

**A ORGANIZAÇÃO FLEXÍVEL NO COMÉRCIO VAREJISTA:
INTENSIFICAÇÃO, SOFRIMENTO E OS PERCALÇOS DA PRECARIZAÇÃO DOS
ESTÁVEIS NA C&A MODAS¹**

Silvio Matheus Alves SANTOS²

RESUMO: Este artigo trata do trabalho numa multinacional *fast fashion* do comércio varejista, tendo como centro de análise os trabalhadores estáveis que estão inseridos numa organização do trabalho flexível, baseado em “5” Comportamentos, numa lógica de Competências e principalmente na multifuncionalidade exigida, acrescidos da pressão em bater metas e pelo **plano de carreira**. Nesse contexto, foi possível constatar processos de intensificação e precarização do trabalho ao investigarmos como os trabalhadores absorvem as responsabilidades das metas (profissionais e pessoais) colocadas pela empresa e o transbordamento de tais impactos para o seu contexto familiar. Assim, chegamos à conclusão de que o trabalho se intensifica e se complexifica com o aumento da demanda de trabalho em “eventos comemorativos”, com acréscimo de responsabilidades frente às metas e com o acúmulo de tarefas e responsabilidades que surgem com o plano de carreira. Portanto, identificamos como consequência desses processos, problemas de *sofrimento* com impactos na saúde física e psicológica desses trabalhadores. Por fim, este artigo é fruto de uma pesquisa que analisou duas lojas da C&A de Aracaju/Sergipe, entre os anos de 2010 a 2012, executando entrevistas com trabalhadores, observações acerca da organização do trabalho, levantamento de material e documentação pública sobre a empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho flexível. Intensificação do trabalho. Multifuncionalidade. Trabalhador estável. Precarização.

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.

¹ Este artigo foi apresentado no XXIX Congresso Latino-americano de Sociologia, na cidade de Santiago/Chile, no período de 29 de setembro a 4 de outubro de 2013. Além disso, este artigo se apresenta como um breve apanhado dos resultados de uma pesquisa de mestrado. Nele pretendo apresentar os principais fatores encontrados no dia a dia dos trabalhadores estáveis que estão ligados aos processos organizativos do trabalho. Tais fatores são as pressões frente às metas, ao plano de carreira e as dimensões do reconhecimento (este último, como um dos fatores que apareceu no final da pesquisa) que nos possibilitou enxergar a existência de outros processos: como o de intensificação do trabalho, precarização e sofrimento que impactam diretamente na realidade dos trabalhadores estáveis desta multinacional.

² Mestre em Sociologia. UFSCar - Universidade Federal de São Carlos. Programa de Pós-Graduação em Sociologia. São Carlos – SP – Brasil. 13565-905 - silvio.cienciassociais@hotmail.com

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

A pesquisa, realizada no mestrado, analisou o trabalho numa multinacional – *fast fashion*³ no varejo de moda - do comércio varejista.⁴ 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 desses 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. 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.

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**⁵. 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

³ *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.” (O CONCEITO..., 2013).

⁴ Para saber mais sobre as discussões que envolvem os processos de transformações do capitalismo no século XX, os aspectos do toyotismo que compõem a organização do trabalho tanto do setor de serviços quanto da empresa aqui estudada e as questões que cabem aos aspectos mais específicos desta multinacional, sugerimos a leitura da dissertação de mestrado de Santos (2013a). Ou, se preferir uma discussão mais sucinta, o artigo apresentado no GT – 11 Empresas, Empresários, Modelos Productivos y Trabajo, no evento internacional do ALAST – Associação Latino-americana de Estudos do Trabalho, em São Paulo (SANTOS, 2013b).

⁵ 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).

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

comemorativos⁶”. 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.

Depois do que foi apresentado, deixa-se claro que neste artigo será dada uma ênfase na apresentação dos desdobramentos do **plano de carreira**, da pressão pelas metas e do **reconhecimento**, vistos aqui como componentes do processo organizacional desta multinacional. Concomitantemente, torna-se necessário apresentar fragmentos das entrevistas realizadas com os trabalhadores estáveis, pois, elas apontam para a existência de implicações no estabelecimento das relações de trabalho entre a gestão e estratégias da empresa com o cotidiano de trabalho e as dimensões subjetivas desses trabalhadores. Muitos desses fragmentos sinalizam para a existência dos processos de intensificação, precarização e sofrimento.

A organização flexível do trabalho é uma forma de racionalizar a produção e as condutas dos associados/colaboradores⁷, 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.

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.⁸

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

⁶ 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 (2010).

⁷ 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.

⁸ 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.

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

trabalhadores no processo de trabalho (autonomia, iniciativa, responsabilidade e etc.); e a segunda são os vínculos empregatícios que se tornam mais precários e instáveis.

Um breve panorama sobre o histórico e a organização da *fast fashion*

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). No Brasil, está localizada no setor varejista, especificamente, em comércio lojista. Como o lojista está no foco deste estudo, esse ramo constitui-se de pequenos, médios e grandes estabelecimentos, os quais atuam mediante lojas de rua, galerias comerciais, *strip centers* (junto a grandes lojas) e *shopping centers*.

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 e 35 lojas na Ásia. Possui lojas em “[...] três países da América Latina (Argentina, Brasil e México) e também na China.”⁹ (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.

Entrando no contexto brasileiro, a C&A 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. Atualmente já existem mais de 200 lojas¹⁰.

⁹ **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.[0] Os dados foram encontrados tanto no site da C&A (2013) quanto no relatório de sustentabilidade da empresa.

¹⁰ Este número já pode ter sido ampliado devido às inaugurações ocorridas ao longo do ano de 2011/2012 e 2013. 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.

Plano de carreira¹¹, competência e reconhecimento: dos aspectos às suas implicações

Dubar (1997, p.129-130) 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 [...]”. 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 a uma experiência que será adquirida com o exercício da profissão¹².

Todavia, Dubar (1999) ao abordar sobre 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.

Na C&A, a construção da idéia de competência esta presente nos treinamentos nos quais, a partir de um manual institucional, 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, dependem de uma decisão pessoal, de motivação e de esforço consciente no sentido de mudar comportamentos; e, b) “**Competências Fundamentais**” seriam aquelas que se aplicam a todos os grupos de funcionários e a todos os cargos das lojas.¹³

Não é por acaso que entre os funcionários há uma concepção de que para ser promovido, ou desenvolvido, tem que estar cursando o ensino superior. Continuando, observou-se que existem alguns princípios a serem seguidos: **1) Entenda que a lentidão e a**

¹¹ Antes de abordar a concepção de plano de carreira visto na empresa C&A, nota-se que é preciso entender de onde vem a lógica da **Competência** e de que forma ela vai potencializar toda uma dimensão simbólica e real do plano de carreira. Sendo assim, entende-se que a ideia da carreira não surge esporadicamente. Existe todo um conjunto de discussões entre a Sociologia do Trabalho e das Profissões que dão subsídios para este entendimento. Entretanto, deixa-se claro que o objetivo aqui é apresentar sucintamente algumas discussões sobre o tema e partir para a questão central deste item que é o plano de carreira na C&A.

¹² Para saber mais sobre o conceito de **Profissões** ver Stevens (2003).

¹³ Anotações feitas em treinamentos enquanto funcionário da empresa.

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.

A primeira frase ressalta uma cobrança sobre o profissionalismo que se espera destes trabalhadores e demonstra como pretende atingir suas subjetividades ao terem 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 da empresa. Algumas perguntas se fazem latentes, são elas: como se determina quando um trabalhador está realmente pronto para ser promovido? Quais os cargos dentro da empresa e como se processa esta dinâmica desde a contratação? Qual será a visão dos trabalhadores sobre o plano de carreira?

No que tange ao organograma padrão de uma loja C&A, percebe-se que grande parte dos trabalhadores estáveis estão inseridos 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 *Retail Financial Services* - RFS, numa Gerência de loja, Gerência Regional, Diretoria de lojas e até a presidência da empresa como é passado nas contratações.

O trabalhador quando contratado para trabalhar, entra na maioria das vezes como assessor de clientes, primeiro cargo que assume na loja¹⁴. 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 nesse último, o que se destaca é a dimensão da responsabilidade e controle sobre a maioria das

¹⁴ 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, em algumas lojas, para suprirem as vagas destes cargos. Logo, busca-se fora da empresa funcionários mais qualificados para esses cargos.

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

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 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 onde 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 por que cansa. A gente acaba fazendo um trabalho achando que nunca está preparado para aquilo; e você pensa – ou, eu saio e procuro o melhor, por que promover e subir mais no cargo, eu acredito que não. Por mais que a empresa esteja mudando, em relação a está 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; muitas vezes eles querem que a gente argumente

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

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 apenas 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

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

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 como também uma “personificação¹⁵” na relação com a organização do trabalho e, a expectativa do reconhecimento¹⁶.

Entre o plano de carreira e o reconhecimento esperado acontece 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, percebe-se que a noção de **competência** será o fio condutor que possibilitará o trânsito entre o plano de carreira e o reconhecimento. Entretanto, a

¹⁵ Entendido no sentido de personificar - Considerar como pessoa, atribuir qualidades de pessoa ou personalizar.

¹⁶ Essa busca por reconhecimento e o entendimento desta palavra será norteada 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 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.” (HONNETH, 2003, 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’.” (HONNETH, 2003, p.122).

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

compreensão que se faz de competência assume nas palavras de Claudia 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 não só na fala da Claudia como também na fala de 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).

O autor percebe que é necessário compreender como se constitui a autoconsciência deste sujeitos e dialogará com George Hebert Mead na investigação deste conhecimento. Sendo assim, para Honneth, o aparecimento de um “saber sobre o significado das próprias reações comportamentais é o fenômeno mais originário”, dessa forma, para esse autor, a psicologia social de Mead tinha que “esclarecer antes o mecanismo através do qual pôde desenvolver-se na interação humana uma consciência do significado das ações sociais”.

Seguindo com a análise, torna-se necessário fazer uma sucinta distinção entre a conceituação do “Eu” e do “Me” vistos na proposta de Mead e compreendidos por Honneth. Esse autor entende que o “Me” “conserva minha atividade momentânea tão somente como algo já passado, uma vez que ele representa a imagem que o outro tem de mim”. Entendendo, assim, que o “Eu” é a “fonte não regulamentada de todas as minhas ações atuais”. Logo, o “Eu” “[...] deve ser referido à instância na personalidade humana responsável pela resposta criativa aos problemas práticos”, decorrentes da sua interação e também das “manifestações práticas mantidas conscientemente no “Me”.” (HONNETH, 2003, p.130).

Após essa explicação, surge a possibilidade de análise sobre a dimensão do reconhecimento aplicado na interação do trabalhador com a organização do trabalho da empresa C&A e, conseqüentemente, as implicações com o plano de carreira. Num exercício reflexivo, trocando analiticamente o “Eu” pelo trabalhador e o “Me” pelas manifestações

práticas advindas da organização do trabalho na empresa e do plano de carreira, consegue-se vislumbrar os efeitos dessa interação do “Eu” com o “Me” na constituição da autoconsciência do “Eu”. Entende-se que “[...] entre o ‘Eu’ e o ‘Me’, existe, na personalidade do indivíduo, uma relação comparável ao relacionamento entre parceiros de um diálogo.” (HONNETH, 2003, p.130).

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.

Portanto, complementando as questões levantadas, Honneth (2003, p.126) nos mostra que:

Para o sujeito individual, só surge um mundo de vivências psíquicas no momento em que, explicitando um problema prático preconcebido, ele entra de tal modo em dificuldades que suas interpretações da situação, até então objetivamente comprovadas, acabam sendo privadas de sua validade e separadas da realidade restante a título de meras representações subjetivas: o “psíquico” é de certo modo a experiência que um sujeito faz consigo próprio quando um problema que se apresenta praticamente o impede de um cumprimento habitual de sua atividade.

É nesse sentido que 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 na loja. Nota-se que até um certo ponto, pensando ilustrativamente no caso da Claudia, ela conseguiu driblar os problemas práticos encontrados e seguiu sendo promovida, mas num determinado

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

momento, ela percebeu que não avançaria mais em termos de cargos, devido às tensões estabelecidas com 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.

De acordo com a citação acima, 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.

Portanto, diferentemente da compreensão que foi apresentada por 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, refletindo nas interpretações das falas de Claudia e de outros entrevistados, é que estes problemas, estando na subjetividade destes funcionários, não se separarão da sua realidade em si. Dessa forma, pensando à luz dos estudos de Christophe Dejours (1994, 2007, 2009), 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**. Diante de tudo que aqui foi exposto e analisado, não se pode deixar de lado o fato de que depois de 12 anos, a funcionária Claudia foi demitida da empresa.

Processos organizativos e relações de trabalho: intensificação, precarização e sofrimento na C&A.

O objetivo neste último tópico é fazer uma abordagem sobre as informações recebidas nas entrevistas, ligando-as, ao mesmo tempo, às discussões que já se viu anteriormente. Consequentemente, as questões que se referem à organização e às dinâmicas de trabalho, bem como os aspectos de precarização percebidos nos trabalhadores serão retomados¹⁷. Logo, lança-se mão das questões que tangem à precarização, intensificação da jornada de trabalho em eventos, metas e responsabilização pelas atividades multifuncionais e sofrimento. Em suma, este tópico será norteado a partir de três processos ou categorias de análise que dialogarão com as questões apresentadas pelos entrevistados e

¹⁷ O sentido de retomado abarca não só o que foi colocado no artigo, mas o que foi feito na dissertação de mestrado.

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

concomitantemente, com as propostas teóricas que foram lançadas neste trabalho: intensificação, precarização e sofrimento.

Dejours (2007) nos mostra 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, olhando para as questões que cabem ao trabalhador, anda lado a lado com o processo de intensificação. Portanto, esse autor nos aponta 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, em algumas situações, a contratação de trabalhadores temporários, que têm como função ajudar no trabalho e dar um apoio nos fluxos dos eventos comemorativos. Sendo assim, pensando numa diminuição da intensidade de trabalho nos eventos comemorativos, com a entrada de trabalhadores temporários, perguntou-se para alguns funcionários se no momento de trabalho, em pleno evento, eles conseguiam identificar uma divisão maior de tarefas e, conseqüentemente, uma diminuição de intensidade na execução das atividades de trabalho. Obteve-se a seguinte 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 de intensificação do trabalho quando o mesmo diz que num evento “o trabalho triplica”. Dal Rosso (2008) ainda coloca uma passagem que nos possibilita 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.” (ROSSO, 2008, p.10).

Analisando o contexto da empresa, 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. Relembrando que neste momento o trabalhador estável não conta com a ajuda do trabalhador temporário. Ou, como apresentado pelo próprio Carlos, o mesmo 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 e implicitamente, surge os discursos que são colocados para os trabalhadores estáveis que potencializam 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 com 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 se torna “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” e sem falar dos “saberes adquirido” com o passar do tempo.

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

Por conseguinte, a multifuncionalidade é visto 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 processo¹⁸.

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, se encontram 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 e sendo 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.¹⁹ No que tange à dimensão das cobranças pelos resultados, já se observou como elas agem na subjetividade destes 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 são feitas pela empresa. Observem na fala a seguir, como as pressões foram 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

¹⁸ Ver também (CARDOSO, 2009).

¹⁹ Numa conversa com um funcionário de uma loja do estado de São Paulo, para sentir e fazer uma autoavaliação dos meus 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 a dois meses.

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

escondido por que se meu marido vê ele dá bronca. Aí eu tomo escondido, eu guardo na minha bolsa (Cláudia)²⁰.

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 fazer com que “sua equipe corra em direção a meta”. Sendo assim, pôde-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.

Ressalta-se que há diferenças entre precarização e precariedade. Logo, ao pensar nas relações de trabalho a partir das condições objetivas e subjetivas de trabalho, o fenômeno de precarização pode aparecer em vários aspectos.

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. Em resumo, seria uma análise mais na perspectiva do trabalhador em relação com as condições de trabalho oferecidas pela empresa.

Contudo, visando ampliar essa discussão sobre a precarização e os aspectos desta precariedade que atinge tanto a dimensão objetiva e subjetiva de trabalho destes funcionários da C&A, lança-se mão de uma proposta apresentada por Danièle Linhart que é a identificação de uma “precariedade subjetiva”²¹.

Linhart (2009, p.1) ao explicar como entende esta precariedade subjetiva diz o seguinte: 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.” 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.

Na discussão, a autora ainda reconhece uma separação entre a precariedade subjetiva e objetiva. Mas o que chama a nossa atenção, pelo que se entendeu do texto, é que existe um

²⁰ Nos chama a atenção o grau de envolvimento que esta empresa consegue dos funcionários fazendo com que eles, mesmo sem comissão de vendas e, em 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).

²¹ 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*.

caminho a partir da precariedade que leva os trabalhadores ao sofrimento. Com isso, ela expõe que “a precariedade subjetiva não é estranha ao sofrimento”.

Nota-se que existe um interesse da autora em traçar o percurso da precariedade no que tange às condições objetivas como também quando ela passa a ganhar o campo subjetivo dos trabalhadores, é nesse momento que surge as questões que cabem ao sofrimento²².

Outra abordagem que esta autora faz e que corrobora com a apresentação que foi feita aqui sobre a questão do plano de carreira e o reconhecimento, com os aspectos mais subjetivos da relação dos trabalhadores estáveis com a organização do trabalho, com o destaque da personificação ou “personalização” como vai chamar Linhart (2009, p.8-9), é sobre o aparecimento de uma **hiperpersonalização** que vai ter origem numa “[...] fragilização importante dos trabalhadores, manifestando-se num forte sentimento de precariedade.”

Hirata (2011, p.18) ao pensar nos problemas decorrentes do processo de precarização, especificamente, no da precarização dos estáveis, aponta para algumas questões que corroboram para o entendimento do que está sendo colocado anteriormente. Ela coloca o seguinte: “Quanto ao Brasil, mesmo o trabalhador estável, com o emprego regular e com contrato por tempo indeterminado, pode encontrar-se em situação de precariedade.” Mais a frente ela chama à atenção para a importância do trabalho de duas autoras: a primeira é Béatrice Appay que “põe em pauta a subjetividade atribuída à noção de precariedade”. Essa autora, segundo Hirata, “coloca em primeiro plano a relação subjetiva com o trabalho e a instabilidade do *status*.” E a segunda, é Danièle Linhart que vai analisar o “aspecto do sentimento vivido de precariedade”.

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. (LINHART, 2009, p.9-10).

Na citação acima, apresenta-se o seu entendimento da “empresa moderna” e propositalmente, chama-se à atenção para o que foi visto quando discutiu-se os processos

²² Linhart (2009) deixa bem claro que seu conceito de sofrimento está ancorado nas discussões propostas por Christophe Dejours.

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

organizativos da C&A e seus métodos de manter o controle e instigar a busca por reconhecimento através do plano de carreira e a realizações das metas.

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).

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 patogênico²³, o trabalho funciona como mediador da desestabilização e da fragilização da saúde.” (DEJOURS, 1994, p.137).

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.”

Considerações finais

Em linhas gerais, este artigo, ou melhor, esta pesquisa transitou entre questões referentes ao trabalho numa empresa multinacional do comércio varejista, marcada pela flexibilidade em sua organização do trabalho.

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

²³ 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).

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

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 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 em momentos anteriores. Essa retomada foi direcionada a partir de três processos que se tornaram relevantes na 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 da 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

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

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.

FLEXIBLE ORGANIZATION IN THE RETAIL TRADE: INTENSIFICATION, SUFFERING AND MISHAPS PRECARIZATION OF THE STABLE C&A MODAS.

ABSTRACT: *This article treats of the work in a multinational fast fashion of the retail trade, tends as analysis center the stable workers that they are inserted in an organization of the flexible work, based on "5" Behaviors, in a logic of Competences and mainly in the demanded multifunctionality added of the pressure in beating goals and for the career plan. In that context, it was possible to verify intensification processes and precarization of the work upon investigate as the workers absorb the responsibilities of the goals (professionals and personal) put by the company and the overflow of such impacts for their family context. Like this, we reached the conclusion that the work intensifies and if complexifies with the increase of the work demand in "commemorative events", with increment of responsibilities front to the goals and with the accumulation of tasks and responsibilities that appear with the career*

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

plan. Therefore, we identified as consequence of those processes, suffering problems with impacts in those workers' physical and psychological health. Finally, this article is fruit of a research that analyzed two stores of C&A of Aracaju/Sergipe, between the years 2010 to 2012, executing interviews with workers, observations concerning the organization of the work, material rising and public documentation on the company.

KEYWORDS: *Work flexible. Intensification of the work. Multifunctionality. Stable worker. Precarization.*

REFERÊNCIAS

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

O CONCEITO de fast-fashion. **Revide**, [S.l.], v.28, n.707, 2013. Disponível em: <<http://www.revide.com.br/moda/o-conceito-de-fast-fashion/>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

C&A. **Sobre a C&A:** conhecendo a C&A. Disponível em: <<http://site.cea.com.br/site/conhecendo-cea>>. Acesso em: 17 jan. 2013.

DEJOURS, C. Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho? **Revista Cult**, São Paulo, v.12, n.139, p.19-23, 2009. Disponível em: <<http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/reencantar-o-trabalho/>>. Acesso em: 17 jan. 2014.

_____. **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

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

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

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

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.19, n. 64, p.87-103, set. 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73301998000300004>>. Acesso em: 17 jan. 2014.

_____. **A socialização:** construção das identidades sociais e profissionais. Porto: Porto Ed., 1997.

HIRATA, H. Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, Salvador, v.24, n.01, p.13-20, 2011. Disponível em: <<http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=888>>. Acesso em: 17 jan. 2014.

HIRATA, H.; PRÊTECEILLE, E. Trabalho, exclusão e precarização socioeconômica: o debate das ciências sociais na França. **Caderno CRH**, Salvador, v.15, n. 37, p.47-80, jul./dez.

A organização flexível no comércio varejista: intensificação, sofrimento e os percalços da precarização dos estáveis na C&A Modas

2002. Disponível em: <file:///C:/Users/bibpat/Downloads/RCRH-2006-130.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2014.

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

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL [IOS]. **Comportamento social e trabalhista**: C&A. São Paulo, 2010. Relatório geral.

LINHART, D. Modernisation et précarisation de la vie au travail. **Papeles del CEIC**, Leiloa, v.43, n.1, p.01-19, mar. 2009. Disponible en: <<http://papeles.identidadcolectiva.es/index.php/CEIC/article/view/43/46>>. Consultado em: 17 jan. 2014.

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

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

SANTOS, S. M. A. **O trabalho flexível no comércio varejista**: multifuncionalidade e precarização. 2013. 115f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013a. Disponível em: <http://www.bdt.d.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6331>. Acesso em: 17 jan. 2013.

_____. Multinacionais e suas interfaces: num contexto de reconfiguração do capitalismo e do mundo do trabalho no século XXI: o caso, C&A Modas: uma fast fashion do comércio varejista. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO: O TRABALHO NO SÉCULO XXI: MUDANÇAS, IMPACTOS E PERSPECTIVAS, 7., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ALAST, 2013b. p.01-28. Disponível em: <<http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/211.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

_____. Páthos: trabalho e organização :como uma organização do trabalho pode gerar, no trabalhador estável, um sofrimento? **Revista Estudos do Trabalho**, Marília, v.4, n.7, p.44-61, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org/RevistaRET07.htm>>. Acesso em: 18 maio 2011.

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

STEVENS, G. **O círculo do poder**. Brasília: Ed. da UnB, 2003.