário () Agregado familiar		
n) Meios de informação: () TV () Internet () Livros () Jornais / Revistas impressos		
o) Lazer: () Internet () Viagens () Praias () Bares () TV () Cinema () Shows		

O roteiro de entrevista está metodologicamente focalizado, em dois eixos temáticos, trabalho e organização do trabalho na C&A; relacionando-os diretamente com a objetividade das condições de trabalho (A) e as relações de trabalho, vida e subjetividade do trabalhador estável (B).

A – Condições de trabalho e sua objetividade.

1 - O que diz respeito a ritmo de trabalho entre ‘eventos comemorativos’ e períodos normais de trabalho na C&A.

Perguntas:

1.1) No momento de trabalho, em pleno evento, você consegue identificar uma divisão e uma diminuição das tarefas com a entrada do trabalhador temporário?

1.2) Com o término dos eventos e o retorno às atividades normais de trabalho, você percebe alguma diminuição na sua rotina de trabalho no decorrer do ano? Explique.

1.3) Os eventos sempre provocam a contratação de temporários? (retirar e observar nos outros)

B - As relações de trabalho, vida e subjetividade do trabalhador estável.

Perguntas:

1.3) Como você se relaciona com sua família nos momentos de pleno evento e ao terminar suas atividades de trabalho?

1.4) Quais são as atividades que você consegue exercer em sua vida ao sair do trabalho em pleno evento? Comente.

1.5) Você percebe algum tipo de mudança em sua vida fora do trabalho, no que se refere às atividades na loja, em eventos e nos momentos normais após o evento?

A – Condições de trabalho e sua objetividade.

2 – O trabalho do estável e as características de uma organização flexível do trabalho.

Perguntas:

2.1) No seu dia de trabalho quantas funções você chega à exercer dentro da loja? Explique.

2.2) De acordo com seu cargo, quantas tarefas fixas ou/e variáveis você é designado a fazer, segundo o calendário da empresa? Explique.

2.3) Como é a sua jornada de trabalho semanal e ela é fixa ou variável? Comente.

2.4) Existe ou não, formação de equipes para realizar tarefas delimitadas num certo tempo e que se desfazem depois de realizadas?

2.5) Na sua opinião, o trabalho dos líderes, supervisores e gerentes são sempre os mesmo ou eles mudam de função ou tarefa com regularidade? Explique.

2.6) O que você entende por trabalho temporário e na sua opinião porque a C&A faz uso de tal recurso?

2.7) Você considera que a prática de variadas funções são importantes para você e a empresa? Explique.

B - As relações de trabalho, vida e subjetividade do trabalhador estável.

Perguntas:

2.8) Dê sua opinião sobre o plano de carreira da C&A e responda como você se enquadra nessa busca pela promoção tanto de cargo, quanto de salário?

2.9) O que você identifica, na organização do trabalho na C&A, que você aplica no seu dia-a-dia fora do trabalho e dentro do trabalho?

A – Condições de trabalho e sua objetividade.

3 – A relação de trabalho do estável, diante da organização do trabalho da C&A pode desencadear uma situação de precarização para o estável?

Perguntas:

3.1) Com a demanda de exercer várias funções e trabalhar em períodos de alto fluxo e baixo fluxo de atividades, como você descreveria sua situação corporal e mental a cada término destas atividades laborais?

3.2) Os seus líderes, supervisores e gerentes aumentam ou diminuem a exigência sobre os estáveis? E em que situação?

3.3) Já teve alguma doença decorrente do trabalho? E se afastou ou ficou de atestado médico por causa dela? Explique.

3.4) Espera ser promovido em seu emprego? Explique.

3.5) Espera manter seu emprego por muito tempo? Explique.

B - As relações de trabalho, vida e subjetividade do trabalhador estável.

4 – Percepções dos trabalhadores estáveis sobre suas experiências e sentidos, no que se refere ao trabalho.

Perguntas:

4.1) Está satisfeito com o seu trabalho? Explique.

- 4.2)Qual a sua maior motivação para continuar trabalhando na C&A?
- 4.3)Os problemas no seu trabalho afetam sua vida fora dele – como e quanto?
- 4.4)Acha que o seu salário é correto em relação ao que você faz na empresa?
- 4.5)Como você gostaria que fosse o seu dia-a-dia no trabalho na C&A?
- 4.6)Você já participou de algum tipo de reinvindicación no trabalho? O quê e Porquê?
- 4.7)Você tem ou teve Medo de perder seu emprego? Porquê?
- 4.8)Como você lida ou lidava com as exigências do trabalho? Comente.