

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA  
FILHO” CAMPUS MARÍLIA FACULDADE DE FILOSOFIA E  
CIÊNCIAS**

**RAFAELA SEMÍRAMIS SUIRON**

**JUVENTUDE E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO NO BRASIL:  
TRABALHO E VIDA DO JOVEM COMERCIÁRIO DE UMA LOJA DE  
DEPARTAMENTO NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO**

**MARÍLIA, 2017**

**JUVENTUDE E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO NO BRASIL:  
TRABALHO E VIDA DO JOVEM COMERCIÁRIO DE UMA LOJA DE  
DEPARTAMENTO NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO**

**RAFAELA SEMÍRAMIS SUIRON**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, campus de Marília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Linha de pesquisa: Relações Internacionais e Desenvolvimento

Orientador: Prof. Dr. Giovanni Antonio Pinto Alves

**MARÍLIA, 2017**

Suiron, Rafaela Semíramis.

S948j Juventude e precarização do trabalho no Brasil: trabalho e vida do jovem comerciário de uma loja de departamento na região metropolitana de São Paulo / Rafaela Semíramis Suiron. – Marília, 2017.  
145 f. ; 30 cm.

Orientador: Giovanni Antonio Pinto Alves.

Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, 2017.

Bibliografia: f. 132-139

1. Juventude - Emprego. 2. Mercado de trabalho. 3. Comércio varejista. 4. Precarização do trabalho. I. Título.

CDD 331.34

RAFAELA SEMÍRAMIS SUIRON

**JUVENTUDE E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO NO BRASIL:  
TRABALHO E VIDA DO JOVEM COMERCÍARIO DE UMA LOJA DE  
DEPARTAMENTO NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, campus de Marília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais.

Linha de pesquisa: Relações Internacionais e Desenvolvimento

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Prof. Dr. Giovanni Antônio Pinto Alves  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”  
Faculdade de Filosofia e Ciências, Campus de Marília.

---

Prof. Dr. Agnaldo dos Santos – UNESP/ Marília-SP  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”  
Faculdade de Filosofia e Ciências, Campus de Marília.

---

Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro Araújo  
Universidade Estadual de Campinas  
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

Marília, 28 de setembro de 2017.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Marília

ATESTADO DE APROVAÇÃO - DEFESA

Atestamos que **RAFAELA SEMIRAMIS SUIRON**, RA nº: 187229-1, RG nº 32.258.439-5, expedido pela SSP, defendeu, no dia 28/09/2017, a dissertação intitulada **Juventude e precarização do trabalho no Brasil: trabalho e vida do jovem comerciário de uma loja de departamento na região metropolitana de São Paulo**, junto ao Programa de Pós Graduação em CIÊNCIAS SOCIAIS, Curso de Mestrado Acadêmico, tendo sido 'APROVADA'.

Atestamos ainda que a obtenção do título dependerá de homologação pelo Órgão Colegiado competente.

Marília, 28 de setembro de 2017

Prof. Dr. MARCOS TADEU DEL ROIO  
Coordenador do PPG em Ciências Sociais

*Dedico este trabalho aos jovens trabalhadores do comércio que na labuta do dia a dia lutam por seu lugar ao sol.*

## AGRADECIMENTOS

A este espaço estão reservados os sentimentos livres, repletos de carinho e gratidão, por isso, gostaria de começar agradecendo aos meus irmãos Juan, Carmen e Andrea, aos meus sobrinhos Felipe, Brenda e Victória Valentina, e, principalmente, a minha mãe Ivone, pelos anos de dedicação e pelo incentivo nas principais horas.

O voo solo é para poucos, por isso também agradeço imensamente aos amigos que fiz em Marília-SP durante minha curta estadia de dois anos na cidade, em especial, Rafael, Camila, Tamires, Késia, Juliana, Manu, Fernando, Vinícius, Chryslen, Zuleika, Lays, Patrícia, Franz, Tamires, Jeferson, Mariane, Araré, Bruna, César e tantos outros com quem esbarrei pelos corredores da Universidade e da cidade. Sem vocês o trabalho de pesquisa teria se tornado enfadonho e extremamente solitário. Aprendi muito com vocês sobre “as dores e delícias” da vida acadêmica.

Aos amigos e amigas de longa data, Fernanda, Gregory, Tâmara, Fabinho, Erika Picon, Mirella, Erika do Nascimento, Priscila, Daniela, Marcin, Walmor, Dani, Zé Luiz, Ana Cernov, Helinho, Lilian, Vicente, Leandro, Marina, Luciana, Shaula, Felipinho, Marcos, Pedro, Camila, Arthur, Alexandre, Renatinho, Juliana, Max, Vladimir, Cíntia, André, Renan, Clarice, à criança cheia de alegria Bernardo e a tantos outros que fiz ao longo desses anos. Em especial, aos queridos Thiago Lisboa, Silvio Matheus, Juliana Souza e Felipe Saluti. A contribuição de vocês sempre foi e sempre será bem vinda.

Aos assessores e trabalhadores da Contracs: Camila, Ruy, Dulce, Alessandra, Orlando, Juliana, Jorge(s), Marcelo(s), Dayane, Helen, Adriana, Henrique, Edson, Fernando, Rosangela, Flavia, Paulo, bem como aos queridos técnicos do Dieese, Adalberto e Fabiana Campelo. Muito obrigada por fornecerem o material para minha pesquisa e confiarem no meu trabalho.

Ao professor e orientador Giovanni, pela confiança e incentivo nos momentos cruciais. Sem dúvidas vou levar seus ensinamentos acadêmicos, e para além da academia, por toda a vida. Em uma época de extrema barbárie e “excessos” em todos os espaços e redutos onde a burocracia e o poder tomam conta sua orientação me trouxe alento e conhecimento.

Ao meu companheiro Carlos Eduardo que me escolheu nessa loucura da vida. Seu carinho, o cuidado com a casa, com a revisão do meu texto e comigo, foram e são impossíveis de mensurar. Desde que nos conhecemos no mestrado, não me lembro de um só final de

semana que relaxamos e curtimos nosso ócio integralmente, salvo algumas pequenas exceções. O trabalho e o amor sempre orientaram nossas trajetórias individuais, mas, depois dessa, o descanso será prioridade. Muito obrigada pela paciência!

Finalmente, agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) processo nº 2015/04672-9 pelo apoio financeiro durante vinte e oito meses do mestrado sem o qual seria humanamente inviável o trabalho despedido nesta dissertação.



*“Esta é minha perspectiva. Vejo à frente um tempo em que o homem deverá caminhar em direção a alguma coisa mais valiosa e mais elevada que seu estômago, quando haverá maiores estímulos para levar os homens à ação do que o incentivo de hoje, que é o incentivo do estômago. Conservo minha crença na nobreza e excelência da Humanidade. Acredito que a doçura e o despojamento espiritual vão superar a gula grosseira dos dias de hoje. E no fim de tudo, minha fé está na classe trabalhadora. Como tem dito um francês: ‘A escada do tempo está sempre ecoando com um sapato de madeira subindo e uma bota polida descendo!’”.*

Jack London. *Contos*. O que a vida significa pra mim.

## RESUMO

A presente pesquisa propôs descrever e analisar as condições de trabalho e de vida do jovem empregado comerciário brasileiro. As questões abordadas dizem respeito à problemática da inserção ocupacional do jovem no Brasil. Geralmente, no caso do ramo comerciário, essa inserção representa a experiência do primeiro emprego e, de maneira geral, é marcada pela precariedade salarial e a alta taxa de rotatividade no trabalho. Para abordar esse universo, este estudo parte das vivências e experiências de trabalho sentidas pelos jovens trabalhadores da C&A, empresa de moda que representa uma das principais cadeias internacionais de loja de varejo. A discussão levantada versa entre o debate com a literatura proposta, a análise de trajetórias de vida e de depoimento dos entrevistados. Com isto, busca-se ao longo desta dissertação, dar ênfase tanto às transformações ocorridas sobre o padrão de inserção do jovem no mercado de trabalho brasileiro, como às formas de gestão e organização do trabalho presentes nas lojas da C&A, e, principalmente, à maneira como estas incidem sobre a vida dos jovens comerciários. Neste sentido, a proposta é explorar analiticamente diversos aspectos da vida desses jovens no que tange suas expectativas de futuro, concepções de mundo, anseios pessoais, as suas relações familiares e de amizade, o valor conferido à educação, bem como os impactos do trabalho no desenvolvimento das relações pessoais e na saúde. A investigação foi conduzida a partir da revisão bibliográfica, consulta e análise de fontes secundárias, coleta de dados, aplicação de questionário, observação direta e entrevistas.

**Palavras-chave:** Juventude; Mercado de Trabalho; Comércio varejista; Precarização; Trabalho Flexível.

## **ABSTRACT**

The present research proposes to describe and analyze the working and living conditions of young Brazilian commerce workers. The questions that guide this research are related to the challenging insertion of young Brazilians in the labor market. Generally, in the case of the commerce sector, this insertion represents the experience of their first job, and, in general, is marked by a precarious wage and high rate of turnover at work. In order to approach this, the study starts from the experiences at work reported by the youth workers of C&A, which is one of the main international chains of fashion retail. The argument is built with specific literature on that regard, the analysis of young workers details as well as the testimony of those interviewed. Through this dissertation, it is sought to emphasize both transformations that have occurred on the pattern of labor market insertion for young Brazilians, and forms of labor management and organization present at C&A stores, especially how that affects the lives of the young commerce workers. In that sense, the propose to explore analytically various aspects of the lives of these young people in terms of their future expectations, world views, personal yearnings, family relationships and friendships, the value given to education, as well as the impacts of labor in the development of personal relationships and in health. The research was conducted from bibliographic review, consultation and analysis of secondary sources, data collection, questionnaire application, direct observation and interviews.

**Keywords:** Youth; Job market; Retail business; Precariousness; Flexible work.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 - Atividades dos jovens de 15 a 29 anos. Em %, por grupo de idade (2012) .....	26
GRÁFICO 2 - Percentual de lojas da C&A distribuídas geograficamente .....	70

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Comparativo dos cargos registrados em carteira dos jovens entrevistados e a profissão da mãe e do pai.....	98
QUADRO 2 - Associados por gênero e categoria funcional .....	102

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Organograma padrão de uma loja da C&A.....	80
FIGURA 2 - Total de trabalhadores, diretos e terceirizados, segundo gênero .....	101

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1. Distribuição dos ocupados de 14 a 29 anos por posição na ocupação. Brasil 2009 e 2014 (em %)	51
TABELA 2. Distribuição dos jovens de 14 a 29 anos, ocupados e com carteira, por rendimento do trabalho principal. Brasil 2014 (em %)	52
TABELA 3. Brasil – evolução da População Economicamente Ativa, da condição da ocupação e do desemprego entre 1940 e 2010 (variação média anual)	56
TABELA 4. Número de empregos formais, total e respectiva distribuição percentual, e variação relativa, segundo os grupos de setor de atividade - Brasil - 2005/2015	59
TABELA 5. Distribuição dos ocupados no comércio com 16 anos e mais por faixa etária, segundo forma de inserção ocupacional, somente na RMSP - 2016	62
TABELA 6. Rendimento médio real dos ocupados no comércio com 16 anos e mais, segundo idade - Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 2016	63
TABELA 7. Rendimento médio real dos ocupados no comércio por idade, segundo tempo de permanência no posto de trabalho e escolaridade. Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 2016	64
TABELA 8. Número de trabalhadores que deixaram o emprego e a taxa de rotatividade por região	71
TABELA 9. Número de trabalhadores que deixaram o emprego e a taxa de rotatividade por faixa etária	72
TABELA 10. Homologações realizadas nos 10 primeiros segmentos do comércio, segundo a CNAE (Classificação Nacional de Atividade Econômica)	72

## **LISTA DE SIGLAS**

**DIEESE** - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IOS**- Instituto Observatório Social

**CLT** - Consolidação das Leis Trabalhistas

**PIO** - Padrão de Inserção Ocupacional

**UGT** - União Geral dos Trabalhadores

**ONU** - Organização das Nações Unidas

**PNAD** - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

**RAIS** - Relação Anual de Informações Sociais (Ministério do Trabalho)

**RFS** - Retail Financial Services

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**PROPAR** - Programa de Participação nos Resultados

**CAGED** - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

**CONTRACS** - Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços da CUT /Central Única dos Trabalhadores

## Sumário

<b>Introdução</b> .....	1
Motivações da Pesquisa.....	4
Abordagem e procedimentos metodológicos .....	6
Sobre as entrevistas com os jovens e a observação de campo.....	8
Breve panorama sobre a reestruturação do capitalismo e o impacto no mundo do trabalho....	10
A alteração na dinâmica dos processos de trabalho .....	14
Juventude proletária na era do capitalismo flexível .....	23
A sociedade de consumo e a formação de uma “cultura juvenil” .....	29
Descrição dos capítulos .....	33
<b>Parte I. Juventude e mundo do trabalho</b>	
1. Juventude: uma categoria histórica e sociológica.....	35
2. Trabalho, emprego e desemprego.....	38
3. O precariado: o valor heurístico do conceito .....	43
4. A inserção do jovem brasileiro no mercado de trabalho a partir da década de 2000 .....	51
5. A força de trabalho jovem no setor terciário e a particularidade do comércio.....	59
<b>Parte II. Conhecendo a C&amp;A e os jovens trabalhadores</b>	
1. A empresa no mundo e no Brasil.....	68
2. Breve perfil dos (as) jovens entrevistados (as) .....	75
3. Estrutura organizacional e o trabalho intenso na C&A .....	79
4. A dinâmica do trabalho segundo a “ética” e as metas estipuladas pela empresa .....	85
5. Jovem e intensa: a experiência “passageira” de trabalho na C&A .....	90
<b>Parte III. Trabalho e vida do jovem comerciário</b>	
1. Trabalhar e estudar .....	94
1.1. O valor conferido à educação na trajetória dos jovens.....	96
2. Breves considerações sobre o trabalho e relações de gênero na C&A .....	101
2.1. A significação do trabalho para <i>elas</i> .....	104
2.2. Aparência, simpatia e a divisão sexual do trabalho .....	106

3.A jornada de trabalho e as condições contemporâneas de sua realização .....	108
3.1. Formas da intensificação do trabalho: o caso do setor terciário .....	114
3.2. A jornada de trabalho na C&A: impactos na vida particular e na saúde .....	117
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>126</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>132</b>
<b>Fontes Consultadas .....</b>	<b>140</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>141</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>144</b>



## Introdução

A presente pesquisa trata do tema trabalho e juventude, considerado um dos principais assuntos vinculados à problemática do capitalismo global contemporâneo. Norteados por esse eixo temático, procuraremos demonstrar as mudanças ocorridas no mercado de trabalho durante o ciclo tido como neodesenvolvimentista no Brasil e seus impactos sobre as atuais condições de vida e trabalho de uma parcela dos jovens brasileiros empregados no ramo do comércio<sup>1</sup>.

Em primeiro lugar, é preciso esclarecer que nossa análise não se debruça apenas sobre um único período. Consideramos também as transformações que remontam ao processo de reestruturação capitalista no Brasil a partir dos anos 1980/1990, período caracterizado pelo alinhamento da produção nacional às imposições do competitivo mercado internacional, que impactaram não somente o setor industrial, mas também o segmento do comércio (ALMEIDA, 1997).

Há três décadas, por exemplo, era comum encontrarmos nos grandes centros urbanos e algumas cidades do interior, ou até mesmo ouvir anúncios veiculados por rádio ou TV, nomes de grandes magazines e lojas de departamento que vendiam praticamente todo tipo de mercadorias, desde roupa de cama, mesa e banho até conjunto de ferramentas, eram as conhecidas lojas *full line*. Contudo, com a abertura econômica durante os “anos de chumbo do neoliberalismo” (ALVES, 2014), o comércio passou a enfrentar forte concorrência estrangeira no país, principalmente entre o segmento varejista (cf.: ALMEIDA, 1997). Vários pedidos de falência, aquisições e fusões foram realizados por grupos lojistas durante meados dos anos 1990.

Um exemplo emblemático referente a esse período foi o caso da rede de lojas Mappin. Após a entrada de grandes empresas de varejo no Brasil (dentre elas, podemos citar o grupo

---

<sup>1</sup> Conforme afirma Alves (cf: ALVES, 2014, p 51-57), o neodesenvolvimentismo pode ser caracterizado a partir dos anos 2000 como um projeto de desenvolvimento capitalista “alternativo à ortodoxia” da política econômica neoliberal adotada nos anos 1990, mas que, por se tratar de um projeto de modernização conservadora, continua inserido na macroestrutura do capitalismo neoliberal. Neste trabalho, a conceituação do termo neodesenvolvimentismo será feita no sentido de demonstrar as contradições macroeconômicas no Brasil da década de 2000, marcada tanto pelos dados positivos do mercado de trabalho (diminuição da taxa de desemprego, aumento da taxa de formalização, elevação do salário mínimo), como pela persistência de “traços estruturais de degradação do trabalho”, atrelados ao crescimento de práticas precárias de contratação e o aumento da taxa de rotatividade do trabalho.

*Walmart* de origem estadunidense que começou a operar no país em 1995), a empresa passou a adotar medidas arriscadas de gestão dos negócios, perdendo a confiança perante seus credores. Em uma tentativa frustrada de se tornar mais competitiva por meio da aquisição de outra rede de lojas de departamento (como, por exemplo, a antiga Mesbla), o grupo gerido por Ricardo Mansur, conhecido como o “rei do varejo”, decreta falência em 1999, deixando um passivo de R\$ 1,2 bilhão e 4.500 trabalhadores desempregados<sup>2</sup>.

Tomando esse período de forte impacto no setor varejista, em que a reestruturação no comércio ocorreu no sentido das empresas investirem na informatização, mudanças organizacionais e de negócios (cf.: ALMEIDA, 1997), podemos indagar sobre uma questão que nos remete aos dias atuais: afinal, quais são as estratégias que os grandes grupos varejistas de artigos de vestuário, principalmente aqueles relacionados ao setor *fast fashion* (moda rápida), assumem hoje em relação à composição de sua força de trabalho?

Uma primeira aproximação dessa problemática permitiu verificar que, atualmente, dentre todos os setores de atividade econômica no país, o comércio varejista é o que mais emprega jovens, responsável por mais de 20% das ocupações de pessoas entre 16 a 24 anos (DIEESE, 2008, 2016). Nesse sentido, é possível perseguir as seguintes questões iniciais: haveria uma relação direta entre a absorção desse contingente de jovens com as estratégias empresariais empregadas pelos grupos varejistas? Ou ainda, de que maneira ocorre a atração desse contingente?

Para pensarmos sobre essas e outras questões, julgamos ser necessário o estudo de um caso específico, de uma empresa em particular, que explora os conceitos de juventude associados a sua marca e seja reconhecida por empregar jovens com intuito de formá-los de acordo com sua “cultura empresarial”. Nesse ponto, a empresa de *fast fashion* C&A, uma das líderes internacionais do comércio varejista de moda jovem e feminina, nos pareceu se encaixar nestes pré-requisitos.

Ao analisar entrevistas e materiais institucionais sobre a empresa tornou-se evidente a relação entre a estratégia empresarial e a absorção de um tipo específico de força de trabalho, uma vez que boa parte dela é formada por jovens que não possuem qualquer experiência profissional. Segundo o Relatório de Sustentabilidade (2012-2013) da C&A, mais de 50% do

---

<sup>2</sup>O caso Mappin gerou muita polêmica nos estudos na área da administração, sobretudo quando abordados os motivos que levaram a sua falência. Muitos atribuíram a culpa à gestão do magnata, devido suas aquisições comprometedoras (antiga Mesbla e o banco Crefisul). Além disso, é preciso considerar o contexto socioeconômico da época marcado por fatores tais como: altos índices de desemprego, rebaixamento de renda das famílias brasileiras, elevada taxa de juros e abertura aos investimentos estrangeiros. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1610200719.htm>>. Acesso em: 12 fev. 2016; <<http://netleland.net/hsampa/mappin/agonia/agonia.html>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

efetivo da empresa é constituído por jovens. A título de exemplo, entre 2012 a 2013, a taxa de admissões de jovens com 18 anos de idade aumentou na empresa em 123,9%, sendo que a taxa de admissão entre 18 a 25 anos cresceu no mesmo período cerca de 80%. Tais dados revelam que o foco da C&A é supostamente “investir” na formação de seus trabalhadores começando pela base do “organograma da empresa”.

Segundo reportagem veiculada em revista especializada de negócios<sup>3</sup>:

O time de loja costuma ser formado por jovens que estão em seu primeiro emprego. A remuneração inicial é de R\$ 547, de acordo com dados de 2011 e, mais uma vez, a C&A trata o profissional como alguém a ser formado. Porém, muitos são perdidos para outras lojas dos shoppings, que oferecem, em geral, uma função definida e um salário com acréscimo de comissão por venda. A média de permanência nessa área é de quatro anos, em comparação com nove anos, entre os executivos. Por ter ajudado muitos profissionais a se desenvolver nesses primeiros anos, tanto dentro quanto fora da empresa, a C&A ganhou fama no mercado de boa formadora de mão de obra (ÉPOCA NEGÓCIOS, 05/05/2014).

O elevado número de contratações de jovens que têm seu primeiro emprego na C&A, não é somente uma estratégia da empresa, mas ao contrário, obedece a uma tendência geral no ramo do comércio. Isso porque as contratações desses jovens geralmente ocorrem em distintas funções não especializadas de baixa remuneração e de ínfima sindicalização, as quais não demandam níveis de qualificação elevados, bem como experiência profissional anterior. Por outro lado, há também a estratégia empresarial de associar os produtos comercializados aos valores relacionados aos ideais de juventude (vitalidade, energia e beleza) que, através da força de trabalho jovem, expressam-se como uma espécie de propaganda publicitária (DIEESE, 2009).

Partindo desses pressupostos e considerando que a atual fase do capitalismo é marcada por progressiva precariedade laboral, isto é, “o aumento da taxa de exploração da força de trabalho, tendo em vista, sobretudo, a espoliação dos direitos sociais” (BRAGA, SANTANA, 2015, p. 536), o tema “juventude e precarização do trabalho” tratado nesta dissertação se justifica por trazer à baila no campo da sociologia o entendimento das especificidades da condição de vida e trabalho em um dos ramos de atividade que mais emprega no país, perdendo somente para o setor de serviços (IBGE, 2013; cf.: ALVES, 2014, p. 81).

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2014/05/desvendamos-cultura-c.html>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

## Motivações da Pesquisa

O interesse em estudar as condições de vida e trabalho dos jovens empregados da C&A partiu de uma sucessão de fatores. Quando recém-formada no curso de Ciências Sociais, em 2009, comecei a trabalhar no Instituto Observatório Social (IOS), entidade responsável pela produção de conhecimentos voltados à ação sindical e ao mundo do trabalho, com abrangência nacional e internacional.

No mesmo ano que entrei no IOS uma importante pesquisa havia acabado de ser concluída, tratava-se do Relatório Geral sobre o Comportamento Social e Trabalhista – C&A. A produção desse documento foi motivada, à época, por uma série de denúncias feitas pela área de jornalismo investigativo do mesmo instituto. Com o título “Que moda é essa?”, a Edição 10 do “Observatório Social Em Revista”, publicada em maio de 2006, gerou forte repercussão entre as autoridades, entidades sindicais nacionais e internacionais, pois mostrava como empresas do varejo de roupas, entre elas a C&A, se beneficiavam, ao longo de sua cadeia de fornecedores, da mão-de-obra de imigrantes bolivianos em condições extremamente precárias de trabalho ou em regime de semiescravidão<sup>4</sup>.

O relatório da C&A elaborado pelo IOS foi um dos primeiros exemplos sobre que tipo de desafio intelectual meu primeiro emprego exigiria. Embora não tivesse participado de sua elaboração, conheci diretamente os pesquisadores que se envolveram em sua execução, os quais se tornaram minha referência no trabalho como recém-pesquisadora. Trabalhei no IOS por três anos. Nesse período elaborei mapas e relatórios sobre as condições sociais e trabalhistas em empresas nos mais diversos ramos de atividades, porém, não tive a oportunidade de me dedicar ao ramo do comércio e serviço, fator que sempre me causou uma sensação de débito como pesquisadora.

Após minha saída do instituto fiz um intercâmbio com o intuito de aprimorar meus conhecimentos da língua inglesa. Por um ano morei na República da Irlanda e durante esse período trabalhei em diversos lugares, como *cleaner*, *housekeeper* e *aupair*. Com visto permanente para trabalhar no país, devido minha dupla nacionalidade espanhola, pude

---

<sup>4</sup> A denúncia foi pauta de instauração de uma CPI na Câmara Municipal de São Paulo que apurou os casos de irregularidades, isentando a C&A de responsabilidade sobre o ocorrido (IOS, 2010).

vivenciar o trabalho como uma verdadeira imigrante, pois os estudantes, em tese, tinham um limite legal de horas semanais que poderiam se dedicar ao trabalho.

Essa experiência marcou minha trajetória como cientista social, pois além de ter vivenciado situações de precariedade, pude conviver, ainda que em um curto espaço de tempo, com outros jovens que estavam na mesma situação. Conheci também aqueles que, devido aos anos morando no país e familiarizados com o idioma, conseguiam as consideradas “melhores vagas de emprego”, disponíveis para os que tinham visto de trabalho. Eram os casos daqueles que trabalhavam em *shopping centers*, em grandes lojas do varejo e no setor de serviços em geral, para agências de publicidade e propaganda, em empresas como Yahoo, Google, ONGs, etc. A situação desses jovens, imigrantes ou não, me levou a observar mais detidamente a realidade dos trabalhadores das grandes redes multinacionais do varejo como Primark, H&M, Zara, Forever 21, Abercrombie, entre outras.

Aos poucos percebi que a aparência jovial e os atributos socialmente reconhecidos através da categoria “jovem”, como disposição, simpatia, desenvoltura, beleza, eram alguns dos quesitos importantes para trabalhar nessas empresas. Tal constatação se tornou ainda mais evidente quando participei de um processo seletivo para trabalhar em uma empresa varejista de roupas de nacionalidade norte-americana, voltada para a moda jovem. Durante a primeira etapa do processo seletivo fui fotografada como quesito para continuar disputando uma vaga interna. Esse fato me chamou profunda atenção: “Porque o registro da imagem?”. “Qual o sentido da aparência para a contratação nesse ramo?”. Para além das questões óbvias, passei a me perguntar se tais características e comportamentos atribuídos ao modo de “ser jovem” estavam diretamente relacionados às estratégias de gestão de grandes redes multinacionais do varejo e na formação de seus quadros de empregados.

Voltando ao Brasil, essas impressões deixaram de ser apenas uma constatação empírica do caso europeu. O grande número de jovens empregados no segmento do comércio varejista brasileiro também se mostrou significativo, despertando meu interesse sociológico sobre esse universo. Tendo essas preocupações pessoais e intelectuais em mente, decidi pesquisar com afinco a realidade dos jovens empregados da C&A, que, posteriormente, resultou nesta dissertação. Por fim, vale ressaltar que para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa tomei como ponto de partida não apenas as trajetórias de vida e trabalho dos jovens analisados, mas a particularidade da inserção do jovem no mercado de trabalho brasileiro e as condições de seu ingresso no ramo do comércio.

## **Abordagem e procedimentos metodológicos**

Para a realização dessa investigação foram utilizadas bases de dados desenvolvidas por instituições de pesquisa, tais como IBGE, DIEESE e o relatório divulgado pelo Instituto Observatório Social, intitulado *Comportamento social e trabalhista na C&A* (2010), além de dados quantitativos obtidos nos Relatórios de Sustentabilidade produzidos pela própria C&A nos últimos quatro anos.

Além disso, foram realizadas sete entrevistas com jovens trabalhadores da C&A e duas entrevistas com dirigentes sindicais em São Paulo no período de fevereiro de 2015 a agosto de 2016, os quais responderam a um roteiro de perguntas abertas e fechadas. Vale ressaltar que, dado o propósito desta pesquisa, daremos ênfase aos relatos dos jovens empregados na empresa em questão, todos tratados por nomes fictícios e localizados na Região Metropolitana de São Paulo.

Acreditamos que o referencial empírico fornecido por essas entrevistas nos permite uma aproximação maior com as trajetórias desses indivíduos que conhecem as especificidades rotineiras de seu ambiente de trabalho, os quais lhe conferem um sentido e uma lógica própria. Contudo, para não incorrerem no risco reducionista da realidade estudada e à *fetichização* dos dados qualitativos (DRUCK 2011), acreditamos que tais impressões possam, à luz da teoria proposta, compor um cenário parcial da realidade que pretendemos estudar e conhecer. Ademais, como sintetiza Dal Rosso (2008, p. 104), a escolha desse público não caracteriza uma produção enviesada, pois acreditamos que “[...] são os trabalhadores os sujeitos direto do trabalho e como tal as pessoas em posição mais avantajada para avaliar a variação de suas condições”.

Para tal empreitada, tratamos de promover a análise dos dados por meio de um acervo categorial que permita apreender as “novas” dimensões da precarização do trabalho no Brasil, tomando como recorte temporal o início da segunda década dos anos 2000. Vale ressaltar que a qualidade de “novas” aproxima-se da concepção definida por Graça Druck (2011). Em linhas gerais, para a socióloga, a “precarização do trabalho” assume, hoje, uma posição central e hegemônica na “dinâmica do capitalismo flexível”, e se estrutura como uma “estratégia de dominação”. Com isto, não se quer dizer que a precarização do trabalho em si é uma novidade de nosso tempo.

Pelo contrário, enquanto fruto de um processo dinâmico, a “precarização social do trabalho” que permeia as esferas do social, do político e do econômico, passa a institucionalizar formas de trabalho precário em suas diversas dimensões (salariais, de jornada, de contratação, de impactos na saúde, etc.) com a justificativa de atender, nas palavras de Druck (2011, p.41), à “necessidade de adaptação aos novos tempos globais [...]”.

Isto que dizer:

O conteúdo dessa (nova) precarização está dado pela condição de instabilidade, de insegurança, de adaptabilidade e de fragmentação dos coletivos de trabalhadores e da destituição do conteúdo social do trabalho. Essa condição se torna central e hegemônica, contrapondo-se a outras formas de trabalho e de direitos sociais duramente conquistados em nosso país, que ainda permanecem e resistem (Idem).

Posto isto, o termo “precarização do trabalho” utilizado ao longo desta análise não foi compreendido apenas como corrosão das condições salariais, mas, sobretudo, como precarização que se reflete no plano das trajetórias de vida e trabalho dos (as) jovens comerciários analisados, em que a expectativa de futuro, referente à construção de uma carreira, continuidade dos estudos e estabilidade financeira, é ameaçada pelos vínculos cada vez mais deteriorados de emprego e trabalho.

Neste sentido, partimos de uma revisão bibliográfica no campo da sociologia do trabalho seguindo um critério interdisciplinar, uma vez que tomamos como pressuposto a forma como a precarização se reflete no plano das trajetórias de vida e trabalho dos jovens analisados. Nesse sentido, faço uso das reflexões de alguns autores que contribuem para compreensão dessas questões (CASTEL, 1998 ALVES, 2014; DRUCK, 2011; ANTUNES, 2009; BRAGA, 2012; ESTANQUE, 2012; PAIS, 2009; STANDING, 2013, SENNETT, 2009).

Por fim, partindo do pressuposto de que a realidade brasileira não tenha passado por um regime de regulação cuja expressão máxima seja a consolidação de um estado de bem-estar social, as menções que ora ou outra trazemos sobre a crise do padrão de desenvolvimento capitalista apoiado no fordismo e nas políticas do *Welfare State* têm o intuito de pautar, como adverte Abílio (2014), as discussões teóricas acerca das relações de trabalho no Brasil e possuem um sentido heurístico mais específico, o de

[...] analisar as formas sociais de controle do trabalho que se estabeleciam no início do século XX, e assim posteriormente tratar da precarização no contexto de novas formas de organização do trabalho em sua relação com o neoliberalismo (ABÍLIO, 2014, p.61).

## **Sobre as entrevistas com os jovens e a observação de campo**

Para a realização das entrevistas foram tomados dois tipos de abordagens para entrar em contato com os trabalhadores da C&A. O primeiro foi por meio de redes sociais, fazendo um mapeamento de contatos que trabalhassem na empresa. Já o segundo, ocorreu por meio da abordagem direta dos trabalhadores no local de trabalho.

O agendamento das entrevistas através das redes sociais ocorreu após forte negociação entre a pesquisadora e os entrevistados, os quais pareciam estar bastante resistentes em relação à finalidade da pesquisa ou por simplesmente terem receio da exposição, mesmo com o sigilo do nome sendo garantido. Foram realizadas cinco tentativas de contato com os jovens trabalhadores através das redes sociais, porém, apenas duas foram concretizadas através desse meio: uma de caráter piloto com uma jovem do interior paulista e a outra com uma jovem da região norte da cidade de São Paulo.

Já a abordagem dos trabalhadores por meio de incursões nas lojas foi realizada forma satisfatória. Logo no primeiro contato, apresentando o intuito da pesquisa pessoalmente, um jovem trabalhador aceitou participar e concedeu a entrevista dois dias depois. Sem maiores resistências, sua participação ocorreu sob a condição de ser fora do local de trabalho e uma hora antes de começar seu expediente normal. Como essa forma de abordagem se mostrou satisfatória, ela foi aplicada aos demais entrevistados. Além dessa forma de abordagem, também contamos com uma rede pessoal de amigos que pudesse facilitar o contato com os jovens trabalhadores da C&A. Esta rede pessoal se demonstrou solidária e auxiliou na divulgação da pesquisa em seus locais de trabalho, igrejas e em outros grupos.

Também foram realizadas duas entrevistas com dirigentes de centrais sindicais distintas. No intervalo de um ano foram realizadas entrevistas com uma dirigente sindical ligada a CUT (Central Única dos Trabalhadores), com presença de um técnico do DIEESE, e um dirigente sindical ligado a central sindical UGT (União Geral dos Trabalhadores). Além disso, participamos de encontros organizados pela CONTRACS (Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços da CUT).

A aproximação com os dirigentes sindicais foi realizada por meio de correio eletrônico ou através da intermediação de técnicos do DIEESE, os quais se mostraram dispostos em contribuir com o acesso às informações e intermediar o contato com os dirigentes, disponibilizando materiais e relatórios sobre a categoria comerciária.



Os relatos dos (as) dirigentes sindicais foram cruciais para desenvolver um panorama geral do ramo, conhecer as especificidades dos processos de trabalho, as estruturas organizacionais e de gestão das grandes redes varejistas e os principais problemas enfrentados em relação às condições de trabalho no ramo.

Além das entrevistas com dirigentes e trabalhadores, foram feitas breves incursões nas lojas com a finalidade de observar como ocorria a distribuição do trabalho. Essas observações resultaram em anotações em caderno de campo, que foram úteis na confrontação dos dados quantitativos e qualitativos disponibilizados pelas fontes secundárias.

Para a construção dessa investigação contamos com a colaboração de 11 pessoas (entre trabalhadores e ex-trabalhadores da empresa, dirigentes sindicais, técnicos do DIEESE e trabalhadores de outras regiões fora do escopo da pesquisa). Além dos depoimentos formais, foram realizadas conversas informais que se estabeleceram durante todo processo de negociação das concessões das entrevistas.

Durante uma das negociações, nos chamou a atenção o caso de uma das entrevistadas, que após muita relutância e o adiamento constante de uma conversa formal, aceitou participar da entrevista. Na ocasião, ela foi acompanhada de sua mãe, segunda elas, o motivo de tal precaução se reserva ao clima de insegurança em que muitos jovens, sobretudo do sexo feminino, estão expostos nas grandes metrópoles ao marcarem encontros com desconhecidos pela internet. Diante dessa realidade, todas as entrevistas se mostraram mais exitosas quando agendadas pessoalmente, em um local próximo onde os jovens trabalhavam.

Quanto às observações de campo, foram feitas breves incursões em distintas lojas para efeitos comparativos. Em um dos casos, se tratava de uma loja referência do público jovem, localizada na Av. Augusta, região central da cidade de São Paulo, e nos outros, se tratavam de lojas localizadas em *shopping centers* e centros comerciais da região do ABC Paulista (São Caetano do Sul e Santo André). No primeiro caso, a observação foi feita durante uma segunda-feira pela manhã. Nesta ocasião, observou-se a distribuição dos trabalhadores na loja e apenas alguns clientes circulando. No segundo caso, as observações foram realizadas no período noturno. Notamos que tanto as lojas como os *shopping centers* estavam com grande movimentação de público, fato que pode estar relacionado ao horário em que muitos paulistanos têm por hábito sair do trabalho e fazer compras em centros comerciais que funcionam até tarde da noite. Nos dois momentos descritos, foi possível notar um número reduzido de trabalhadores distribuídos por lojas.

## **Breve panorama sobre a reestruturação do capitalismo e o impacto no mundo do trabalho**

Quando tratamos do modo de produção capitalista nos nossos dias, precisamos fazer um esforço para compreender como se estruturam os traços de continuidade e ruptura que respondem às demandas de ampliação do capital na contemporaneidade e como eles incidem, tomada às devidas proporções e particularidades, sobre as transformações na estrutura de empregos e nas formas de precarização do trabalho em todo o mundo.

Após os chamados “Trinta anos Gloriosos”, em meados dos anos 1970, uma importante crise atingia os países capitalistas avançados. Tratava-se de uma crise estrutural sobre o ciclo reprodutivo do capital, cuja magnitude provocou implicações sobre os mais diversos âmbitos da vida societária, tais como a economia, o trabalho, a cultura e a política.

É preciso ressaltar que foram múltiplos os fatores sócio-históricos que compunham o quadro de crise do capitalismo neste contexto. Com o propósito de sintetizar tais aspectos, Ricardo Antunes (2009, p. 31- 32) aponta alguns dos pontos principais que compunham esse cenário complexo e contraditório do ciclo ininterrupto de expansão do capital, tais como: a queda tendencial da taxa de lucro de setores industriais; o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/ fordista de produção; o recrudescimento da esfera financeira e sua “relativa autonomia frente à produção”<sup>5</sup>; o aumento de fusões entre empresas “monopolistas e oligopolistas”; a crise do Estado de bem-estar social na manutenção da seguridade social; e por último, o aumento das privatizações, acompanhado por um movimento de forte “desregulamentação e flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho”.

Para Antunes (2009), a crise dos anos 1970 foi resultado da diminuição da taxa de lucro em decorrência do excesso de produção nos países do centro do capitalismo. Na verdade, para o autor e para muitos outros, essa crise foi a verdadeira expressão das contradições existentes no interior do modelo fordista e keynesiano de desenvolvimento

---

<sup>5</sup> Não pretendemos entrar aqui no profícuo debate teórico acerca do processo de financeirização da economia no campo do marxismo ou fora dele. Reservamos esse espaço para esclarecer os pressupostos teóricos dos quais estamos partindo. Neste sentido, nos aproximamos das perspectivas de Chesnais (1998, p.15), ao compreender que esse movimento de “autonomização” da esfera financeira é apenas aparente, pois, esta “alimenta-se da riqueza criada pelo investimento e mobilização de certa força de trabalho de múltiplas qualificações”. Como explica Chesnais, os capitais que os operadores financeiros “colocam para valorizar” por meio de aplicações, e outras operações, advêm do setor produtivo “[...] e começam por assumir a forma de rendimentos que se constituíram na produção e intercâmbio de bens de serviços” (Idem, p.15). Uma parte desses rendimentos captada é transferida para a esfera financeira e a partir desse momento que boa parte dos processos de valorização se torna fictícia.

capitalista, uma vez que os capitais encontravam dificuldades de recompor suas bases de valorização, tal como no período do acelerado crescimento do pós-guerra (CHESNAIS, 1996, HARVEY, 2005; ALVES, 2000, ANTUNES, 2009). Ou ainda, em termos econômicos sucintos, conforme assinala Harvey (2005), a crise dos anos 1970 pode ser associada a um cenário de profunda instabilidade econômica provocada pela adoção de taxas de câmbios flutuantes com o fim do acordo de Bretton Woods e o aumento do preço do barril de petróleo atingindo os países da OCDE <sup>6</sup>.

Nestas circunstâncias, as dificuldades de retomada dos patamares de valorização podem ser explicadas por uma série de fatores, dentre eles podemos citar a pressão dos custos que o Estado de bem-estar social representava aos países capitalistas centrais e o investimento no desenvolvimento tecnológico, que acabou por pressionar “[...] a lucratividade das corporações transnacionais pelo aumento da composição orgânica do capital” (ALVES, 2000, p.16).

É nesse sentido que, embora a crise estrutural do capital dos anos 1970 pudesse ser expressa por uma série de fatores sócio-históricos e econômicos, sua “expressão fenomênica” (ANTUNES, 2009) mais clara foi o esgotamento do padrão de acumulação capitalista assentado no fordismo e keynesianismo, uma vez que este implicava em estabelecer certa “rigidez” – para usar uma expressão de Harvey (2005, p.135) – sobre os processos de trabalho (gestão e organização), sobre os investimentos nos sistemas de produção em massa e sobre os mercados de trabalho e consumo, transformando-se em obstáculo à própria *realização do valor*.

Nesse cenário de fortes lutas entre capital e trabalho, um “novo complexo de reestruturação produtiva” (ALVES, 2000) despontou com o objetivo de fornecer ao capital as condições para a retomada de um novo “tipo” de acumulação em escala mundializada.

Seja a reestruturação capitalista definida como um regime de “acumulação flexível” (HARVEY, 2011), ou como um “regime de acumulação mundial predominante financeiro” (CHESNAIS, 1998), é possível dizer que se inaugura a partir dos anos 70 nos países capitalistas centrais um elo imbricado – que segue sendo aperfeiçoado – entre o

---

<sup>6</sup> O denominado “choque do petróleo” ocasionado pelo aumento do preço do barril e pelo embargo das exportações para os países do Ocidente durante a guerra árabe-israelense, em 1973, provocaram, segundo David Harvey (2005), duas transformações significativas nas economias ocidentais. De acordo com o autor, este episódio fez com que ocorresse por um lado uma mudança “no custo relativo dos insumos de energia de maneira dramática, levando todos os segmentos da economia a buscarem modos de economizar energia através da mudança tecnológica e organizacional”, e por outro lado, “levou ao problema da reciclagem dos petrodólares excedentes, problema que exacerbou a já forte instabilidade dos mercados financeiros mundiais” (HARVEY, 2005, p. 136-137).

recrudescimento do poder coordenador do capital financeiro nos fluxos de investimento, o aprimoramento das tecnologias informacionais e a precarização estrutural do trabalho (MÉSZÁROS, 2002; ALVES, 2000; ANTUNES, 2009). Ele nos permite compreender, por exemplo, por que em resposta à “crise de valorização do valor” iniciada em 1970, se “colocou como movimento contratendencial principal, a necessidade irremediável de um novo patamar de desvalorização da força de trabalho como mercadoria” (ALVES, 2014), bem como mudanças drásticas sobre os processos e mercados de trabalho.

Sobre esse último aspecto, Harvey (2005, p. 143) pôde evidenciar que o impacto da acumulação flexível sobre os mercados de trabalho acarretou uma mudança drástica na estrutura ocupacional em praticamente todas as partes do globo. Com o aumento da concorrência intercapitalista, as grandes empresas passaram a adotar “regimes e contratos de trabalho mais flexíveis”, aproveitando-se das debilidades do poder sindical e do excedente de mão de obra disponível. Mesmo entre os empregos regulares (nos quais se verificavam 40 horas semanais) jornadas flexíveis foram implantadas, acarretando a intensificação do trabalho durante “períodos de pico de demanda” compensados com jornadas de “menos horas” durante os períodos de redução da produção. Para Harvey, a mutação na estrutura do mercado de trabalho que chama mais atenção “[...] é a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado” (Idem).

Na mesma direção, as considerações de Chesnais (1996) corroboram para a compreensão desse quadro de precarização do trabalho. Segundo o economista francês, a constante ascensão do poder estratégico das instituições financeiras não-bancárias (isto é, dos fundos de pensão, fundos mútuos e companhias de seguros) sobre os investimentos nos grupos industriais transnacionais era de tamanha magnitude que provocou não apenas instabilidade entre as diversas frações capitalistas, mas, sobretudo, entre a classe trabalhadora, gerando “demissões massivas em seguida a operações da chamada ‘reengenharia’, rebaixamento do nível salarial e a instauração da mais completa precariedade no trabalho” (CHESNAIS, 1996, p. 293). Assim, a busca por maior rentabilidade frente à possibilidade crescente de flexibilização das relações de trabalho e aumento da mobilidade dos investimentos, demonstra que o “[...] objetivo dos fundos é valorizar seus ativos industriais, pelos mesmos critérios que os ativos financeiros como um todo” (Idem), nem que isso represente uma redução quantitativa e qualitativa dos níveis de emprego.

Deste modo, a “nova ofensiva do capital na produção” (ALVES, 2000) sob a lógica da “dominância da valorização financeira” (PAULANI, 2009) não contou apenas com mudanças tecnológicas atreladas a novos tipos de organização da produção, era preciso que os pilares políticos que até então davam sustentação às conquistas históricas da classe trabalhadora fossem solapados. Em reação à crise, um novo arranjo de caráter político e ideológico do sistema de dominação do capital sobre o trabalho se fez necessário,

“[...] cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi a expressão mais forte” (ANTUNES, 2009, p.33)

Deste modo, os anos 80 foram marcados pela liberalização e desregulamentação dos mercados, impingindo forte ofensiva do capital contra a classe trabalhadora.

No estudo elaborado por Dominique Plihon (1998, p.100-103), por exemplo, o autor demonstra que com o fim do regime de acumulação fordista- keynesiano e a adoção de uma política econômica neoliberal por parte dos países industrializados baseada, sobretudo, no controle da inflação e posteriormente na manutenção das altas taxas de juros, culminaram, respectivamente, em um “modo de regulação salarial concorrencial” e em um baixo crescimento, engendrando, assim, “importantes tensões sobre os mercados de trabalho, levando a um crescimento irreversível do desemprego”.

Porém, esse novo rearranjo político e econômico, por sua própria lógica de dispersão geográfica (HARVEY, 2011), não se limitou aos países do centro do capitalismo (tendo como expoentes Japão, Alemanha e EUA). Uma das características intrínsecas ao fenômeno da reestruturação produtiva foi a promoção da reconfiguração da divisão internacional do trabalho.

O ímpeto *destrutivo* desta reconfiguração, para usar uma expressão de Antunes (2009), tanto sobre o meio ambiente como sobre a força humana de trabalho, chegou a regiões empobrecidas e países do chamado Terceiro Mundo (a exemplo dos “novos países recém-industrializados”, no Sudeste Asiático, na América Latina, no Leste Europeu e na África), onde a flexibilização e a desregulamentação das relações de trabalho foram encabeçados pelo aparato institucional do Estado. Como afirma Antunes (2009, p. 34), nestes países a reestruturação produtiva “[...] deu-se nos marcos de uma condição subalterna”. Isto porque muitos destes apresentavam uma ausência de mercado interno, dependendo do centro do sistema para se desenvolverem. Na medida em que a concorrência capitalista mundial

aumentava, os problemas sociais e econômicos decorrentes do desemprego estrutural e da precarização do trabalho apenas se agudizavam.

Já na outra ponta do sistema, como sugere Harvey (2005), quanto maior foi o avanço da competição internacional pressionando os Estados para se tornarem mais atraentes aos negócios dos investidores internacionais, maiores foram as medidas de contenção da força de trabalho e de outros movimentos sociais organizados. Quando a “cartilha neoliberal” foi aplicada “[...] a austeridade, as reduções fiscais e a erosão do compromisso social entre o grande trabalho e o grande governo se tornam lemas de todos os Estados do mundo capitalista avançado” (HARVEY, 2005, p. 158-159).

Nesse sentido, é importante ressaltar que todo esse rearranjo em decorrência da crise estrutural do capital não significou apenas uma reorganização da forma de produção amparada pelas novas tecnologias e gestão/controlado sobre os processos de trabalho, ele foi acompanhado por forte aparato institucional e político, cuja reverberação ideológica provocou – como veremos mais adiante – “[...] alterações importantes na forma de ser (e subjetividade) da classe dos trabalhadores assalariados” (ALVES, 2000, p.16).

Em outras palavras, como coloca Antunes (2009, p.37), a crise do padrão de acumulação taylorista/fordista como “a expressão mais fenomênica da crise estrutural do capital” implicou que, “[...] entre tantas outras consequências, o capital *implementasse* um vastíssimo processo de reestruturação, *visando recuperar do seu ciclo reprodutivo e , ao mesmo tempo, repor seu projeto de dominação societal[...]*” (itálicos nossos).

A seguir, procuraremos sistematizar de maneira mais precisa como essas transformações incidiram sobre os processos de trabalho, tomando o toyotismo como momento predominante da reestruturação produtiva.

## **A alteração na dinâmica dos processos de trabalho**

Em termos históricos particulares, ao longo das últimas quatro décadas, para que o capital pudesse recompor seu ciclo de valorização, precisou contar com um “novo” padrão produtivo, cujo respectivo processo de trabalho fosse dotado de mais dinamismo e flexibilidade em resposta ao esgotamento do padrão assentado no “binômio taylorismo/fordismo” (ANTUNES, 2009).

Harvey (2005), por exemplo, entende que após as transformações societárias iniciadas com a crise dos anos 1970 um novo padrão de produção flexível se impôs configurando o uso de “novos” métodos de controle de trabalho. Essa “nova” maneira de produzir, se destacou não apenas pelo uso das novas tecnologias, mas porque possibilitou, supostamente, a superação da *rigidez do fordismo*<sup>7</sup>. A tal superação ocorreria pela produção controlada por uma empresa matriz que, para evitar os gastos com armazenamento, volta-se a produção de pequenos lotes, ocasionando o aumento de subcontratações de empresas menores para realizar tarefas parcelares direta ou indiretamente vinculadas à produção (isto é, empresas terceirizadas que se tornaram fundamentais às cadeias produtivas) a fim de atender às demandas de mercado de maneira mais ampla, rápida e, nos termos de Harvey (2005), flexível.

Em outras palavras, o método flexível de controle do trabalho permitiu que, em tempos recessivos e de aumento da competição intercapitalista, fatores como “aceleração do ritmo da inovação do produto, ao lado da exploração de nichos de mercado altamente especializados e de pequena escala” (HARVEY, 2005, p. 148) fossem empreendidos. Assim, como sugere Harvey, o objetivo do então denominado “sistema de produção flexível” era a diminuição do *tempo de rotação do capital*, graças ao uso de novas tecnologias automotivas e novas formas de organização do trabalho (como, por exemplo, o *just in time*), bem como da diminuição da *meia vida* das mercadorias<sup>8</sup>.

Foi então, nesse contexto, que o *toyotismo* despontou como modelo predominante da reestruturação produtiva, uma vez que se mostrava a experiência alternativa “mais acabada” ou “mais eficaz” de controle e organização do trabalho perante a lógica do binômio taylorismo/fordismo (cf.: ANTUNES, 2009, p. 49). Isto é, eficaz para o capital, uma vez que lhe assegura certo controle sobre o trabalho e, ao mesmo tempo, sobre os ritmos de distribuição, circulação e consumo.

Exaustivamente citado pela literatura especializada, o engenheiro japonês Taiichi Ohno é reconhecido como criador deste modelo de produção. Após a Segunda Guerra Mundial e tendo a fábrica da Toyota no Japão como laboratório, Ohno coloca em prática

---

<sup>7</sup> Balizando-se nos escritos do engenheiro japonês *Taiichi Ohno*, criador do sistema de produção Toyota, o sociólogo Sadi Dal Rosso aponta que o sistema toyotista tinha como uma das preocupações implícitas a superação da rigidez relativa à gestão fordista do trabalho, que podia ser compreendida como “a rigidez que a especialização profissional envolve para a fábrica, a rigidez que o emprego de um trabalhador por máquina confere à produção, o número de trabalhadores empregados” (ROSSO, 2008, p. 63).

<sup>8</sup> Harvey (2005) trata deste tema denominando-o *destruição criativa*. Esta forma de obsolescência precoce dos bens produzidos por empresas monopólicas foi, segundo o geógrafo, ampliada e estimulada após a crise dos anos de 1970, sendo um dos fundamentos da “produção flexível”. Sobre esse assunto também ver Mészáros (2002)

técnicas de gestão e controle da força de trabalho através de mecanismos de fluidez entre diferentes ramos de produção. Muitos de seus métodos advinham do comércio e do fluxo de mercadoria em supermercados estadunidenses. Entre os vários métodos desenvolvidos por Ohno encontram-se o *just in time/kanban* (otimização do tempo e controle sobre o fluxo de informações referente à produção), os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e o uso de equipamentos informacionais que mensuram o trabalho e articulam em diferentes escalas, níveis de desenvolvimento tecnológico e lugares, o fluxo contínuo da produção<sup>9</sup>. Tais práticas se expressam como uma nova forma de *intensificação do trabalho*, uma vez que estão situadas em “empresas tidas como enxutas” – se comparadas com as “antigas fábricas fordistas” –, as quais buscam efetivar maiores índices de produtividade com a menor força de trabalho empregada (cf.: ANTUNES, 2009, p.55).

Ademais, os valores subjetivos dos trabalhadores também foram relativamente alterados com esse novo método de produção. O gerenciamento do processo de trabalho acentuou dentro e fora das fábricas a valorização da multifuncionalidade ou do trabalho *polivalente* que tem como princípio a rotação das funções, o exercício de múltiplas tarefas, a combinação entre execução e controle do trabalho, bem como a ampliação do número de tarefas por trabalhador. Em outras palavras, neste contexto, o trabalhador é sistemática e sinteticamente livre para ser explorado em qualquer atividade e qualidade das técnicas de produção oferecidas, com uma remuneração flutuante, sendo esta atividade produtiva ou não. Ou ainda, em um sentido amplo, ele deve estar apto à mudança de função ou à multiplicidade de tarefas de acordo com a flexibilidade das alterações nas plantas industriais ou em qualquer outro ramo, de modo que permita a continuidade da unidade contraditória da produção capitalista – isto é, produção, circulação, distribuição e troca.

Apesar de ser de origem japonesa, a assimilação e adaptabilidade do sistema de produção Toyota no ocidente se mostrou promissora com a crise estrutural do capital nos anos 1970. Nas palavras de Antunes (2009),

Seu desenho organizacional, seu avanço tecnológico, sua capacidade de extração intensificada do trabalho, bem como a combinação de trabalho em equipe, os mecanismos de envolvimento, o controle sindical, eram vistos pelos capitais do Ocidente como uma via possível de superação da crise de acumulação (ANTUNES, 2009, p. 55).

---

<sup>9</sup> Os chamados CCQs são instrumentos utilizados pela gestão por meio dos quais os trabalhadores discutem em grupo questões relativas ao desempenho visando ganho de produtividade.



De acordo com Sadi Dal Rosso (2008), o modelo Toyota de produção – até então restrito a realidade da empresa japonesa – visava de forma obsessiva à busca pela maior *eficiência* do trabalhador. Para atingir tal propósito, Ohno advertia que era preciso a eliminação de certo efetivo da fábrica, começando pela “[...] redução da parte do trabalho sem valor agregado no trabalho total” (OHNO,1989, p.15-6 apud DAL ROSSO, 2008, p.64). Logo, o sistema Toyota mostrou que mesmo diante de um quadro enxuto – do ponto de vista do número de operários na produção – podia aumentar a produtividade dos trabalhadores na empresa graças a

[...] um movimento duplo: atribuir a cada trabalhador o cuidado de diversas máquinas, inclusive aquelas que realizavam tarefas diferentes, o que implicava uma reconversão do trabalho especializado em trabalho polivalente (DAL ROSSO, 2008, p.65).

Além de superar a “rigidez” referente às tarefas rotineiras e especializadas dos trabalhadores, o sistema Toyota pretendia “superar” o modelo de produção em grande escala do sistema fordista/taylorista, uma vez que supostamente estabeleceu a racionalização entre produção e consumo. Assim, a ideia de “produção a tempo justo” (DAL ROSSO, 2008) foi, em grande medida, absorvida pelas empresas que passaram a produzir de acordo com o movimento do mercado de consumo.

A produção pautada pela demanda acarreta em uma adequação constante da força de trabalho à volatilidade do mercado, que se alterna entre os picos e baixas da demanda. De acordo com Dal Rosso (2008), o problema formado pelo menor contingente de trabalho humano empregado e a maior demanda pôde ser resolvido pelo sistema toyotista por formas variadas de intensificação do trabalho ou, como diz, mediante “[...] o emprego de horas extras e com a contratação adicional, quando necessário” (DAL ROSSO, 2008, p. 66).

Mas, à parte dos períodos de acréscimo na demanda exigindo maior intensidade de trabalho, de que forma o *toyotismo* pôde se revelar como um sistema que requer trabalho mais intenso? Conforme sugere Dal Rosso (2008, p. 66), essa questão pode ser respondida por meio da “noção de autonomação – ou auto-ativação”, a qual tornou possível a operação de várias máquinas em um mesmo tempo por um único operador. Ou seja, o operador é submetido a um trabalho sistemático em várias máquinas, que são calibradas a um mesmo ritmo de produção, favorecendo, assim, a diminuição do número absoluto de postos de trabalho e aumentando a intensidade da produção de outro modo.

Ainda de acordo com o autor, para o criador do sistema Toyota esse tipo de operação tem como objetivo o aumento da eficiência do trabalho em oposição ao desperdício, exigindo mais dispêndio de “[...] energias físicas e mentais” (DAL ROSSO, 2008, p. 67). Ao controlar uma diversidade de máquinas o trabalhador da fábrica Toyota tinha “[...] todo o seu tempo de trabalho formal convertido em tempo de trabalho real”, assim, ao implantar a “[...] noção de um operário-diversas máquinas, o sistema toyotista eleva o grau de intensidade de seus operários” (Idem).

Dal Rosso (2008) sinteticamente sugere que, o toyotismo, ao ser implantado na década de 1950 no Japão, pôde alcançar por meio da “correção” do sistema fordista/taylorista – e não necessariamente sua completa superação – ganhos enormes de produtividade. Tal “correção” – ou então no sentido dialético, *superação conservadora* (ALVES, 2000) – estava praticamente centrada na eliminação do desperdício e nos entraves da continuidade do processo de produtivo, do trabalho que não agrega valor a *produção total* e ao excesso de materiais que viabilizaram a produção de mercadorias em massa.

Porém, o *toyotismo* somente chega a ser difundido ao restante do mundo ocidental três décadas mais tarde, representando a partir dos anos 1980 o “‘momento predominante’ do complexo de reestruturação produtiva na era da mundialização do capital” (ALVES, 2000, p. 29), tornando-se, assim, uma expressão do processo desigual de mundialização.

Na perspectiva de Alves (2000), isto significa dizer que o toyotismo durante a referida fase de expansão mundial do capital não pode ser compreendido apenas a partir de seus pressupostos sócio-históricos e culturais originários. Ele precisa ser pensado a partir de seus “aspectos essenciais”, isto é, de “seus protocolos organizacionais (e institucionais)” que estão voltados à realização de “[...] uma *nova captura da subjetividade* operária pela lógica do capital” (p. 31). Somente assim, é possível descortinar sua essencial significação diante das novas contingências e necessidades da mundialização do capital<sup>10</sup>. Nesse sentido, para Alves (2000), é patente que,

---

<sup>10</sup> O termo “captura da subjetividade” utilizado por Alves perpassa por inúmeros trabalhos de sua autoria. Para uma definição elucidativa do termo cabe a seguinte passagem: “Temos utilizado a expressão “captura” da subjetividade do trabalho para caracterizar o nexos essencial do modo de organização toyotista do trabalho capitalista. É importante destacar que colocamos ‘captura’ entre aspas para salientar o caráter problemático da captura, ou seja, a captura não ocorre, de fato, como o termo utilizado poderia supor. Estamos lidando com um processo social que não se desenvolve de modo perene, sem resistências e lutas cotidianas. Enfim, o processo de ‘captura’ da subjetividade do trabalho vivo é um processo intrinsecamente contraditório, constituído por um jogo de simulações, articulando mecanismos de coerção e de consentimento, que se interage com uma teia de manipulação que perpassa não apenas o local de trabalho, mas as instâncias da reprodução social. Além disso, o processo de ‘captura’ como inovação sociometabólica do capital tende a dilacerar/estressar não apenas a dimensão física da corporeidade viva da força de trabalho, mas sua dimensão psíquica e espiritual, dilaceramento

[...] o potencial heurístico do conceito de *toyotismo* é limitado à compreensão do surgimento de uma nova lógica de produção de mercadorias, novos princípios de administração da produção capitalista, de gestão da força de trabalho, cujo valor universal é constituir uma nova hegemonia do capital na produção, por meio da *captura da subjetividade operária* (ALVES, 2000, p.31).

Em síntese, no trecho acima, Alves (2000) aponta para as transformações realizadas pelo toyotismo por meio de novas técnicas gerenciais da força de trabalho que repercutem na formação de uma “nova subjetividade operária”. Tais princípios ou técnicas de racionalização da produção desenvolvidas pelo modelo japonês – como as já citadas: *just in time*, *kaban*, CCQs – extrapolam os vínculos com suas determinações sócio-históricas originárias já que a partir do anos 1980 são adotadas e transformadas por um conjunto de “[...] corporações transnacionais nos EUA, na Europa e na Ásia (ou ainda na América Latina), principalmente no setor industrial (ou até nos serviços)” (ALVES, 2000, p. 32)<sup>11</sup>.

Para Alves (2000, p. 33), quando o toyotismo se coloca como “valor universal” diante da crise estrutural do capital, ele pôde “mesclar-se” com princípios antecessores de racionalização do trabalho, respondendo, assim, às “novas necessidades da acumulação capitalista” de forma mais eficiente.

Com isto, é possível sugerir que o controle da esfera subjetiva no trabalho não é uma novidade inaugurada pelo modelo japonês. Desde a década de 1930, como ressaltado por Tragtenberg (2006), a gestão empresarial já havia desenvolvido teorias no campo da administração preocupadas em compreender o *desgaste nervoso* em que os operários estavam submetidos no ambiente de trabalho, enfatizando assim, a questão do *fator humano* sobre o *fator econômico* e sua influência sobre o desenvolvimento das forças produtivas.

Por exemplo, dentro de uma série de teorias administrativas desenvolvidas ao longo do século XX, a Escola de Relações Humanas que surge no início dos anos 1930, tinha como objetivo principal recuperar as empresas depois de um intenso processo de bancarrota iniciado

---

que se manifesta através de sintomas de doenças psicossomáticas que atingem o trabalhador” (ALVES, 2007, p.188).

<sup>11</sup> Conforme aponta Ricardo Antunes (2009, p.50), não há um consenso entre os mais diversos autores sobre se houve ou não o surgimento de uma nova forma de organização do trabalho além da oferecida pelo “binômio taylorismo/fordismo”. Enquanto alguns autores defendem que as transformações ocorridas entre as décadas de 70 e 80 foram as “responsáveis pela instauração de uma nova forma de organização industrial e de relacionamento entre o capital e o trabalho [...]”, outros compreendem que “[...] as mudanças encontradas não caminhariam na direção de uma ‘japonização ou toyotização da indústria’, mas sim estariam intensificando tendências existentes, que não configurariam, portanto, uma nova forma de organização do trabalho”. Sobre as diferentes teses apresentadas por Antunes ver: Sabel e Piore (1984); Tomaney (1996).

pela Grande Depressão. Segundo Tragtenberg (2006), as técnicas desenvolvidas por essa Escola surgem marcadas pela criação de um repertório administrativo baseado em uma linguagem *psicologizante*, através da qual se acentuaria aspectos comportamentais nas relações de trabalho durante o processo produtivo, tais como motivação, liderança, comunicação, organização informal e a aplicação da dinâmica de grupo. A finalidade de tais teorias seria a superação de obstáculos inerentes à subjetividade, como, por exemplo, a *desmotivação por recompensas sociais e simbólicas* (CHIAVENATO, 2000), provocando nos indivíduos ações que respondam aos interesses da organização, acentuando o conformismo entre o grupo de indivíduos pertencentes a ela<sup>12</sup>.

Contudo, as teorias de controle do trabalho como vimos acima extrapolam os limites da produção estritamente industrial, pois passam a ser entendidas como medidas e métodos de administração do tempo de trabalho em qualquer setor ligados à reprodução do capital, respondendo de modo mais ou menos dinâmico as necessidades das grandes organizações e corporações que absorvem verticalmente inúmeros ramos econômicos.

Sendo assim, cabe a seguinte indagação: qual é a novidade que o modelo toyotista inaugura, uma vez que tanto o taylorismo-fordismo, quanto o toyotismo “[...] estariam preocupados com o controle do elemento subjetivo no processo de produção capitalista” (ALVES, 2000, p.33)?

Para Alves (2007), o controle do elemento subjetivo, segundo os parâmetros estabelecidos pelo toyotismo, se dá sobre um novo patamar de *subsunção real do trabalho ao capital*, uma vez que o emprego de novas tecnologias na produção necessita de um novo tipo de “envolvimento do trabalho vivo na produção capitalista” (ALVES, 2000, p. 35). Em outras palavras, pode-se dizer que o desenvolvimento de novas qualificações exigidas do trabalhador, ligadas ao entrelaçamento de habilidades cognitivas e comportamentais é orientado “[...] para a operação dos novos dispositivos organizacionais do toyotismo e da sua nova base técnica (a automação flexível)” (ALVES, 2007, p. 248). Isto é, o toyotismo como método de controle do trabalho permite a absorção de outras formas – formais e reais – de

---

<sup>12</sup> Um dos principais expoentes dessa Escola é o australiano Elton Mayo, cuja base de pensamento pactua com a perspectiva durkheimiana ao demonstrar que a civilização industrial traz como consequência a fragmentação de diversos grupos primários societários, tais como, família, religião e outros grupos informais, mas que necessita se rearranjar novamente no ambiente da fábrica. Este último representaria, segundo sua teoria, um lugar onde os indivíduos poderiam suprir suas necessidades sociais e psicológicas, bem como resgatar a “unidade social que proporcionará um novo lar, um local de compreensão e de segurança emocional”. (CHIAVENATO, 2000, p. 117). De acordo Tragtenberg (2006), para “[...] Elton Mayo a cooperação dos operários reside na aceitação das diretrizes da administração, representando uma escamoteação das situações de conflito industrial. Nesse sentido, ele continua a linha clássica taylorista; este acentuava o papel da contenção direta, aquele a substituiu pela manipulação” (TRAGTENBERG, 2006, p. 100).

subsunção do trabalho, além disso, a aplicabilidade de seus princípios ao concretizar o controle das subjetividades permite ou assegura a hibridez de contextos e teorias administrativas em diferentes formas de objetivação do trabalho, seja ele ligado ou não a unidade fabril diretamente, o que o torna um modelo *universalizante* de controle do trabalho pelo capital.

Com isso, podemos dizer que se por um lado, a “universalização” do toyotismo foi possível pelas próprias condições materiais proporcionadas pelo seu advento, isto é, suas técnicas se apresentaram como as mais “promissoras” no contexto da experiência da reestruturação capitalista, uma vez que “[...] eleva o grau da intensidade [do trabalho] a um ponto que nenhum outro sistema conseguira jamais alcançar” (DAL ROSSO, 2008, p.69), por outro, o toyotismo também se mostrou como um modelo mais adequado à “[...] nova base técnica da produção capitalista, vinculada à Terceira Revolução Industrial” (ALVES, 2000, p. 37), exigindo uma *nova disposição subjetiva* nos momentos em que o trabalhador é chamado a cooperar com a produção. Assim, tem-se que uma das características centrais deste modelo é a “vigência da ‘manipulação’ do consentimento operário” (Idem, p. 38), cuja objetivação se dá por meio de inovações no campo organizacional da produção.

Nesse sentido, o conceito de “‘captura’ da subjetividade”, desenvolvido por Alves (2011), procura evidenciar essa ofensiva do capital na produção, ou melhor, no direcionamento do agir do trabalhador em conformidade com uma “nova” via de racionalização do trabalho. Para o autor, os princípios organizacionais do toyotismo “[...] mais do que exigências da organização industrial do fordismo/taylorismo, sustentam-se no ‘envolvimento’ do trabalhador com tarefas da produção em equipes ou jogos de palpites para aprimorar os procedimentos de produção” (ALVES, 2011, p.111).

Na realidade, conforme argumenta, o toyotismo é a verdadeira “ideologia orgânica da produção capitalista sob a mundialização do capital” (ALVES, 2007, p.156). Como explicitação dos *valores da gestão da produção e do trabalho vivo* seu propósito é fornecer sustentação a um conjunto de “inovações organizacionais, inovações tecnológicas e inovações sócio-metabólicas” (Idem), componentes próprios das dimensões da reestruturação produtiva iniciada na transição entre as décadas de 1970 e 1980.

Por exemplo, as inovações no âmbito *organizacional* foram responsáveis pela adoção do próprio método toyotista de gestão da força de trabalho. Já no campo tecnológico, elas se referem ao emprego de novas tecnologias informacionais, alterando, desse modo, a relação homem-máquina. E, finalmente, no campo do metabolismo social, elas foram encarregadas pela

formação de um “novo clima ideológico (e emocional)” (ALVES, 2007, p.202) afetando não somente a esfera da produção, mas, sobretudo, as esferas da reprodução da vida social. Estas últimas, as chamadas “inovações sóciometabólicas” (ALVES, 2011), têm como objetivo a formação de um “novo homem produtivo para o capital”, cujos valores são disseminados não apenas pelas empresas, mas por

[...] políticas governamentais, currículos escolares, aparatos midiáticos da indústria cultural, e inclusive, igrejas, que constituem uma plethora de ‘valores, expectativas e utopias de mercado’ que se cristalizam em noções, vocábulos ou conceitos que falam por nós nas instâncias de produção e reprodução social. Eles são uma espécie de “nova língua” ou espécie de vulgata do capitalismo neoliberal (ALVES, 2011, p. 90).

Diante desse quadro geral, podemos compreender que o toyotismo assume um aspecto multifacetado do controle do trabalho, para além da produção imediata. Isso ocorre pois, a adoção do toyotismo e suas mais diversas variações maximiza seu sentido originário de tal modo que seus princípios organizacionais, carregados de conteúdo ideológico, podem ser aplicados até mesmo em atividades que não estão ligadas à produção fabril, espalhando-se para outros setores de atividade econômica.

No setor de serviços, por exemplo, os “valores do neoprodutivismo toyotista” (ALVES, 2007, p.157) também são amplamente absorvidos, isso porque as grandes empresas se veem forçadas a adaptar-se aos “princípios da flexibilidade” da acumulação capitalista na busca por melhores posições de mercado diante do recrudescimento da concorrência.

Nesta etapa, em que o “espírito do toyotismo” extrapola as determinações sócio-históricas de sua origem e assume valor universal a partir do processo de mundialização do capital ao longo dos anos 1980, ele passa a articular “[...] em si, um complexo de particularidades regionais, nacionais (e locais), seja de setores e empresas” (ALVES, 2007, p.158). Deste modo, partindo dos argumentos de Alves (2000; 2007; 2011), nossa interpretação é que as transformações que compõe o toyotismo, na atual fase do capitalismo, tem como núcleo central o aprimoramento do envolvimento do trabalho vivo nos processos de trabalho sob um novo patamar de manipulação gerencial, cujo nexos principal é a “‘captura’ da subjetividade do operário ou empregado”. Em outras palavras, a despeito do emprego das mais avançadas tecnologias, o trabalho coletivo humano envolvendo todo seu aparato cognitivo e inteligência permanece como elemento central nos processos de produção e reprodução econômica para o qual a gestão capitalista se volta.

Diante do que expusemos acima, sobre as mudanças nas dinâmicas dos processos de trabalho inauguradas pela crise estrutural dos anos de 1970, centrada no ciclo reprodutivo do capital, é preciso ressaltar que até o momento fizemos apenas generalizações de como o modelo toyotista de gerenciamento dos processos de trabalho encontra campos férteis fora da lógica da fábrica, obedecendo a um sentido amplo, e, portanto, como não podia deixar de ser, ligado à realidade da indústria. Feitas essas considerações, é preciso ressaltar que as especificidades da gestão do trabalho no comércio serão tratadas na segunda parte desta dissertação, tendo como enfoque a organização do trabalho nas lojas da C&A.

### **Juventude proletária na era do capitalismo flexível <sup>13</sup>**

Conforme mostramos, a reestruturação produtiva provocou profundas mutações no mundo do trabalho a partir da década de 1970, acompanhada de imperativas alterações sobre os mais diversos âmbitos da reprodução da vida social e o acirramento das lutas de classes por meio de forte ofensiva ideológica do capital. No caso do Brasil, além de alterações nas esferas da gestão e no uso de novas tecnologias mais ou menos difundidas em larga escala, o “novo complexo de reestruturação produtiva” (ALVES, 2007) também promoveu transformações no perfil da classe trabalhadora.

Ao lado de uma forte tendência da incorporação do trabalho feminino (ARAÚJO, 2007; ANTUNES, 2009; CAROSO, 2014), outra característica que marcou esse período foi o aumento considerável da inserção antecipada de segmentos jovens da população no mercado de trabalho, com o objetivo de amenizar os impactos do desemprego que acometia a maioria das famílias brasileiras durante as décadas de 1980/1990, tal como destaca Pochmann (2007).

No caso específico dos jovens, se, por um lado, a busca por emprego representava cada vez mais uma alternativa à pauperização das famílias, por outro, as novas estratégias empresariais valiam-se da formação de uma nova geração de trabalhadores que,

---

<sup>13</sup> Vale lembrar que várias entidades e organizações nacionais e internacionais seguem critérios etários diferentes para a definição de juventude. Para a ONU (Organização das Nações Unidas), juventude é o grupo de pessoas que possuem entre 15 a 24 anos de idade. No Brasil, segundo o Estatuto da Juventude, instituído pela Lei nº12.852 de 05 de Agosto de 2013, jovens são aquelas pessoas que possuem de 15 a 29 anos de idade. Já para o movimento sindical, essa categoria abrange uma faixa etária mais extensa, que vai dos 18 aos 35 anos de idade. Nesta pesquisa, partimos de uma ideia mais abrangente acerca do termo, o qual pode ser compreendido a partir de certas experiências associadas a atitudes e comportamentos que transcendem a idade cronológica dos indivíduos e que está em constante atualização. Sobre essa discussão ver: Parte I desta dissertação.

diferentemente das antecessoras, seriam mais avessos ao discurso sindical, fundamentado na solidariedade de classe (SANTOS 2010; ALVES, 2007). Em outras palavras, tais estratégias estavam assentadas na formação de um novo “perfil de trabalhador”, mais jovem, “[...] formado sobre os ‘moldes’ da polivalência e da multifuncionalidade” (ANTUNES, 1999, p.121).

Para Alves (2007, p. 199-202), a constituição de “novos coletivos geracionais de operários e empregados”, desenvolvidos particularmente no Brasil na década de 1990, não foi resultado apenas de uma exigência da parte dos empregadores na busca por uma mão de obra “mais qualificada”. Havia também dificuldades na manipulação de uma velha geração de trabalhadores apegados ou formados por valores e experiências sindicais do passado. Desta forma, as grandes empresas optaram por “incorporar em seu coletivo de trabalho vivo subjetividades ‘novas’, capturadas pelo novo socio-metabolismo do capital”. Em outros termos, as estratégias empresariais de “empregabilidade” consistiam em valer-se das “[...] novas experiências de vida e valores sociais e morais” de uma jovem geração de trabalhadores “[...] mais dispostos a ‘colaborar’ com as metas do novo capitalismo” (p. 203).

Nas palavras do autor:

Os novos coletivos geracionais de trabalhadores que se desenvolveram na década de 1990 tenderam a incorporar em si, novas experiências ideológicas e emocionais do sócio-metabolismo do capitalismo toyotista. O que significa que os jovens trabalhadores são mais receptivos aos valores, expectativas e utopias de mercado que se disseminam com a crise estrutural do capital e a reestruturação capitalista (ALVES, 2007, p.203).

Contudo, com o avançar da era do capitalismo flexível, assistimos não somente a uma renovação dos quadros dos antigos coletivos de trabalho, mas a transformações internas à estrutura de classe no país (ALVES, 2014), que chamam atenção por suas especificidades geracionais.

Segundo estudiosos das relações de trabalho no Brasil, tais transformações estruturais se expressam pelo surgimento de um "novo proletariado" (SINGER, 2013), ou então, de um “preariado”, isto é, camadas internas e emergentes do proletariado urbano (ALVES, 2014). Em comum, essas interpretações tratam de demonstrar a existência (bem como, o protagonismo social e político) de segmentos jovens da classe trabalhadora, abrangidos pelas políticas de valorização do salário mínimo e acesso ao crédito, mas que, ainda assim, permaneceram em relações de trabalho precárias, marcadas pela alta rotatividade,



vulnerabilidade das formas de inserção no mercado de trabalho e péssimas condições laborais e de vida (DRUCK, 2011; ALVES, 2014; BRAGRA, 2014; SINGER, 2013).

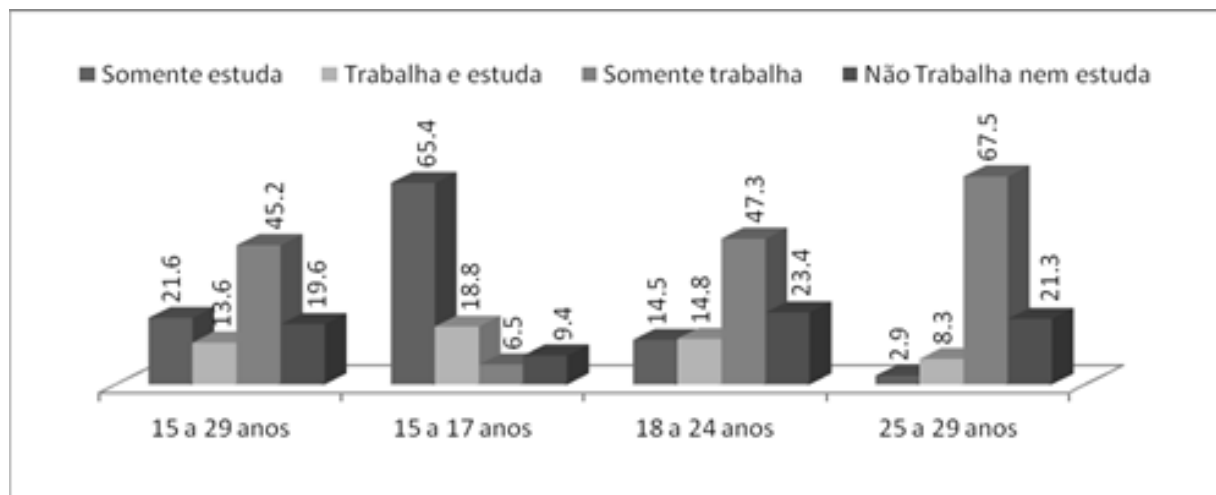
Nesse sentido, vale lembrar a colocação de Druck (2011), ao ressaltar que em 2009,

[...] quando a taxa total de desemprego era de 8,3%, os jovens desempregados entre 15 e 24 anos correspondiam a 18%. Entre as mulheres jovens, a situação é ainda pior: 22,4% de desempregadas. E havia 15,9%, ou 2,1 milhões de jovens entre 15 e 24 anos que não estudavam nem trabalhavam (DRUCK, 2011, p. 48).

Em relação às formas de ocupação nas últimas décadas, dados da PNAD (2012) revelavam que, embora a taxa de informalidade entre jovens de 16 a 24 anos de idade tivesse reduzido 24,5% de 2002 a 2012, ao final da série histórica ela abrangia 46,9% do mesmo grupo populacional (IBGE, 2013, p. 146). Ou seja, no início da segunda década de 2000, quase metade da classe trabalhadora nessa faixa etária estava inserida em ocupações precárias, sem os direitos trabalhistas mínimos garantidos pela CLT, e, muito provavelmente, por não contribuir com a previdência social, “sem nenhuma proteção social ou trabalhista” (DRUCK, 2008, p.47).

Ainda segundo os dados da PNAD (2012), o quadro geral da população jovem de 15 a 29 anos, em relação à ocupação e à escolarização, estava distribuído da seguinte maneira: 19,6% não trabalhavam nem estudavam; 45,2% somente trabalhavam; 13,8% trabalhavam e estudavam; e 21,6% somente estudavam (ver Gráfico 1).

**GRÁFICO 1 - Atividades dos jovens de 15 a 29 anos. Em %, por grupo de idade (2012)**



**Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2012.**

Um fator que chama atenção no gráfico acima é a elevada taxa dos denominados “nem, nem” (não trabalha, nem estuda), sobretudo, entre os grupos de jovens de 18 a 24 anos (23,4%) e de 25 a 29 anos de idade (21,3%). Embora pareça novidade, a elevada taxa dos “nem, nem”, não é uma problemática recente e algumas hipóteses podem ser levantadas. Segundo artigo de Roberto Gonzalez (2009), dados anteriores da PNAD (2006) já demonstravam o sintomático crescimento de um contingente de jovens que não trabalhavam e nem estudavam. Para o autor,

No caso das mulheres, em parte isto reflete ainda a dedicação de muitas jovens aos cuidados domésticos e familiares. Porém, em grande medida, o que ocorre é que os jovens que saem da escola encontram dificuldade tanto em se empregar como em manter o emprego. Cabe acrescentar que, além do desemprego aberto, há um desemprego oculto pelo desalento, isto é, há uma parcela de jovens que não trabalham e desistiram de procurar emprego. Neste sentido, o desemprego juvenil poderia ser entendido como dificuldade em realizar esta transição, seja por deficiências na escolarização, seja por restrições no mercado de trabalho (GONZALEZ, 2009, p. 115).

Dados mais recentes da PNAD de 2015 confirmam ainda uma tendência mais preocupante sobre o cenário de inserção do jovem no mercado de trabalho. Na totalidade das capitais brasileiras, a taxa de desocupação de jovens entre 18 a 24 anos chegou a 21,3%, enquanto a diferença interna entre homens e mulheres era de 17,4% e 26,5%,

respectivamente. Outro dado interessante revelado pela PNAD 2015 diz respeito à taxa de desocupação entre pessoas de 15 anos ou mais de idade em relação aos anos de estudo. Na contramão do discurso liberal hegemônico de que “a maior escolarização leva a ocupações garantidas no mercado de trabalho”, o que constatamos é que a taxa de desocupados com 8 a 10 anos de estudo (10,1%) ainda é maior do que aqueles que possuem de 1 a 3 anos (3,1%) ou até 4 a 7 anos de estudo (3,7%)<sup>14</sup>.

Tendo em mente essas questões, é preciso considerar outros elementos que lançam luz sobre a compreensão da heterogeneidade do velho (e novo) fenômeno da precarização que atinge grande parte da força de trabalho jovem no Brasil. Alves (2014), ao analisar o impacto da reorganização do capitalismo sobre a nova configuração das classes sociais no país nas duas últimas décadas, chama a atenção para a especificidade desse fenômeno entre os segmentos jovens da população considerando o grau de escolaridade, os padrões de inserção no mercado de trabalho e as expectativas de consumo.

Com um olhar voltado às manifestações de Junho de 2013 e ao fenômeno dos *rolezinhos* nos *shoppings centers* paulistanos em 2014<sup>15</sup>, Alves (2014) tece algumas considerações sobre o perfil da juventude trabalhadora no Brasil, ao compreender que tais movimentos nada mais eram do que fruto das próprias contradições políticas e sociais aguçadas durante os governos neodesenvolvimentistas, presos às determinações do Estado neoliberal.

Como sugere o autor, se por um lado, os *rolezinhos* explicitavam anseios de uma camada social formada por jovens trabalhadores pobres, de baixa/ média escolaridade, que

---

<sup>14</sup> Apesar de os dados não revelarem, por faixa etária, a taxa dos desocupados em relação aos anos de estudo, é plausível sugerir que ela abarque segmentos jovens da população, uma vez que estes foram os principais beneficiados pelas políticas públicas educacionais durante os últimos anos de governos petistas, sobretudo, durante o período lulista. Sobre esse assunto ver: GENTILI, Pablo; OLIVEIRA, Dalila Andrade. A procura da igualdade: dez anos de política educacional no Brasil. In: Emir Sader. (Org.). Lula e Dilma: 10 anos de governos pós-neoliberais no Brasil. 1ed.São Paulo: Boitempo, 2013, v. , p. 253-264.

<sup>15</sup> Originalmente, os chamados *rolezinhos* surgiram como um fenômeno nacional entre os jovens das periferias brasileiras. Trata-se de encontros marcados através das mídias sociais para passear, comprar, investir em modalidades de namoro e “curtir” a música funk nos *shoppings centers* de suas respectivas cidades (PINHEIRO-MACHADO; SCALCO, 2014). No caso da cidade de São Paulo, durante a gestão do ex-prefeito Fernando Haddad, os *Rolezinhos* saíram da “informalidade” e entraram para a lista de programas sociais da prefeitura. Contudo, em 2016, devido à queda da arrecadação fiscal e ajustes orçamentários, sua realização foi temporariamente interrompida. Atualmente, os *Rolezinhos* acontecem no parque Ibirapuera (zona sul da cidade de São Paulo) e constantemente são explorados como um tema polêmico pela mídia nacional, devido à apreensão, por parte da PM (Polícia Militar), de álcool e drogas entre os jovens durante os eventos. Vale ressaltar que quando começaram eram realizados em *shoppings centers*, causando forte “apreensão nos frequentadores e, conseqüentemente, fez com que alguns proprietários dos estabelecimentos conseguissem o direito na justiça de proibir a realização dos *rolezinhos*, barrando o acesso dos jovens. Deste então, emergiu um amplo debate sobre a ferida aberta da segregação racial e social na sociedade brasileira, uma vez que a maioria desses jovens é composta por negros e pobres” (Idem, p.2).

ascenderam ao mercado de trabalho formal e que por meio da valorização do salário mínimo e do acesso ao crédito, passaram a cultivar hábitos de consumo de marcas “como símbolos de afirmação social” através da simbologia da “ostentação”, por outro, as *Jornadas de Junho de 2013* explicitaram o grito de “indignação moral” do precariado, camada correspondente aos jovens “altamente escolarizados”, “inseridos em relações de trabalho e vida precários” e frustrados diante da impossibilidade de desfrutarem da “cidadania salarial” prometida pelo capitalismo de bem estar-social (Idem, p.204).

Segundo o sociólogo (ALVES, 2014), embora ambas as camadas sociais do proletariado não expressem sozinhas a totalidade da juventude proletária no Brasil, elas evidenciam, dadas suas respectivas particularidades, a emergência de uma nova geração de trabalhadores, formada a partir de uma ideia de “cidadania reduzida ao consumo”. Neste sentido, é possível inferir que, para o autor, na medida em que as políticas públicas durante o período neodesenvolvimentista avançavam, criando as condições necessárias para que parcelas significativas das famílias brasileiras ampliassem o poder de compra como via de inclusão (e ascensão) social, o grau de despolitização aumentava, esvaziando, assim, o debate da luta de classes, sobretudo, entre as novas gerações.

Em outras palavras, o modelo neodesenvolvimentista ao apostar suas fichas em uma tipo de crescimento voltado ao estímulo do mercado de consumo interno, fortalecendo a ascensão de camadas sociais mais baixas, paradoxalmente criou as condições propícias para o “surgimento de inquietações existenciais e carecimentos radicais, exacerbados pela intensificação (e amplitude) da miséria espiritual das massas proletárias pobres ou proletários de classe média assalariada” (ALVES, 2014, p.202).

Portanto, além do quadro geral de precarização social do trabalho refletido pelos dados estatísticos, aos quais os jovens estariam mais suscetíveis, haveria aquela de um “novo” tipo, a *precarização existencial*, cuja manifestação central – segundo Alves (2014) – é o próprio fenômeno (global) da “teologia do consumo de marca”.

A partir dessas questões é possível sintetizar que os problemas colocados sobre o jovem na era do capitalismo flexível, em especial no caso brasileiro, ilustram um cenário que pode ser analisado por seus aspectos multifacetados. Apesar da política de valorização do salário mínimo permitir um novo padrão de consumo de tipo popular, o que as estatísticas

revelam é a persistência do desemprego, da taxa de informalidade, bem como o aumento da taxa de rotatividade, atingindo, sobretudo, os mais jovens<sup>16</sup>.

Assim, ao lado dos dados quantitativos que demonstram o “endurecimento nas condições de consumo da força de trabalho” (BRAGA, 2014, p.33), as reflexões que podemos fazer a partir da realidade dos fenômenos sociais, tais como as *Jornadas de Junho de 2013* e os *Rolezinhos de 2014*, entre tantos outros, auxiliam na compreensão sobre a precarização das condições de vida e trabalho entre os segmentos mais jovens da população, ora frustrados pelas promessas utópicas do estado de proteção social, ora sujeitos ao fetiche das marcas produzidas pela ordem capitalista global que ideológica, social e economicamente os oprime (cf.: ALVES, 2014; PINHEIRO-MACHADO; SCALCO, 2014).

### **A sociedade de consumo e a formação de uma “cultura juvenil”**

A relação direta entre juventude e consumo necessita ser problematizada quando nos debruçarmos sobre a compreensão da sociedade contemporânea, uma vez que não são somente os jovens, em um sentido etário restrito (seja ele referente ao desenvolvimento biológico e/ou psicológico), que são dotados de anseios de consumo e podem ser considerados receptáculos de ideologias de mercado. Nesse sentido, tem-se percebido que não somente os jovens são seduzidos por ideais de consumo, mas determinados hábitos de consumo têm sido praticados por diferentes grupos etários como meio de alcançar um “estilo de vida jovem”.

Luís Antônio Groppo (2004, p.18), argumenta que nas “pretensas ‘sociedade pós-modernas’” a juventude perde seu sentido originário, comumente associado a um período de “transitoriedade, construção da individualidade e aquisição de experiências sociais básicas” e passa a assumir a definição de “um estilo de vida identificado ao bem viver consumista”. Segundo algumas das teses destacadas pelo autor, estaríamos presenciando um processo de “juvenilização” da vida contemporânea, isto é, o sentido juvenil, associado à idade biológica e

---

<sup>16</sup> A explicação de que os jovens possuem uma maior tendência de abandonar o emprego parece não sustentar, ao menos sozinha, as causas das altas taxas de rotatividade e desemprego entre esse segmento específico da população. Na verdade, estudos demonstram que o principal motivo da alta rotatividade e desligamentos entre os jovens, é decorrente de sua alocação em empresas e/ou em setores cujas relações de trabalho são mais instáveis (cf.: CORSEUIL; FOGUEL; GONZAGA; RIBEIRO, 2013). Neste sentido, vale lembrar o exemplo da indústria de *call center*, pesquisado por Ruy Braga (2014). De acordo com o sociólogo, empresas desse ramo “beneficiam-se de um regime de relações de trabalho apoiado sobre elevadas taxas de rotatividade” (p. 8), uma vez que a aquisição de proficiência na função de teleoperador é adquirida em poucos meses de treinamento.

a fatores psicológicos, passa a ser “juvenilizado”, tonando-se (à parte de seu conteúdo de rebeldia contestadora da ordem social vigente) “a mais desejada aparência dos clientes da cultura de mercado” (SANTOS 1992 apud GROPPPO, 2004, p. 18). Nas palavras do autor,

A juvenilidade passa mesmo a determinar, aos indivíduos, a maneira mais legítima de vivenciar o que seria a juventude, a partir do consumo de dados produtos e atitudes indicados pela “sociedade de consumo” (GROPPPO, 2011, p.13).

Em suma, Groppo (2011) sugere que esse e outros modelos analíticos de compreensão da juventude na atualidade são fruto das próprias transformações socioculturais engendradas a partir dos anos 1970. O que baliza todos eles, seja aqueles que demonstram que estaria havendo uma “*reprivatização* do curso da vida’, concomitantemente à ‘*desinstitucionalização* das categorias etárias” (KOHLI; MEYER, 1986; cf. DEBERT, 1994, 1999 apud GROPPPO, 2011) – isto é, a responsabilização privada dos sujeitos em conduzir o desenvolvimento biológico de suas próprias vidas e a consequente flexibilização de normas institucionais que lhe dão suporte –, seria a adoção de uma ideia relativista de juventude como “estilo de vida” (GROPPPO, 2004, 2011).

Assim, embora seja questionável referir-se a juventude como um segmento social único e ausente de características heterogêneas (como veremos a seguir) é perceptível a pressão que o mercado tem exercido para seu efeito “homogeneizador”, por meio do consumo de marcas que hoje são comercializadas mundialmente (SANTOS, 2010).

Conforme sugere Vitor Machado (2011) em um estudo que procura compreender as interpretações culturais da juventude no Brasil e no mundo, foi a partir dos anos 90 e na primeira década dos anos 2000 que assistimos a formação de uma

[...] juventude [que] começa a modelar uma nova identidade, resultante de diferentes identidades juvenis. Ao perceber isso, a mídia e a indústria procuram apropriar-se do espaço aberto pelos jovens, e passam a oferecer-lhes uma cadeia de produtos interligados ao sentimento de juventude, *capazes de integrar os jovens*, fortalecer o mercado de consumo e enriquecer a indústria capitalista (MACHADO, 2011, p.70 – itálicos nossos).

Embora o autor não levante a questão, o trecho acima sugere o papel da indústria cultural na promoção de certa “mercadologização” de sentimentos (e sentidos) associados à juventude, capaz de concatenar os elementos para o (re)surgimento do que ele denomina de

“cultura juvenil”, isto é, jovens buscando “satisfazer suas necessidades de socialização e lazer, consumindo os produtos oferecidos pela indústria moderna” (MACHADO, 2011, p.70).

A indústria cultural ao promover uma cultura juvenil esvaziada do sentido contestador e de efetiva transformação social cria desta forma as condições necessárias para um tipo de socialização baseada no consumo. Fontenelle (2002) aponta que foram os jovens estadunidenses os grandes animadores dos antigos *drive-in* durante os anos 1960, época em que o automóvel atribuía um novo sentido aos padrões da estrutura urbana e aos modos de vida deles derivados.

Antes disso, durante os anos 1940, Joe Savage (2009), chama a atenção para a invenção das *Teen Canteens* (as Cantinas dos Adolescentes), espaços criados para a promoção de uma sociabilidade juvenil baseada em um certo tipo de “liberdade” por meio do consumo e entretenimento sob o olhar vigilante das autoridades e instituições norte-americanas durante os anos de guerra. Espalhadas por vários estados norte-americanos o autor comenta sobre a inauguração de uma delas:

Cantinas como a Jive Hive de Indianápolis precisaram de vários meses de planejamento, com a participação de adultos e da câmara local. Sua inauguração foi assistida por duzentos adolescentes, junto com seus pais e o prefeito da cidade. As cantinas eram sediadas nos bairros, com requisitos rígidos de idade e residência, e abriam várias noites por semana: nos dias de semana até as 9:30, sextas e sábados até as 11 da noite. Em geral, tinham uma jukebox, mesas de pingue-pongue, pista de dança e uma máquina de refrigerantes: alertada para este potencial de marketing, a Coca-Cola distribuía panfletos ensinando como abrir um centro (SEVAGE, 2009, p.478)

Hoje, campanhas publicitárias veiculadas na grande mídia e redes sociais são exemplos elucidativos de como a sociabilidade do “ser jovem” continua sendo projetada e reproduzida através de imagens de uma convivência harmoniosa e “divertida”, que, embora, possa absorver a diversidade identitária do universo juvenil, elimina seu conteúdo hostil à ordem capitalista vigente. Na verdade, o que está por trás das grandes propagandas é que todos e todas são universalmente consumidores (as), para além de sua “tribo” (cf.: PADILHA, 2006). Isto é evidente quando assistimos às propagandas publicitárias de marcas mundialmente conhecidas e destinadas majoritariamente ao público considerado jovem, como a Coca-Cola, Mcdonald’s e outras. Um exemplo disso são as próprias propagandas da C&A que ano a ano divulgam campanhas que questionam os papéis normativos de gênero ou

estéticos, exaltando a diversão e a reconciliação entre as diversas identidades juvenis (ver propaganda C&A, Anexo 1).

De certo modo, o que vem se configurando sob o capitalismo flexível é que ao criarem seus “mundos particulares”, paralelos “ao sistema”, os grupos juvenis com seus códigos de conduta, modos de agir, pensar e de se vestir passaram a ser, cada vez mais, valorizados pela indústria cultural (GROPPO, 2011).

Harvey (2005), ao se referir às transformações relativas à acumulação flexível e o papel da cultura na “indução de necessidades”, aponta o que estava em jogo no novo regime de acumulação que se dispôs a dar maior atenção ao consumo, evitando assim os “equivocos do fordismo”. Para ele, a criação de uma estética pós-moderna, sobreposta àquela do fordismo, acaba por exaltar “a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais” (HARVEY, 2005, p.148). É nesse contexto de transformações culturais, socioeconômicas e políticas que, para Groppo (2011), a realidade da condição juvenil necessita ser analisada sob o prisma de uma perspectiva dialética, em que indivíduos e sistema fazem parte de uma mesma totalidade contraditória, que se opõem e se complementam ao mesmo tempo. Groppo diz ainda que uma das formas de compreender “a realidade social e sua relação com os indivíduos”, no tocante a juventude,

Trata-se da confluência entre o cultivo de “estilos de ser”, alternativos e diferenciais, e as esferas de consumo – especialmente a produção cultural – em fase de flexibilização, que encontraram o meio de recuperar sua lucratividade e multiplicar sua acumulação não mais na massificação, mas sim no atendimento e cultivo de mercados multissegmentados (Idem, p.18-19).

Portanto, tratar de uma “cultura juvenil” a partir das transformações engendradas pelo novo ciclo reprodutivo do capital, implica em considerar aspectos socioculturais complexos nos quais a sociabilidade é fortemente marcada pelo domínio do consumo e a marca exerce o poder de revelar mais do que qualidades de um determinado produto, mas se transforma em espelho do próprio consumidor (cf. FONTENELLE, 2002 apud ABÍLIO, 2014).

Logo, partindo da hipótese de Groppo (2011), se estamos vivendo um processo de “juvenilização da vida”, graças à possibilidade do consumo de produtos (e atitudes) associados aos ideais de juventude permitindo estender uma dada fase de vida, então, precisamos admitir que a cultura juvenil, assim como outros aspectos das inovações



sociometabólicas (tal como assinaladas por Alves (2007)), tem se adaptado ao constante movimento de flexibilização dos mercados de consumo.

Por fim, é crucial compreendermos a estratégia da empresa C&A nas suas campanhas de marketing e a adaptação de sua cultura centenária ao público jovem brasileiro, influenciando até mesmo, de acordo com nossa hipótese, a contratação de uma força de trabalho que reflita os valores associados à sua marca.

## **Descrição dos capítulos**

Com base nas questões levantadas acima, a reflexão crítica desta dissertação parte da realidade empírica na qual os jovens entrevistados estão inseridos, considerando as transformações que ocorreram no Brasil e no mundo do trabalho e seus impactos sobre uma categoria social específica: a juventude.

Neste sentido, o objetivo geral da pesquisa é desenvolver uma análise sociológica sobre as condições de trabalho e de vida do jovem empregado comerciário brasileiro, tomando os trabalhadores e trabalhadoras da C&A como foco de nosso estudo. Para tanto, o trabalho está dividido em três partes.

Na primeira parte, trataremos das abordagens teóricas relativas à construção histórica e sociológica da categoria de juventude e suas interseções com o mundo do trabalho. Ademais, nesta parte trataremos das diferentes interpretações sobre o conceito de *precariado*, a problemática da inserção do jovem no mercado de trabalho na década de 2000 e sua particularidade no caso do comércio. Busca-se ao longo desta primeira parte oferecer um breve histórico sobre o papel do chamado setor Terciário na “absorção” da mão de obra jovem no Brasil, se atendo à questão da precariedade das contratações no ramo comerciário e sua relação com o perfil exigido dos trabalhadores no quesito escolaridade e qualificações.

Na segunda parte, são apresentadas as características da empresa C&A no mundo e no Brasil. Nosso objetivo é oferecer um panorama sobre as relações de trabalho dentro da loja, expondo as estruturas de cargo e suas respectivas funções, bem como ressaltar os aspectos internos de flexibilidade do trabalho como, por exemplo, a adoção do trabalho polivalente e em equipe. A partir das falas dos (as) entrevistados (as) faremos uma exposição de como se traduz a intensidade do trabalho na C&A, ocasionada pelas extensas jornadas e pelo quadro

enxuto de trabalhadores nas lojas, além do emprego de novas tecnologias e formas de gerenciamento que aceleram o ritmo do cumprimento de metas estipuladas pela empresa.

Além desses fatores, procuraremos abordar a especificidade da dinâmica de trabalho segundo alguns elementos toyotistas que exigem um maior envolvimento subjetivo e emocional dos (as) trabalhadores (as) nas lojas, tal como dos comportamentos e os padrões éticos exigidos pela empresa. Em seguida, voltaremos para a questão de como os jovens percebem as longas jornadas de trabalho e quais os motivos que os levam a trabalhar na C&A.

Na terceira e última parte, propomos explorar analiticamente diversos aspectos da vida desses jovens no que tange suas expectativas de futuro, concepções de mundo e anseios pessoais. A terceira parte trata da relação entre trabalho e estudo, abordando a partir das trajetórias de vida dos jovens entrevistados, a maneira como projetam seu futuro pessoal e profissional diante das cobranças sociais por maior qualificação no competitivo mercado de trabalho. Além disso, também são brevemente abordadas as relações de gênero neste aspecto. Atentando para o fato de que na C&A existe a predominância do trabalho jovem e feminino, busca-se compreender como as relações de gênero e a divisão sexual do trabalho aparecem na empresa e nas trajetórias de vidas das jovens entrevistadas. No que concerne a esta terceira parte, procuramos também descrever e analisar o impacto da jornada de ritmo de trabalho sobre a vida e saúde dos jovens entrevistados.

## Parte I

### Juventude e mundo do trabalho

#### 1. Juventude: uma categoria histórica e sociológica

Ao debruçarmos sobre os diferentes contextos socioeconômicos e históricos podemos sugerir que o segmento etário da sociedade considerado jovem, frequentemente associado à fase de socialização via a formação educacional, pode ser relativizado, uma vez que a passagem para mundo do trabalho e a inserção na vida adulta ocorre antecipadamente em alguns casos e tardiamente em outros, dependendo tanto da condição de classe do indivíduo, como do contexto histórico, econômico e político de cada sociedade.

Em passagens da *História Social da Criança e da Família*, Philippe Ariès (1981) sugere que desde os primórdios da sociedade capitalista, enquanto os jovens das classes proletárias eram empurrados à vida adulta das fábricas antecipadamente, o cuidado com a educação e o desenvolvimento moral das crianças burguesas era uma fonte de preocupação entre a classe esclarecida da época. Na verdade, o que se observou durante apogeu da sociedade industrial do século XIX era que o “trabalho das crianças conservou uma característica da sociedade medieval: a precocidade da passagem para a idade adulta” (p, 129). Os escritos de Ariès demonstram como as faixas etárias condizentes ao período de socialização para o mundo adulto e do trabalho no Ocidente – caracterizadas pela infância e adolescência – não ocorre da mesma forma entre as diferentes classes sociais desde o surgimento da sociedade capitalista (cf.: SANTOS, 2010, p.64).

De acordo com essa premissa, podemos compreender que juventude é uma “condição e uma representação” fundamentada de acordo com critérios históricos, culturais e sociais variados, sofrendo transformações em sua acepção ao longo do “tempo e espaço” (cf.: PERALVA, 1997 apud GARCIA, 2003, p. 2). Com isso, inferimos que o que foi classificado como jovem ou adulto em um passado não tão distante, nos dias de hoje, pode não refletir adequadamente as faixas etárias condizentes com cada fase de vida e vice-versa. Sem dúvidas, estamos diante de um paradoxo em relação à identidade geracional, que não pode ser

explicada somente pela esfera biológica de um indivíduo, e, portanto, merece uma investigação sociológica mais aprofundada<sup>17</sup>.

No caso brasileiro, para Márcio Pochmann (2007), o conceito de juventude, no qual nos pautamos na atualidade, merece ser repensado em razão das significativas mudanças demográficas que vem ocorrendo nas últimas décadas. Segundo ele, uma vez que a expectativa de vida da população brasileira aumentou para mais de 70 anos de idade, é preciso reavaliar a faixa etária que oficialmente compreende uma pessoa como jovem (dos 15 aos 24 anos), associando-a como uma fase transitória para a vida adulta. Além disso, não podemos mais nos basear na conclusão dos estudos – considerada uma etapa de preparação para o mercado de trabalho – como uma fase somente relativa à população jovem, uma vez que o crescimento do ensino continuado no Brasil passou a contar com pessoas de faixas etárias cada vez mais elevadas.

Segundo Pochmann (2007), a noção de juventude pode ser compreendida como uma:

[...] forma de vida que se estende muito mais tempo que a simples etapa de 15 a 24 anos de idade, e que não pode mais ser anunciada como preparação para o ingresso na vida adulta, ou mesmo como intermediação entre escola e trabalho (p.14).

Para o economista, esta noção estaria associada hoje “menos a uma etapa de preparação e muito mais a personificação de atitudes individuais e sociais que configuram um estilo coletivo de viver e pensar, até mesmo abaixo dos 15 anos de idade” (Idem).

Já para Dirce Garcia (2003, p. 201), além de compreender a juventude como “uma representação ou criação simbólica associada a comportamentos e atitudes”, temos que nos atentar para o fato de que esta não pode ser analisada a partir de um critério homogêneo. Valendo-se dos argumentos de José Machado Pais (1996), para Garcia (2003, p. 201) a compreensão do conceito de juventude deve partir da análise de dois sentidos que se alteram ao longo do tempo e espaço: “um que denota unidade”, que se refere a uma fase da vida, e o outro “que denota diversidade, decorrente das diferentes origens de classes dos jovens, origem rural ou urbana, de serem jovens estudantes, jovens estudantes-trabalhadores, solteiros ou casados, homens ou mulheres”.

---

<sup>17</sup> Sobre o conceito de gerações ver: MANNHEIM, Karl. “The problem of Generations”, in idem, *Essays on the Sociology of Knowledge* [introdução e organização: Paul Kecskemeti]. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1952, pp. 276-322.

Por outro lado, quando falamos de juventude temos também que considerar o fator etário como um critério subjacente e explícito em sua definição. Conforme assinala Pais (2009, p.372), é preciso atentar-se para as “idades cronológicas” dos indivíduos, pois estas dizem respeito ao acesso a determinados direitos e “deveres políticos-jurídicos”, os quais aparecem como marcadores de uma fase de vida para outra. Como exemplo, podemos citar o acesso à aposentadoria, ao trabalho regulamentado, o direito ao voto, ou até mesmo as penalidades e restrições judiciais (idade para ingerir bebidas alcoólicas, para dirigir, para cumprir uma sentença, etc.). Em outras palavras, como ressalta Guimarães (2004, p. 6) “[...] cortes etários ou geracionais são o reflexo das regras circunstanciais de envelhecimento” e devem ser considerados se quisermos compreendê-los dentro das regras institucionalizadas nos mais diversos campos, sendo o trabalho um deles.

Por meio do conceito de “yoyogenização da condição juvenil”, Pais (2009, p. 373) oferece ainda outras instigantes reflexões, quando considera que a passagem da juventude para a idade adulta sofre cada vez mais com os efeitos da “reversibilidade” em suas trajetórias. Segundo o autor, a obtenção de um emprego ou do casamento, socialmente aceitos como “marcadores de passagem” para a vida adulta, vem sofrendo efeitos reversos quando esses critérios são desfeitos. Fazendo uso da ideia de que o curso da vida dos indivíduos se apresenta segmentado em diferentes fases, o autor compreende que atualmente “são mais fluidos e descontínuos os traços que delimitam as fronteiras entre diferentes fases de vida”, se comparado com qualquer outro período de nossa história.

Dessa forma, o traço mais marcante que caracteriza a condição de vida dos jovens hoje, conforme elucida Pais (2009), é de uma “situação impasse” em relação ao futuro. Para o autor:

Eles [os jovens] até poderão galgar as fronteiras que, supostamente, permitem a passagem simbólica da juventude para a idade adulta; contudo – porque a precariedade pauta suas trajetórias de vida – muitos deles não conseguem reunir condições de independência econômica estável (PAIS, 2009, p.374- grifo nosso)

Em nossa pesquisa, essa questão será fundamental uma vez que nos permite compreender quais são, para nossos interlocutores, os “marcadores de passagem” para o estatuto adulto, considerando suas expectativas, seus anseios e suas frustrações ao longo de suas trajetórias pessoais e profissionais marcadas pelo traço comum da precariedade. Ao tentar compreender os “sentidos do trabalho” para os jovens entrevistados, acreditamos que podemos observar o nível de importância que atribuem a ele em suas vidas e em que medida

os vínculos construídos a partir dele se tornam um meio de “socialização” para uma seguinte “fase de vida”.

## **2. Trabalho, emprego e desemprego**

O eixo temático juventude e trabalho compreendido ao longo de nossa pesquisa, parte do pressuposto das mudanças ocorridas sobre as relações de trabalho na década do neodesenvolvimentismo e seus efeitos sobre as novas gerações que foram socializadas em um contexto supostamente de “crise” em relação à importância do trabalho como um “espaço de sociabilidade, de significação subjetiva e construção identitária” (GUIMARÃES, 2004, p.2).

Em oposição ao discurso de que a instabilidade dos vínculos empregatícios estaria por estimular uma geração de jovens que identificaria o trabalho como uma significação secundária em suas vidas (cf.: GORZ, 1997), muitos teóricos acreditam que as dificuldades de encontrar um emprego estariam por gerar um sentido oposto ao anunciado. Partindo de diferentes premissas, alguns destes têm demonstrado que a escassez ou as dificuldades inerentes ao trabalho tem contribuído para reavivar o destaque de sua representação enquanto um direito, uma afirmação da dignidade humana e/ou um meio de obter prestígio social, principalmente quando se refere ao trabalho formal (ETANQUE, COSTA, 2012; GARCIA, 2003; GUIMARÃES, 2004; PAIS, 1991).

Todavia, é preciso considerar que a problemática da inserção ocupacional juvenil nas últimas décadas ganhou contornos paradoxais incertos entre um futuro “socialmente esperado” e as poucas possibilidades de realização do mesmo. Se, por um lado, encontramos a postergação da inserção do jovem no mercado de trabalho, associada muitas vezes aos desafios encontrados na “sociedade do conhecimento” (POCHMANN, 2007, p. 24), implicando no aumento dos anos de estudo, por outro, é possível perceber a falta de perspectiva profissional como “recompensa” após anos de escolarização.

Nadya Guimarães (2004), ao se referir ao caso francês, chama a atenção como essa problemática diz respeito a um período relativamente recente de nossa história. De acordo com a autora, entre o pós-guerra e o final da década de 1970, a inserção no mundo do trabalho ocorria sem muitas dificuldades entre os jovens que finalizavam os estudos (escola ou universidade). Além do fator da expansão dos empregos, a inserção no mercado de trabalho somente era possível porque havia uma “estreita correspondência entre os níveis e gradações

do sistema de ensino e gradações do sistema de classificação das qualificações em vigor no sistema de emprego” (GUIMARÃES, 2004, p. 7). Lançando mão dos argumentos de Anthony Giddens (1998), a autora ressalta que no período recente essa inserção passa a ocorrer de forma fortuita a partir do momento em que foram alteradas três condições principais do sistema de emprego nos países centrais. Em primeiro lugar,

[...] rompe-se a equiparação entre trabalho e emprego remunerado (vigente no contexto patriarcal do “pleno emprego masculino” do pós-guerra); [em segundo], cai por terra o modelo do trabalhador permanente e contratado a tempo completo (multiplicando-se as formas alternativas de relação de trabalho, como tempo parcial, auto-emprego, trabalho no domicílio, entre outros); e [em terceiro] saem de cena os contratos de longa duração, onde o vínculo empregatício “casa” o trabalhador a um mesmo empregador por toda (ou quase toda) a sua vida produtiva (de sorte que o emprego deixa de ser uma salvaguarda para o desemprego) (GUIMARÃES, 2004, p 7- grifos nosso).

No caso brasileiro, conforme observa Pochmann (2007), o aumento de jovens no mercado de trabalho esteve associado ao processo de reestruturação produtiva no país, período em que houve uma piora nas condições de vida das famílias que enfrentavam dificuldades para conseguir um emprego e se estabilizar nele. O desemprego, postos de trabalho precários e os baixos salários dos adultos (como “chefes de famílias”), foram alguns dos fatores preponderantes que influenciaram a antecipação da inserção do jovem brasileiro, em suas diferentes clivagens socioeconômicas, no mercado de trabalho como meio de complementar a renda familiar<sup>18</sup>.

Por outro lado, ao observarmos a evolução das ocupações em alta e em baixa no Brasil durante o mesmo período, Pochmann (2007, p. 64) chama a atenção para o fenômeno que vinha ocorrendo em relação à base piramidal das ocupações, implicando em uma “conformação de um novo perfil do emprego assalariado formal para jovens”. Ele ressalta que, embora não tivessem ocorrido mudanças substanciais no conteúdo do trabalho entre as ocupações em alta naquele período, tais como: limpeza e conservação, construção civil e vendas, os requisitos de contratação dos jovens se elevaram. Pochmann explica que este movimento estaria relacionado

---

<sup>18</sup> Sobre esse assunto, Guimarães (2004, p. 22) acentua que a elevada quantidade de jovens no mercado de trabalho no final dos anos 90, trouxe “efeitos demográficos sobre o tamanho e composição da PEA, e tem tido claros impactos sobre os problemas de desemprego, que especificam a realidade brasileira e agregam razões importantes para entendermos as vicissitudes atuais (e as percepções) dos jovens no (e sobre o) mercado de trabalho”.

[...] à existência de mão de obra excedente para vagas abertas no mercado de trabalho. Por conta disso, o empregador pode selecionar e discriminar o uso de mão de obra, contratando pessoas muito mais qualificadas do que a real necessidade de conteúdo para os postos de trabalho exigiria (POCHMANN, 2007, p.65).

Segundo o economista, nem sempre a falta de oportunidades para o trabalhador, que tinha baixa escolaridade, estava associada a um conteúdo de trabalho que exigisse maiores qualificações, mas sim a possibilidade, por parte do empregador, de contratar pessoas mais qualificadas, com o mesmo salário ou até inferior (cf.: Idem).

Diante da impossibilidade da economia gerar novos postos de trabalho em quantidade e qualidade (referimo-nos ainda à reestruturação da década de 1990), podemos apontar que duas implicações sobre o mercado de trabalho foram reafirmadas com mais vigor nos últimos anos, são elas: os altos índices de rotatividade e a exigência de qualificação maior do que a real necessidade dos postos de trabalho. Ou seja, o que se tem observado é a acentuada elevação da proporção de jovens mais escolarizados em postos de trabalho instáveis e precários, nos quais as credenciais educacionais funcionam apenas como uma espécie de filtro de seleção.

No período recente, a subutilização da força de trabalho juvenil, como forma dos jovens de escapar do desemprego, aparece como uma realidade frequente na maioria das regiões metropolitanas brasileiras (DIEESE, 2011). Contrariando o discurso homogeneizador e midiático do empresariado brasileiro de que o país estaria enfrentando um “apagão de mão de obra”, dados divulgados pelo DIEESE (2011) demonstraram que, no período recente, houve na realidade maiores dificuldades no recrutamento de algumas ocupações em setores da economia que foram favorecidos pelo crescimento do país e não pela falta generalizada de trabalhadores (as) qualificados (as).

Quando avaliado a interação entre a oferta e demanda de trabalho segundo níveis de escolaridade, nota-se que na maioria das regiões pesquisadas ocorre uma oferta de indivíduos mais qualificados do que a procura por mão de obra que exigem esses requisitos. Essa situação resulta em dificuldades na ocupação de vagas abertas para aqueles mais escolarizados que, no “desvio de funções”, realizam uma função abaixo do seu nível de instrução. Deste modo, conforme sugere o estudo (DIEESE, 2011), estaria ocorrendo no caso do mercado de trabalho brasileiro “uma ineficiência econômica e social”, pois de um lado há



a subutilização da força de trabalho mais escolarizada, e, por outro, há a exclusão daquela com menos anos de estudo.

Neste sentido, a particularidade da inserção dos jovens no mercado de trabalho não poderia ser diferente. O estudo do DIEESE (2011) também apontou que nas regiões metropolitanas pesquisadas (Belo Horizonte, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Salvador, São Paulo, Distrito Federal) o elevado desemprego juvenil refletia de forma unânime o “descompasso entre os ritmos de expansão da escolaridade na oferta e na demanda de trabalhadores”, revelando a complexidade enfrentada pelos jovens para conseguirem uma oportunidade de emprego.

Como é possível observar através dos dados sinalizados pelo DIEESE, embora os fatores como a qualificação e a formação profissional evidenciem ser – pelo menos no plano individual – um *plus* para quem procura emprego, esses pré-requisitos devem estar relacionados “diretamente ao tipo de trabalho produzido pela economia nacional em um dado momento” (POCHMANN, 2007, p.55).

Em suma, o que é possível concluir através dessas observações é que mesmo diante do aumento dos anos de escolarização, as opções ocupacionais oferecidas aos jovens muitas vezes não acompanham essa evolução, ou nas palavras de Pochmann, estão “distantes dos setores modernos da economia e associadas geralmente aos segmentos de baixa produtividade e à alta precariedade do posto de trabalho” (Idem, p.61).

Parece-nos, portanto, que um dos argumentos principais de Pochmann (2007) está centrado na ideia de que os problemas enfrentados pelos jovens na inserção no mercado de trabalho residem no fato de que a economia não consegue gerar postos de trabalho em determinados segmentos, se restringindo àqueles de baixo conteúdo profissional. Assim, a formação educacional pode representar uma vantagem para conseguir uma ocupação, além de afastar o risco de um desemprego imediato, contudo, é preciso estar atento para:

[...] o contexto de baixa evolução da economia, e, por consequência, do emprego em relação à população economicamente ativa, o desempenho da educação termina auxiliando mais na elevação da concorrência no interior da classe trabalhadora, por meio da substituição, em determinados postos de trabalho, de pessoas com menos qualificação pelas de maior nível de formação. Ao mesmo tempo, pode contribuir também para aumentar os requisitos da contratação nas vagas com conteúdo de trabalho mais simples (Idem, p. 78).

Para Bourdieu (1983), ao analisar as transformações do sistema escolar francês, observou que a valorização da posse de titulações não só aumentava a concorrência entre a

classe trabalhadora, mas acentuavam as diferenças entre as classes sociais. Segundo ele, quando o ensino secundário passou a ser ocupado pelas as classes populares tornou-se desvalorizado não somente pelo efeito de inflação do sistema escolar, mas porque houve a modificação da “qualidade social” dos detentores dos títulos (p.5), os quais perderam seu valor simbólico quando se tornaram acessíveis às pessoas “sem valor social”.

As questões tratadas por Bourdieu (1983) revelam ainda outro sentido dessas transformações sobre o aspecto subjetivo. No anseio de ocupar o estatuto de adulto, jovens das classes populares egressos do sistema escolar que vislumbravam a independência econômica e financeira, poderiam muitas vezes ter suas expectativas frustradas, uma vez que havia a discrepância entre as aspirações criadas durante a formação escolar e as reais chances de objetivá-las.

Antigamente, havia desdobramentos relativamente claros: indo-se além do primário, entrava-se num curso complementar, numa escola técnica, num colégio ou num Liceu. Tais desdobramentos eram claramente hierarquizados e não confundiam. Atualmente há uma porção de desdobramentos pouco diferenciados entre si e é preciso ser muito consciente para escapar dos jogos dos becos sem saída ou das ciladas, e também da armadilha das orientações e títulos desvalorizados (BOURDIEU, 1983, p. 4).

No caso brasileiro, é comum encontrarmos ideias mais gerais de que “o jovem que não consegue uma boa posição no mercado de trabalho é aquele ou aquela que não se qualificou de acordo com as exigências do mercado de trabalho”<sup>19</sup>. No entanto, o que se observa é que “vem caindo (em termos salariais) o ‘prêmio’ daqueles com mais anos de estudo. Além disso, por exemplo, é maior o desemprego entre o pessoal com mais de 11 anos de estudo do que os com 4 anos ou menos” (ALVES, 2014, p.194).

Isso implica dizer que, ao lado de uma parcela da juventude em condições degradantes de trabalho e emprego – subqualificadas, com baixos salários, sujeitas a altos índices de rotatividade e intensas horas de trabalho, vivendo do limiar da reprodução de sua força de trabalho – há aquela para qual o “reino dos céus” foi prometido, mas que pelas próprias condições objetivas implícitas na dinâmica do mercado de trabalho, não pôde ser alcançado. Isto é, aquela parcela da classe trabalhadora jovem que, mesmo investindo em anos de escolarização e qualificação, insere-se em relações precárias de trabalho.

---

<sup>19</sup> Um exemplo recente da força dessa proposição, pode ser tomado a partir do caso ocorrido na escola particular localizada em Nova Hamburgo- RS em junho de 2017, onde os alunos do ensino médio participaram de uma atividade pedagógica com o tema “Se nada der certo”. Na ocasião, os alunos se vestiram com as roupas e uniformes de profissões que eles julgavam serem “fracassadas”, tais como vendedores, garis, faxineiros, empregados domésticos, cozinheiros. O fato repercutiu na grande mídia e recebeu diversas críticas pelo teor preconceituoso do evento. Disponível em: < <http://g1.globo.com/educacao/blog/andrea-ramal/post/se-nada-der-certo-quando-o-preconceito-comeca-na-escola.html>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

De fato, não se trata aqui de negar os dados alarmantes relativos à educação no país, os quais possam estar contribuindo com as dificuldades de inserção dos mais jovens no mercado de trabalho. Segundo o Instituto Paulo Montenegro (2016), 27% dos brasileiros com idade entre 15 e 64 anos podem ser considerados analfabetos funcionais<sup>20</sup>. Contudo, conforme dito anteriormente, é notável um aumento do número daqueles indivíduos que mesmo possuindo extensivos anos de escolarização não encontram emprego ou estão submetidos a relações precárias de trabalho, como por exemplo, em empregos com contratos por prazo determinados, ou como “PJs” (pessoas jurídicas), desenvolvendo o trabalho autônomo, sem amparo das leis trabalhistas.

Em suma, embora os *rankings* relativos à educação no Brasil apontem para resultados insatisfatórios em relação aos índices internacionais de alfabetização, é possível notar que se desponta entre o proletariado urbano, ao menos nas últimas quatro décadas, uma parcela que, mesmo sendo qualificada, enfrenta dificuldades relativas à inserção ocupacional.

### **3. O precariado: o valor heurístico do conceito**

Com o título “‘Aceito qualquer coisa’: Para voltar ao mercado, desempregados se sujeitam a cargos e salários menores” uma reportagem divulgada pela BBC em fevereiro de 2016, a BBC, narrou histórias de jovens considerados altamente escolarizados que, devido à ampliação da concorrência do mercado de trabalho, começaram a se deparar com vagas de emprego fora de sua área de formação e que ofereciam baixos salários<sup>21</sup>. Segundo o relato de uma jovem de 23 anos de idade, com duas graduações no currículo, a opção por tentar uma vaga de atendente de telemarketing ocorreu depois de não conseguir voltar ao ramo hoteleiro, no qual possui experiência como recepcionista bilíngue.

Outro caso relatado é de um jovem de 31 anos de idade, que mesmo possuindo curso técnico em vestuário, vasta experiência na área e cursando engenharia civil, não consegue emprego em nenhuma das duas áreas de formação. Faltando apenas um ano para concluir o

---

<sup>20</sup> São considerados analfabetos funcionais aqueles que embora saibam ler e escrever possuem dificuldades em escrever e/ou interpretar instruções significantes para a vida cotidiana, como textos mais extensos e complexos, ou ainda, em uma segunda categoria, apresentam dificuldades em compreender informações implícitas em pequenos textos que abordem temas mais complexos, bem como extrair deles suas ideias principais, produzindo apenas pequenas redações, além de não cultivar o hábito de leituras mais extensas (Instituto Paulo Montenegro, 2016).

<sup>21</sup> Disponível em: [http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/02/160225\\_desempregados\\_qualificados\\_if.shtml?ocid=socialflow\\_facebook](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/02/160225_desempregados_qualificados_if.shtml?ocid=socialflow_facebook). Acesso em: 06 mar. 2016.

ensino superior, ele revela que a escolha do novo curso foi motivada pela ideia de que a “construção [civil] era o que levava o país”, porém, admite que hoje as coisas já não sejam mais assim. Ao todo, como afirma na reportagem, foram “duzentos currículos e algumas entrevistas”. No encerramento da matéria, o jovem acrescenta: “No momento, estou indo no que pintar”.

A reportagem ainda segue em tom alarmante. Segundo levantamento feito com base no CAGED (Cadastro de Empregados e Desempregados), em 2015 foram fechados 115 mil postos para pessoas com ensino superior completo e incompleto. Para uma analista de recursos humanos entrevistada, esse cenário implica no aumento de contratações de pessoas que aceitam ganhar menos do que recebiam antes. Apenas em fevereiro de 2016, 60% das contratações ocorreram nessas condições.

A título de exemplo, o caso espanhol parece não ser diferente dos jovens brasileiros divulgados nesta notícia. Conforme demonstra Guy Standing (2013), 40% dos jovens espanhóis após um ano de formados encontram empregos pouco qualificados, sem vinculação com qualificações que adquiriram ao longo da graduação. Tal situação, conforme assinala o autor, “só pode produzir uma epidemia de frustração de status” (p.109), o que de fato se evidenciou em muitos países da Espanha, Portugal, Grécia e Itália por meio das marchas do “precariado” – basicamente formada por jovens desempregados ou empregados em regime de trabalho precário –, que expressavam as consequências mais diretas das políticas neoliberais de austeridade sobre a manutenção e geração de novos postos de trabalho durante a recessão econômica pós- 2008.

Muitos teóricos no Brasil, EUA e Europa têm se debruçado direta ou indiretamente sobre esses casos. Ademais, é possível observar que novos estudos acerca do trabalho estão preocupados com o avanço da dinâmica da precariedade e declínio dos direitos sociais associados ao desmonte da regulação fordista (cf.: BRAGA, 2014). Os enfoques desses estudos assumem diferentes perspectivas de análise. Enquanto alguns estudam as respostas que os movimentos trabalhistas (nacionais e de escala global) estão dando contra os imperativos da era neoliberal na construção de uma aliança transnacional de solidariedade (EVANS, 2014, p.259), outros se debruçam sobre as estratégias de politização que os novos movimentos sociais estão adotando frente às transformações do mundo do trabalho (ESTANQUE; COSTA, 2012, 47).

Para entender esse fenômeno que ocorre não só nos países desenvolvidos, mas em regiões periféricas e semiperiféricas do sistema capitalista (BRAGA, 2014), o *precariado*

tornou-se o conceito chave, ou o recorte sociológico (em alguns casos), para o qual muitos estudiosos tem se voltado na tentativa de compreender as condições de vida e trabalho de grande parcela da classe trabalhadora jovem, submetida à precariedade das relações laborais, isto é, à redução de direitos sociais e trabalhistas, a atenuação da proteção social e à perda de legitimação da representação sindical (BRAGA; SANTANA, 2015).

Já na década de 1970 e com um olhar voltado à sociedade francesa, Robert Castel (1998) observou que as diferentes camadas da sociedade, como o exemplo dos jovens, vinham permanecendo à margem do trabalho formal, deslocam-se entre estágios e empregos provisórios (cf.: CASTEL, 1998, p.23). O conceito de precarização desenvolvido por ele surge no bojo da crise da sociedade salarial do pós-guerra, que tinha como um seus pilares centrais o contrato de prazo indeterminado. Para o autor, a vulnerabilidade social, o desemprego e a *desfiliação*<sup>22</sup> que atingem, sobretudo, os mais jovens, são fenômenos compreendidos a partir do aumento das práticas de contratações flexíveis por parte das empresas. Para Castel (1998), o objetivo de tais práticas é tornar as empresas mais competitivas, adequando sua produção ao ritmo do fluxo da demanda e contratação de mão de obra que ocorrem no mercado.

Nessa perspectiva Guy Standing (2013) elabora sua definição em torno do conceito de precariado, compreendendo-o como uma “nova classe social” que surge em um contexto de desmonte da social-democracia europeia na década de 1970, ou em outras palavras, de crise do modelo fordista-keynesiano de desenvolvimento capitalista (ALVES, 2014). Para o economista, o precariado é formado basicamente por todos aqueles e aquelas que estão inseridos em condições instáveis de emprego, transitando entre uma ocupação e outra, seja por ocasião de uma adversidade pessoal e profissional, como meio de obter uma renda extra ou por opção até conseguir um emprego melhor (STANDING, 2013, p.97).

Contudo, a caracterização mais comum do precariado está alicerçada na juventude – ela é o núcleo duro do precariado para Standing (2013) – que ao se formar (escola ou faculdade) está sujeita a “entrar numa existência precária durante anos, o que muitas vezes os torna mais frustrados porque a geração de seus pais, aparentemente, havia ocupado empregos estáveis” (Idem, p.106).

Segundo Standing (2013), em um passado recente, ao menos nos países centrais, a inserção do jovem esteve associada a ocupações precárias provisórias, funcionando como uma

---

<sup>22</sup> A desfiliação é entendida pela condição de “ausência de inscrição do sujeito em estruturas portadoras de sentido” (cf.: CASTEL, 1999, p. 536), ou seja, quando as ligações socioeconômicas dos indivíduos em relação a sociedade estão fragilizadas, seja pelo alongamento do período de desemprego ou a dificuldade de inserção, motivada, dentre muitos fatores, pela limitação etária (no caso dos jovens) ou pela baixa qualificação.

espécie de “ritual de passagem” para o bem “sucedido” mundo adulto, porém, no tempo presente, a permanência em um emprego precário vem se estendendo diante das novas possibilidades de contratos flexíveis de trabalho, muitas vezes associado às baixas remunerações e menores benefícios. Standing (2013) compreende que a carreira como autônomo, ou o trabalho por conta própria, representa uma saída razoável do ponto de vista do precariado, que não se enxerga em um emprego em regime de trabalho integral. É nesse sentido que, ao lado das mudanças impostas pelos mercados de trabalho flexíveis, sua compreensão do significado de carreira profissional se altera.

Embora Richard Sennett (2009) não faça menções ao conceito de precariado, um exemplo dado pelo autor pode ilustrar, em uma perspectiva similar, como essas mudanças foram percebidas entre uma camada dos jovens universitários americanos, visto que o sentido tradicional atribuído a uma carreira profissional foi perdendo espaço ao longo dos anos. Segundo Sennett (2009), os jovens americanos, quando saíam da universidade, precisavam estar preparados para um conjunto de aptidões, pois estavam sujeitos às mudanças constantes de empregos e de cargos ao longo de suas vidas profissionais. Ele percebe que no,

[...] trabalho, a carreira tradicional, que avança passo a passo pelos corredores de uma ou duas instituições, está fenecendo; e também a utilização de um único conjunto de qualificações no decorrer de uma vida de trabalho. Hoje, um jovem americano com pelo menos dois anos de faculdade pode esperar mudar de emprego pelo menos onze vezes no curso do trabalho, e trocar sua aptidão básica pelo menos outras três durante os quarenta anos de trabalho. (SENNETT, 2009, 22).

Como adverte Standing (cf.: 2013, p.108) estar em uma condição de precariedade não se restringe a uma questão geracional, ela tem recorte de classe. Por exemplo, ao lado da geração bem-sucedida dos *baby boomers*<sup>23</sup> no Reino Unido, que gozou dos benefícios do *Welfare State*, muitos proletários da geração mais antiga sofreu com os efeitos do processo de desindustrialização e foram empurrados a condições precárias de existência. Entre as mulheres a situação era pior, pois a maioria estava restrita a posições subalternas na economia. Em suma, a interpretação geracional assume o ponto de vista conservador que minuciosamente escamoteia o “papel da globalização” (WILLETTS, 2010 apud STANDING, 2013, p.108) no processo histórico de precarização do trabalho.

Então, o que muda entre os traços de precariedade que encontramos entre a juventude no presente e aquela do passado? De acordo com Standing (2013), essa pergunta poderia ser

---

<sup>23</sup> Standing (2014, p.108) faz referência ao termo para mencionar aqueles que nasceram durante a explosão populacional que ocorreu após a Segunda Guerra Mundial.

respondida levando em consideração a classe social e a ética do trabalho. O novo dilema que cerca a atual juventude se refere à descrença em relação ao futuro que seus pais tiveram. Os antigos “laços” de solidariedade social firmados a partir das comunidades da classe trabalhadora que eram retransmitidos de geração a geração, foram “afrouxados”.

Em lugares de baixa renda onde a “ética de trabalho” exercia essa influência intergeracional

[...] a experiência de uma existência precarizada de uma geração também transmitirá atitudes e normas de comportamento para a próxima. A primeira geração sujeita à flexibilidade sistêmica atingiu a maioridade nos anos 1980. São seus filhos que estão entrando no mercado de trabalho no início do século XXI. Ela não pode evitar que muitos esperem ganhar menos e tenham carreiras menos bem-sucedidas que seus pais (STANDING, 2013, p.108).

Como podemos ver o aumento da escolarização não alterou a realidade do precariado. O investimento em “capital humano” apregoado por algumas teorias já no pós-guerra parece não ter levado em conta que a geração de empregos em determinados segmentos esteja subordinada ao desempenho de uma dada economia. A título de exemplo, dados levantados por Standing (2014, p. 110) demonstram que do total de empregos gerados nos EUA para a próxima década, menos da metade estará destinado para pessoas graduadas, dentre os quais, 40% poderão ser ocupados por pessoas que não adquiriram qualificação no ensino superior.

Com o aumento do fenômeno da “mercadorização” (STANDING, 2014) do ensino superior em vários países (desenvolvidos e em desenvolvimento) tem-se agudizado a contradição entre o que uma credencial educacional representa e o que ela realmente pode oferecer como recompensa financeira e pessoal para o futuro. O precariado na busca desenfreada por se tornar mais competitivo no mercado de trabalho investe em mais qualificações e mais certificados, aumentando não somente sua dívida pessoal<sup>24</sup>, mas o risco de cair em ciladas (conforme menciona Bourdieu (1983)). Em suma, para Standing (2013, p. 120) essas armadilhas nas quais o precariado costuma cair

[...] refletem uma discordância entre as aspirações dos jovens e o sistema de formação do ‘capital humano’, que vende qualificações credencialista num prospecto falso. A maioria dos empregos oferecidos não exige todos aqueles anos de escolaridade, e apresentar a escolaridade como algo que forma

---

<sup>24</sup> Como exemplo Standing (2013, p. 118-119) cita o caso dos jovens recém formados de Tóquio que entram em uma espécie de lista negra caso possuam dívidas relacionadas aos créditos educativos. Ou seja, a obtenção de um emprego é ainda mais limitada quando empresas de recrutamento especializadas fazem esse tipo de checagem.

peças para empregos é criar tensões e frustrações que abrirão caminho para a desilusão.

Alia-se a este, o argumento do economista Ha-Joon Chang (2013), o qual compreende que o ensino superior está mais associado ao fato de definir a posição de cada pessoa na hierarquia da empregabilidade, do que representar um conhecimento especializado. De acordo com sua perspectiva, o diploma universitário funcionaria como uma espécie de “classificação” para determinadas ocupações que não exigem conteúdo especializado, revelando deste modo, aos futuros empregadores, a distinção entre certas habilidades genéricas daqueles que possuem uma graduação diante daqueles que não a possuem.

Com efeito, a facilidade ao acesso à universidade em muitos países desenvolvidos acabou impingindo muitas pessoas a frequentarem o ensino superior a fim de obterem um emprego considerado digno. Contudo, quando a demanda por aqueles que possuem cursos universitários é excessiva, os indivíduos precisam se destacar no mercado de trabalho através dos cursos de especialização, mestrado e/ou doutorado. Tal fenômeno produz o que os especialistas chamam de “inflação de graus” e ele ocorre “mesmo que o conteúdo de produtividade desses cursos mais avançados possa ser mínimo para o seu futuro emprego” (CHANG, 2013, p.258). Para o economista sul-coreano, tal estado de coisas gera um tipo mais profundo de incômodo, que em suas palavras ganham tom literário bastante elucidativo:

O sistema da instrução superior nesses países tornou-se semelhante a um teatro no qual algumas pessoas decidiram ficar em pé para ver melhor, levando as outras que estavam atrás a fazer o mesmo. Quando um número suficiente de pessoas fica em pé, todo mundo precisa ficar em pé, o que significa que ninguém está enxergando melhor, ao passo que todo mundo ficou submetido a um desconforto maior (Idem, p.259).

Nessa conjuntura o conceito de precariado compreendido por Alves (2014) assume outra perspectiva daquela levantada por Standing (2014). Primeiramente, para o autor, o precariado não é uma “nova classe social”, mas uma “camada social média do proletariado urbano precarizado” (ALVES, 2014, p.192). Na construção de seu conceito de precariado, Alves procura delimitá-lo além de sua variante salarial, neste sentido, embora também o considere como um “proletariado precarizado” – conforme defende Ruy Braga (2012) –, ressalta que outras variantes são cruciais para a compreensão de seu significado, como o fator geracional e educacional.



Para Alves (2014 p. 182-193), a camada social do precariado é constituída por um proletariado jovem e altamente escolarizado, que nutre anseios e expectativas de ascensão profissional que costumam se frustrar diante das contradições impostas pela crise estrutural do capital. Como camada social média do proletariado, o precariado “tende a cultivar *ethos* de ‘classe média’” (poder de ascensão social e consumo) ao passo que sofre com os carecimentos típicos de sua objetividade de classe (salários e empregos precários). Neste sentido, sua condição não se restringe somente a uma precarização salarial (a qual é comum observar logo no início de sua trajetória ocupacional), mas a uma precarização de tipo existencial.

De acordo com Braga (2012) e Alves (2014), o precariado não pode ser considerado uma “nova classe social”, pois também está submetido à “relação salarial que caracteriza o modo de produção capitalista” (ALVES, 2014, p.189). A crítica de Alves (2014) a Standing (2013), diz respeito ao fato de demonstrar que os trabalhadores da era do fordismo-keynesianismo também conviveram com relações precárias de emprego (como nos casos dos terceirizados, dos temporários, estagiários e os trabalhadores informais), ou seja, mesmo antes da década de 1970 havia uma parcela do proletariado precarizado destituído dos direitos sociais promovidos pela cidadania fordista e, assim, por esse fato, se distinguiam de outra camada social do proletariado, que gozava de estabilidade e garantias no emprego.

Ainda para Alves (2014), o fato de muitos teóricos não perceberem que o precariado corresponde a mais uma camada social do proletariado, implica em isolá-lo em sua particularidade do restante das demandas do proletariado urbano. Como essa camada social não é capaz de constituir a partir de seus próprios meios um enfrentamento político frente aos imperativos da sociedade capitalista, encurralá-lo ao simples “plano categorial seria condená-lo à ineficácia política efetiva [...] tornando-o, deste modo, mero sujeito receptor das políticas da economia solidária” (p.190), ou em outras palavras, sem representatividade política efetiva.

Em suma, dado o fato ontológico que a classe do proletariado é constituída por diferentes frações, entender o precariado como uma “nova classe social perigosa” (STANDING, 2013) seria ofuscar a possibilidade de uma unidade política no interior da classe do proletariado capaz de rasgar novos horizontes. Para Alves (2014), o valor heurístico do conceito de precariado está em permitir compreendê-lo em sua “particularidade histórico-concreta” capaz de “expor novas contradições da ordem burguesa hipertardia” (p.192).

Ruy Braga (2012), ao se voltar para o desenvolvimento do capitalismo periférico no caso brasileiro, define o conceito de precariado, baseado no conceito de superpopulação relativa de Marx, como o proletariado precarizado, ou seja, frações da classe trabalhadora em

relações laborais precárias motivadas pelo processo de “mercantilização do trabalho”. Segundo ele – traduzindo de maneira sintética sua abordagem –, o precariado é constituído por todos aqueles e aquelas que sofrem com a instabilidade nos empregos e no mercado de trabalho, que estão à procura de emprego e/ou em condições subnormais de reprodução de sua força de trabalho, contudo, dele se excluem os segmentos da população pauperizada e a classe trabalhadora qualificada.

Do mesmo modo que é reconhecido pelos demais autores, Braga (2012) aponta que esse precariado é constituído pela ampla força de trabalho jovem, a exemplo dos trabalhadores do setor de *telemarketing* submetidos a relações flexíveis de trabalho intenso. Em resumo, para Braga (2012) o precariado é formado por uma massa de jovens trabalhadores com pouca ou nenhuma qualificação em condições degradantes de trabalho, que entram e saem do mercado de trabalho muito rapidamente (fração “flutuante” do precariado), ou que procuram sair da informalidade à procura de um primeiro emprego (fração “latente” do precariado).

Embora muitas diferenças girem em torno da definição do que é o precariado <sup>25</sup>, consideramos que o núcleo central das diversas análises aqui apresentadas corresponde aos estratos jovens da população (homens e especialmente mulheres), que inseridos na *processualidade* histórica de degradação da condição social da classe trabalhadora, enfrentam a vulnerabilidade da inserção no mercado de trabalho, marcada pelas formas de contratação atípica, baixos salários, instabilidade dos vínculos empregatícios e o aumento da *intensificação do trabalho*, proporcionada pelo emprego de tecnologias e métodos toyotista de organização e racionalização do trabalho (ALVES, 2014; DAL ROSSO, 2008 – grifo nosso).

Neste sentido, compreendemos que algo qualitativamente diferente aparece entre as novas gerações que “vivem de sua venda da força de trabalho” (ANTUNES, 2009), isto é, as experiências em vínculos instáveis e precários, que outrora marcara apenas o início das trajetórias de vida e trabalho, passaram a ser cada vez mais estendidos e experimentados, ora ou outra, pelos segmentos jovens da população (cf.: PAIS, 2009).

---

<sup>25</sup> Sobre o debate na definição do conceito ver: VALÊNCIA (2016).

#### 4. A inserção do jovem brasileiro no mercado de trabalho a partir da década de 2000

Em grande medida o perfil das ocupações juvenis no Brasil é caracterizada pela inserção precária, representada pela perda de significativos direitos trabalhistas. Metade dos ocupados entre 14 a 29 anos exercem atividades laborais sem carteira assinada ou não-assalariadas, isto é, sem remuneração fixa ou até mesmo o trabalho por conta própria.

Conforme demonstram os dados divulgados pelo DIEESE (2015) e apresentados na Tabela 1, em 2009, 43,5% dos jovens entre 14 a 29 anos eram empregados com carteira assinada, enquanto 25,3% eram empregados sem carteira, 5,2% eram trabalhadores domésticos sem carteira e 10,7% trabalhavam por conta própria.

Embora em 2014 a proporção de empregados com carteira assinada tenha abrangido um pouco mais da metade do percentual de jovens da amostra, 37,4% estavam em empregos sem carteira assinada (entre estes estavam: empregados, trabalhadores domésticos e por conta própria).

**Tabela 1. Distribuição dos ocupados de 14 a 29 anos por posição na ocupação. Brasil 2009 e 2014 (em %)**

Posição na ocupação	2009				2014			
	14 a 17	18 a 24	25 a 29	Total	14 a 17	18 a 24	25 a 29	Total
Empregados com carteira	6,2	47,0	49,4	43,5	18,2	53,7	54,1	50,4
Militares e estatutários	(1)	2,7	5,4	3,5	(1)	2,7	5,0	3,4
Empregados sem carteira	46,2	27,0	17,6	25,3	43,7	24,6	16,6	23,2
Trabalhadores domésticos com carteira	(1)	0,8	1,7	1,1	(2)	0,6	1,0	0,7
Trabalhadores domésticos sem carteira	9,0	4,7	4,8	5,2	5,2	2,7	2,8	3,0
Conta própria	7,4	9,1	13,5	10,7	7,1	9,0	14,7	11,2
Empregadores	(2)	0,9	2,7	1,6	(2)	0,7	2,1	1,2
Trabalhadores na produção para o próprio consumo	6,4	2,1	2,0	2,5	8,3	2,3	1,9	2,7
Trabalhadores na construção para o próprio uso	0,2	(2)	(2)	0,1	0,4	0,1	0,1	0,1

Não remunerados	24,5	5,7	2,9	6,6	17,1	3,6	1,8	4,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Total (em 1.000 pessoas)</b>	<b>3.388</b>	<b>14.521</b>	<b>12.546</b>	<b>30.455</b>	<b>2.778</b>	<b>13.841</b>	<b>11.895</b>	<b>28.513</b>

Fonte: IBGE. Pnad; DIEESE (2015)

Nota: (1) Não há registro dos casos

(2) A amostra não comporta desagregação para esta categoria

Além da ausência de mecanismos legais de controle da exploração direta do trabalho, os baixos salários são uma realidade comum entre os jovens trabalhadores. Em 2014, considerando apenas o critério de rendimento, notamos que 31,4% dos jovens entre 14 a 29 anos recebiam até um salário mínimo, enquanto 40% recebiam entre um a dois salários mínimos, ou seja, mais de 70% dos jovens *ocupados* – isto é, em trabalhos regulares ou irregulares, segundo a metodologia do IBGE – recebiam até dois salários mínimos. Ao observarmos mais detidamente aqueles *com carteira assinada*, veremos que somente 25% dos jovens na mesma faixa etária recebiam mais de dois salários. Entre apenas aqueles com 25 a 29 anos de idade esse percentual era um pouco mais elevado, correspondendo a 35,6% (ver Tabela 2).

**Tabela 2. Distribuição dos jovens de 14 a 29 anos, ocupados e com carteira, por rendimento do trabalho principal. Brasil 2014 (em %)**

Faixa de rendimento	Ocupados				Com Carteira (1)			
	14 a 17	18 a 24	25 a 29	<b>Total</b>	14 a 17	18 a 24	25 a 29	<b>Total</b>
Sem rendimento	25,9	6,1	3,8	7,0	(2)	(2)	(2)	(2)
Até 1 SM	55,7	33,4	23,5	<b>31,4</b>	50,6	21,5	13,4	18,7
Mais de 1 a 2 SM	16,2	45,3	39,4	<b>40,0</b>	44,0	60,0	48,5	54,2
Mais de 2 SM	1,1	13,6	31,0	19,6	3,1	16,8	<b>35,6</b>	<b>25,0</b>
Sem declaração	1,2	1,7	2,3	1,9	2,3	1,7	2,4	2,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,00
Total (em 1.000 pessoas)	2.778	13.841	11.895	28.513	506	7.891	7.144	15.542

Fonte: IBGE. Pnad; DIEESE (2015)

Nota: (1) Empregados com carteira, trabalhadores domésticos com carteira, militares e estatutários

(2) Não há registro dos casos

Em termos gerais, os dados acima não representam uma novidade, pelo contrário, eles reforçam as especificidades de um processo histórico-econômico que Francisco de Oliveira (2013) problematizava já na década de 1970 sobre a relação entre acumulação e exploração da

força de trabalho no Brasil. Em *Crítica à razão dualista*, Oliveira (2013) demonstrava que, após 1930, o desenvolvimento capitalista no país contou com uma série de ações do Estado brasileiro para impulsionar o “novo modo de acumulação” de base urbano-industrial. Dentre elas, para o autor, as leis trabalhistas tiveram um papel primordial, pois reuniram as condições necessárias para o desenvolvimento da economia sobre novas bases de realização do valor.

Para Oliveira (2013, p.38-39), em primeiro lugar, o “enorme exército de reserva” que se formava nas cidades, principalmente aquele advindo do campo, liberava o empresariado de supostos imperativos “de um mercado de concorrência perfeita” sobre os salários do operariado crescente; em segundo lugar, as leis trabalhistas viabilizavam esse arranjo, equalizando os salários pela base, isto é, a efetivação da média dos salários entre trabalhadores qualificados e não-qualificados, “rebaixando” os primeiros à situação desses últimos. Em síntese, como “a industrialização brasileira pós anos 30” contou com um número maior de operários em relação ao “stock operário anterior”, a legislação assegurava as condições favoráveis para as quais foi projetada: “propiciar a formação de um enorme ‘exército de reserva’ propício à acumulação”, a qual se instaurara e procurava se firmar.

Nessas circunstâncias, para o autor, o papel do Estado crucial para o processo de acumulação, uma vez que não apenas media a relação capital-trabalho, mas também regulamenta distintos fatores, tais como a fixação dos preços, subsídios às atividades produtivas, controle dos gastos fiscais, entre outros.

Na interpretação de Oliveira (2013, p. 46), outro aspecto que contribuiu para o desenvolvimento de um novo modo de acumulação foram as específicas relações de produção que se estabeleceram no campo, sustentadas pela combinação de modos “arcaicos” e “modernos” de produzir que se retroalimentavam e obedeciam a interesses internos e externos das diferentes frações capitalistas. Para o autor, essa relação simbiótica (entre o moderno e o arcaico da produção no campo) não representava um entrave ao modo de acumulação urbano-industrial, pois era responsável por reproduzir, de um lado, “os maciços contingentes populacionais que iriam formar o ‘exército de reserva’ das cidades, permitindo uma redefinição das relações capital-trabalho” e, de outro, as possibilidades de fornecimento de gêneros alimentícios “cujo preço era determinado pelo [baixo] custo de reprodução da força de trabalho rural” – grifo nosso.

Ou seja, na interpretação de Oliveira (2013), o custo com alimentação, componente básico do salário mínimo das massas urbanas, era determinado pelo rebaixamento do “custo de reprodução da força de reprodução da força de trabalho rural”, mantendo assim uma

unidade contraditória entre a “modernização” pautada na concentração produtiva urbano-industrial – sustentada do ponto de vista dos bens necessários à reprodução da força de trabalho e do próprio efetivo dessa massa de assalariado – e a dinâmica das relações de produção advindas da base agrário-exportadora tida de modo abstrato como “arcaica”, em uma dinâmica que o velho se retroalimenta do supostamente novo.

Embora as reflexões de Oliveira se refiram a um marco específico do desenvolvimento do capitalismo no Brasil, traduzindo o elo entre as precárias relações de trabalho e a “acumulação capitalista à brasileira” (ABÍLIO, 2014), elas nos ajudam a compreender fatores que ainda persistem e explicam a precarização do trabalho no país em termos da própria reprodução da força de trabalho. Em outras palavras, salvo as devidas particularidades históricas a que o ensaio *Crítica à razão dualista* procura desvendar, suas contribuições nos suscitam outras reflexões, como por exemplo, a persistência da informalidade e formas precárias de trabalho condizentes ao desenvolvimento do capitalismo brasileiro hoje, cuja disposição da ordem dos fatores se reatualiza.

Por exemplo, ao nos debruçarmos sobre o tema específico do “mercado de trabalho e juventude” percebemos que, ao contrário do que sugere o discurso ideológico das classes dominantes, o critério escolaridade na formação de uma força de trabalho urbana “mais escolarizada” ou “mais qualificada” não parece ser um fator relevante para se escapar das relações de trabalho precárias, seja em relação aos vínculos ou ao quesito remuneração. Quando analisamos a situação dos jovens recém-formados (ensino médio e universitário), percebemos que não somente o desemprego marca o início da trajetória de vida, mas uma *tendência* para a ocupação de postos de trabalho *informais*, com contratos flexíveis ou até ilegais (cf.: CARDOSO, 2010; POCHMANN, 2007; ARAÚJO; LOMBARDI, 2013). Neste sentido, os dados da Pnad de 2015 são elucidativos: em todo território nacional, a taxa de desocupação entre jovens com 11 anos ou mais de estudos chegou a 9,5%.

Assim, com base nas discussões acima e dentre tantos fatores que explicam tal fenômeno, podemos sugerir a hipótese que, ao lado do rebaixamento da força de trabalho urbana no Brasil há também a degradação da qualidade e do “valor simbólico” do diploma de formação para o mercado, processo que entendemos estar associado, respectivamente, tanto à precarização do ensino em todos os níveis, quanto à desqualificação profissional, a qual se torna realidade diante da flexibilização constante dos processos de trabalho que demandam a reciclagem de novas qualificações (cf.: CARDOSO, 2010, p. 280).

De acordo com Pochmann (2007), até o início dos anos de 1980 havia amplas oportunidades para a inserção dos jovens em empregos regulares, principalmente em setores modernos da economia<sup>26</sup>. Porém, diante do quadro de recessão que se desenhou a partir da década de 1990 as oportunidades nesses setores se tornam mais escassas, dando sinais de mudanças no padrão de inserção ocupacional do jovem. Mesmo que as vagas de emprego criadas representassem um baixo conteúdo profissional, a requisição por parte das empresas em relação ao nível educacional elevado tornou-se uma espécie de filtro de seleção para os novos ingressantes nesse contexto<sup>27</sup>. Conforme demonstra Pochmann (2007), durante os anos 90, diante da incapacidade da economia brasileira de “gerar novos postos de trabalho mais qualificados e em grande quantidade”, concentrando-se nas ofertas de vagas de emprego precárias e de baixa qualificação, “somente 67% dos [jovens] que ingressaram no mercado de trabalho obtiveram alguma forma de ocupação” (POCHMANN, 2007, p.61 – grifos nossos).

Para o economista, a passagem dos anos 1990 a 2000 foi marcada não apenas pela ausência de oportunidades de emprego destinada aos segmentos jovens da população, mas a contínua destruição de postos de trabalho tradicionalmente ocupados por estes, principalmente nos segmentos assalariados, ao passo que os segmentos autônomos prevaleceram. Além disso, os obstáculos de acesso ao primeiro emprego e a instabilidade nas ocupações se elevaram,

---

<sup>26</sup> Ainda que, por outro lado, o mercado de trabalho convivesse com padrões ocupacionais degradantes, como o trabalho infantil, o trabalho escravo e postos de trabalho precários e sub-remunerados (cf.: POCHMANN, 2007, p.59).

<sup>27</sup> Segundo Pochmann (2007), existem quatro segmentos do mercado de trabalho que resultam em padrões diferenciados de inserção ocupacional, os quais, também, costumam estar relacionados a um grau de escolaridade específica, são eles: profissional; interno às grandes empresas; geral; não organizado. O primeiro, é caracterizado pela postergação dos jovens no ingresso em alguma ocupação, que ocorre após a conclusão dos estudos obrigatórios. O jovem situado neste segmento geralmente possui certa mobilidade profissional, dentro da empresa ou dentro do setor de atividade econômica que trabalha. O segundo, “Interno às grandes empresas”, a inserção ocupacional ocorre de acordo com as regras dos planos de cargos e carreiras definidas por cada instituição (pública ou privada), ou pelos contratos coletivos de trabalho resultantes das negociações sindicais. Nesse segmento o jovem pode ocupar, ao longo de sua atividade, diferentes níveis de funções e remunerações dentro empresa. A escolaridade associada ao ingresso nesse segmento é a básica e intermediária, com pelo menos o ensino médio completo. Já o terceiro, o “Geral”, a inserção ocupacional neste segmento costuma ser bem diversa, pois há grande competição entre os indivíduos de diferentes faixas etárias. Neste estão associadas as inserções ocupacionais nas micros, pequenas e médias empresas que não oferecem planos de cargos e salários, resultando na instabilidade das ocupação dos jovens, os quais não veem perspectiva de ascensão profissional. Em suma, os empregos criados nesse segmento exigem pouca experiência ocupacional, resultando em vínculos precários e instáveis. Por fim, o “Não-organizado”, encontramos as formas de inserção ocupacional com condições de trabalho e remuneração flexíveis frente a garantia de importantes direitos sociais e trabalhistas. Geralmente, este segmento é identificado pela ocupação daqueles jovens que ainda não completaram o ensino obrigatório. As formas de contratação praticadas neste segmento são ilegais e ocorrem em economias periféricas onde não existe fiscalização pelo poder público e/ou entidades que representem os interesses dos trabalhadores. O que nos chama a atenção é que no período mais recente os jovens mais escolarizados começam a ocupá-lo (cf.: POCHMANN, 2007, p.57).

demandando algumas transformações nos padrões de inserção ocupacional até então não experimentadas pela população jovem em outros momentos históricos.

Com a reorganização econômica do Brasil na década de 2000, compreendida pela disseminação e expansão de um modelo de desenvolvimento tido como alternativo à ortodoxia neoliberal (ALVES, 2014), novos e velhos dilemas ecoaram sobre o mercado de trabalho, sentidos principalmente pela parcela jovem da classe trabalhadora nas grandes regiões metropolitanas.

Conforme elucida Alves (2014, p. 55), diferentemente da década dos anos 90, em que as taxas de desemprego e a informalidade eram uma regra geral, a década do neodesenvolvimentismo no Brasil expôs, de maneira contraditória, a tenacidade da “precariedade estrutural do mundo do trabalho”, ao mesmo tempo em que demonstrou índices positivos em diversos âmbitos sobre a dinâmica do mercado de trabalho. Esta última pôde explicitar “em si e para si, as próprias contradições do projeto do neodesenvolvimentismo no Brasil” (Idem, p. 52), caracterizada tanto pelo aumento das taxas de formalização, diminuição da taxa de desemprego e aumento do salário mínimo, como pela persistência de formas de contratações flexíveis previstas na CLT e o trabalho por conta própria (ver Tabela 3).

**Tabela 3. Brasil – evolução da População Economicamente Ativa, da condição da ocupação e do desemprego entre 1940 e 2010 (variação média anual).**

Itens	1940-1980	1980-2000	2000-2010
PEA	2,6%	2,9%	1,7%
PEA ocupada	2,6%	2,2%	2,5%
Empregador	3,3%	1,6%	-0,7%
<b>Conta própria</b>	<b>1,8%</b>	<b>2,1%</b>	<b>2,4%</b>
Sem remuneração	0,6%	0,9%	-5,4%
Empregado	3,6%	2,4%	3,4%
Com registro	6,2%	1,3%	4,7%
<b>Sem registro</b>	<b>0,6%</b>	<b>5,1%</b>	<b>0,9%</b>
Desempregado	0,5%	11,9%	-3,2%
Taxa de informalidade*	1,1%	3,0%	0,6%
Taxa de precarização**	1,1%	3,7%	-1,1%

\* Soma dos ocupados por conta própria, sem remuneração e empregado sem registro.

\*\* Soma de conta própria, sem remuneração e desempregado.

Fonte: POCHMANN (2014).



Em síntese, de acordo com Alves (2014), a tentativa de modernização conservadora proposta pelo chamado “modelo neodesenvolvimentista” pôde demonstrar que cultivava em seu interior,

[...] por um lado, traços históricos da (arcaica) flexibilidade estrutural da força de trabalho abundante que existe no Brasil, e, por outro lado, incorporou traços da (moderna) nova precariedade salarial que caracteriza o capitalismo global na era do trabalho flexível (ALVES, 2014, p.55).

Diante desse contexto, o autor considera que apesar do percentual de jovens com ensino superior no interim das duas últimas décadas ter se elevado, as dificuldades relativas à inserção ocupacional durante a “era neodesenvolvimentista” persistiram (ALVES, 2014, p.58). Para ele, tal fenômeno pode ser explicado, em um primeiro momento, pelo aumento do acesso de boa parte da população aos cursos de graduação em instituições privadas por meio de incentivos públicos (FIES, ProUni ou Pronatec) e, conseqüentemente, pela incapacidade de absorção por parte do mercado de trabalho desse contingente, principalmente durante o ano seguinte à crise financeira mundial em 2008. De acordo com o Alves (2014), um dos traços paradoxais mais marcantes nos governos neodesenvolvimentista no Brasil foi a transferência de fundos públicos aos grupos privados de educação (dentre eles o Grupo Kroton), acabando por acelerar ainda mais a criação de um fosso entre o sistema de ensino e o sistema de geração de empregos no país. Dados trazidos pelo autor, demonstram que,

[...] oito em cada dez novos alunos se matricularam em instituições de ensino superior privadas (em 2012, 73% das matrículas estavam na rede privada, concentração que aumentou pouco na última década – em 2003, as faculdades, centros universitários e universidades pagas tinham 71% das matrículas). O número de instituições de ensino superior privada cresceu 58% em dez anos, a maior parte fora das capitais (ALVES, 2014, p.59).

Nesse sentido, lançando mão das tendências apontadas por Adalberto Cardoso (2010), Alves (2014, p.194-195) argumenta que durante a década de 2000 consolidou-se no Brasil um tipo de “inflexão do padrão desenvolvimentista de inserção ocupacional dos jovens”.

Para Cardoso (2010), esse tipo de padrão de inserção – que ganha concretude na era do neodesenvolvimentismo, conforme interpretação de Alves (2014) – é resultado de alguns fatores que vinham dando sinais desde a reestruturação econômica no Brasil, tais como: o

aumento do desemprego logo no início de sua trajetória de vida e o aumento da competição pelas posições ocupacionais no mercado de trabalho.

Por exemplo, de acordo com as estatísticas levantadas por Cardoso (2010, p.279-280), entre os anos 1970 a 1991, “[...] pelo menos 90% dos jovens homens de 22 anos (no campo e na cidade) já trabalhavam”, enquanto que na primeira década do século XXI a taxa de ocupação apenas entre “os jovens urbanos de 22 anos que haviam deixado a escola em 2000 não passava de 77%”. Além disso, de acordo com os dados da Pnad de 1976, levantados pelo autor, dentre os jovens de 22 anos empregados à época, 34% deles estavam em ocupações precárias, ou seja, sem carteira e em atividades sem remuneração. Entre os jovens de 14 a 17 anos esse quadro era consideravelmente pior e abrangia 72% destes. Diante deste cenário de transição do jovem egresso da escola para o trabalho, Cardoso (2010, p.280) conclui que:

[...] o transcurso da escola para o trabalho no Brasil sempre foi inseguro e precário para a grande maioria dos jovens, insegurança e precariedade aprofundadas nos anos 1990. Em razão da reestruturação econômica desatada pelo programa de ajuste econômico iniciado em 1994, combinada com a expansão escolar, que reduziu o valor das credenciais educacionais, os jovens passaram a ver suas perspectivas de carreira postergadas para fases mais avançadas do curso de vida.

Em síntese, com base neste argumento de Cardoso (2010), bem como pelo contexto apresentado à luz de Alves (2014), Pochmann (2007), entre outros autores supracitados, podemos sugerir que apesar do aumento da escolaridade representar vantagens na inserção do indivíduo no mercado de trabalho, como parte dos pré-requisitos circunscritos a uma expectativa de mobilidade social, no contexto da macroeconomia do trabalho do Brasil, que vem se desenhando desde os anos 1990, ela produz uma situação paradoxal: de um lado, o acirramento da disputa entre os trabalhadores por posições consideradas “melhores” no mercado de trabalho (uma vez que há mais pessoas qualificadas do que postos de trabalho capazes absorvê-las); de outro, a perda do valor das credenciais educacionais diante da instabilidade e flexibilidade constante do mercado e dos processos de trabalho (ALVES, 2014; CARDOSO, 2010; POCHMANN, 2007)<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Como alguns autores advertem, tal dinâmica de precarização social do trabalho apenas contribuiu para o aumento da insegurança de segmentos jovens da classe trabalhadora urbana. Diante dos novos (e velhos) dilemas impostos pelas especificidades do desenvolvimento brasileiro, estes puderam expor suas inquietações nas diversas manifestações que eclodiram desde o início da década de 2010. Sobre este assunto ver ALVES (2014); SINGER (2012); BRAGA; SANTANA (2015).

## 5. A força de trabalho jovem no setor terciário e a particularidade do comércio

Dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) <sup>29</sup> mostraram que no ano de 2015 o setor terciário, composto pelos segmentos de serviços e comércio, concentrava mais da metade dos empregos formais no Brasil. Conforme os dados sugerem (ver Tabela 4), entre 2005 e 2015 a crescente participação do comércio na estrutura econômica brasileira fez com que a atividade alcançasse a segunda posição positiva na variação relativa em empregos formais no país, isto é, aumentou 1,8 pontos percentuais.

Em 2015, enquanto o setor de serviços representou maior concentração de empregos formais em relação ao restante dos grupos de setor de atividade (35,7%), o comércio foi o segundo maior setor em número de empregos no mesmo ano, ou seja, absorveu 19,8% do total dos empregos formais existentes.

**Tabela 4. Número de empregos formais, total e respectiva distribuição percentual, e variação relativa, segundo os grupos de setor de atividade - Brasil - 2005/2015**

Grupos de setor de atividade	Empregos formais				Variação relativa 2005/2015 em p. p.
	2005		2015		
	Número	Distribuição Percentual (%)	Número	Distribuição Percentual (%)	
Extrativa mineral	147560	0,4%	240488	0,5%	0,1%
Indústria de transformação	6133461	18,5%	7566900	15,7%	-2,7%
Serviços industriais de utilidade pública	341991	1,0%	447385	0,9%	-0,1%
Construção Civil	1245395	3,7%	2422664	5,0%	1,3%
<b>Comércio</b>	<b>6005189</b>	<b>18,1%</b>	<b>9532622</b>	<b>19,8%</b>	<b>1,8%</b>
<b>Serviços</b>	<b>10510762</b>	<b>31,6%</b>	<b>17151312</b>	<b>35,7%</b>	<b>4,1%</b>
Administração Pública	7543939	22,7%	9198875	19,1%	-3,6%
Agropecuária, extração vegetal; caça e pesca	1310320	3,9%	1500561	3,1%	-0,8%
<b>Total</b>	<b>33238617</b>	<b>100,0%</b>	<b>48060807</b>	<b>100,0%</b>	<b>-----</b>

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais 2005/2015.

<sup>29</sup> Dados divulgados na pesquisa “Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira 2013” (IBGE, 2013).

Apesar do setor terciário (compreendido entre serviços e comércios) ser o principal responsável pela aglutinação de postos formais de trabalho, este vigor não se reflete na qualidade dos empregos proporcionados. Ao ponderarmos sobre as diferentes modalidades de emprego precário no setor, encontramos, por exemplo, a extensiva prática de contratos temporários ou por prazo determinado, intensificação da jornada de trabalho e a adoção de formas flexíveis de remuneração. Em suma, conforme apontou Antunes (1999, p. 121), o que se percebe como uma tendência facilmente notável entre essa fração da “nova classe trabalhadora” empregada no “[...] setor bancário, supermercados, os chamados setores de serviço em geral” é de “um assalariamento e uma degradação intensificada do trabalho”.

No caso do Brasil, o aumento das ocupações neste setor pode ser compreendido a partir do desdobramento de uma série de fatores. Entre os anos 1950 e 1970, o desempenho da economia brasileira motivada essencialmente pelo processo de industrialização no país, originou um conjunto de atividades complementares atreladas ao setor secundário – especificamente pela influência da montagem de segmentos da indústria pesada – tais como: bancos, transporte e comunicação, atribuindo ao setor de serviços maior representação econômica. O mesmo período foi marcado pelo intensivo processo de urbanização que proporcionou, em grande escala, o aumento de serviços voltados aos indivíduos, como por exemplo, escolas, comércio e serviços pessoais (cf.: RIBEIRO; JULIANO, 2003).

Contudo, será no final dos anos 1980 que o peso do setor terciário na participação da economia ganhará maior visibilidade. Para Alberto de Oliveira (2006, p.114-115), tal situação pode ser explicada pelo contexto da época, marcado tanto pelo tido “esgotamento das estratégias de substituição de importações”, como pela reestruturação produtiva em curso. Nesse sentido, para o autor (OLIVEIRA, 2006), o setor terciário, especialmente o segmento dos serviços, assumiu o “efeito amortecedor” diante da elevada taxa de desemprego no país.

Para Pochmann (2007, p. 29), o aumento da participação relativa das ocupações no setor terciário pode ser explicado por outros fatores reservados à realidade brasileira. Com o decréscimo da participação relativa do setor secundário no total das ocupações, o setor terciário passou a ser o grande responsável pelo destino da “população ocupada, sobretudo na transição rural-urbana, ocasionada pela ausência de reforma agrária e pela violência do êxodo rural no Brasil”<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Nessas circunstâncias, vale lembrar o que Francisco de Oliveira (2003, p. 55-7) compreende sobre o papel do setor Terciário no desenvolvimento do capitalismo brasileiro. Para o autor, no contexto do pós-30 até a década de 60, o Terciário não possuía apenas a função social de repositório do “exército industrial de reserva” formado nas cidades e tampouco representava uma posição “marginal da economia”. O desenvolvimento do Terciário e seu aparente “inchaço” era adequado ao modo de acumulação urbano-industrial que se objetivara no período na

Como observa Pochmann (2007), com a redução de postos tradicionais de trabalho relacionados à indústria e em seus vínculos administrativos, os empregos criados no setor terciário representavam uma alternativa para a população jovem como um todo, que em um contexto de crise, precisou forçar sua entrada no mercado de trabalho, subsumindo-se às dinâmicas e alterações trabalhistas que estavam em curso. No que concerne ao perfil das ocupações juvenis do período, Pochmann (2007, p.65) também chama a atenção para um

[...] esvaziamento do perfil de emprego que tende a usar tradicionalmente mais os trabalhos braçais e os de chefes intermediários, que representavam espaços de ocupações de jovens com origens de classes baixa e média baixa (Idem, p.65).

Como consequência da eliminação desses postos de trabalho no setor industrial observou-se uma queda dos rendimentos dos jovens ao longo das duas últimas décadas, uma vez que, como destaca o economista, “os empregos criados no setor de serviços registrou salários reduzidos” (POCHMANN, 2007, p.65).

Diante disso, as condições de inserção ocupacional da população jovem no segmento do comércio não podiam ser diferentes. De acordo com os dados da PED de 2016, computados pelo DIEESE (2017), embora um grupo de jovens entre 16 a 24 anos tivessem inseridos em condições formais de trabalho no setor do comércio, havia uma parcela relevante destes em regimes de contratação sem o amparo da legislação trabalhista. Nesta categoria estavam compreendidos os assalariados sem carteira assinada pelo setor privado, os terceirizados e os autônomos que trabalham para uma empresa.

Apenas na Região Metropolitana de São Paulo, a proporção de jovens comerciários entre 16 a 24 anos de idade neste tipo de contratação precária atingiu um percentual de 20,7%, enquanto que, do total dos “adultos” comerciários com 25 anos e mais, essa percentagem foi de 11,4%. Por outro lado, entre os contratados na modalidade padrão, os jovens também se destacaram: eram 71% contra 55% dos adultos abrangidos por essa forma de inserção.

---

medida em que reunia as condições necessárias de desenvolvimento da infraestrutura do urbano, isto é, o oferecimento de serviços “diferenciados e desligados da unidade fabril propriamente dita”. Além disso, os cursos tomados pela expansão industrial conciliaram-se com a ausência de “acumulação capitalística prévia que financiasse a implantação dos serviços”, valendo-se, portanto, de sua produção sustentada em abundante mão de obra. Os exemplos trazidos por Oliveira nesse sentido, nos ajudam a compreender que o crescente número de empregos em pequenas oficinas de reparação, no comércio ambulante, ou até nos serviços de consumo pessoal, fazem parte de um fenômeno integrante e essencial para a acumulação, pois são “realizados à base de pura força de trabalho, que é remunerada a níveis baixíssimos, [e que] transferem, permanentemente, para as atividades econômicas de corte capitalista, uma fração do seu valor, ‘mais-valia’ em síntese” – grifo nosso.

Essa “aparente” contradição pode ser explicada porque a maioria dos “adultos” está distribuída em outras formas de inserção no comércio, facilitada tanto pelos atributos subjetivos – maturidade, experiência profissional acumulada, etc. – como pela maior possibilidade de possuir certo capital para iniciar um pequeno negócio. Por exemplo, segundo os dados levantados pelo DIEESE (2017), comerciantes, autônomos em geral, empregadores, trabalhadores inseridos em um negócio familiar sem remuneração e profissionais universitários autônomos correspondiam a 33,5% dos “adultos” ocupados no comércio<sup>31</sup>.

**Tabela 5. Distribuição dos ocupados no comércio com 16 anos e mais por faixa etária, segundo forma de inserção ocupacional, somente na RMSP - 2016**

Forma de Inserção	(%)	
	Jovens (16 a 24 anos)	Adultos (25 anos e mais)
<b>Total de ocupados no comércio</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Total de ocupados contratados no comércio (1)	91,7	66,4
Contratados na modalidade padrão (2)	71,0	55,0
Contratados à margem da modalidade padrão (3)	20,7	11,4
Comerciantes (4)	(6)	25,4
Outros (5)	(6)	8,1

Fonte: Convênio DIEESE/Seade/MTE – FAT e parceiros regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED.

(1) Inclui os contratados na modalidade padrão e os contratados à margem da modalidade padrão.

(2) Empregados com carteira assinada pelo setor privado.

(3) Incluem os empregados sem carteira assinada pelo setor privado, os assalariados contratados em serviços terceirizados e os autônomos que trabalham para uma empresa.

(4) Incluem os autônomos que trabalham para mais de uma empresa, os autônomos que trabalham para o público em geral e os donos de negócio familiar.

(5) Incluem os empregadores, os trabalhadores familiares sem remuneração e os profissionais universitários autônomos.

(6) A amostra não comporta a desagregação para esta categoria.

Assim como ocorre ao restante da população empregada nos mais diversos setores de atividade econômica, se cruzarmos os dados sobre rendimentos e o tipo de contratação praticada no setor perceberemos que há uma clara relação entre os baixos rendimentos auferidos pelos jovens e sua forma vulnerável de inserção como empregados no comércio, muitas vezes determinada pelo contrato sem carteira assinada e a instabilidade própria dos postos de trabalho. Somente na Região Metropolitana de São Paulo, dados da PED de 2011

<sup>31</sup> Vale ressaltar que os critérios utilizados pela PED (Pesquisa de Emprego e Desemprego) sobre a faixa etária que identifica a população jovem estão em consonância com a definição estabelecida pela Assembleia Geral das Nações Unidas - ONU de 1985, que compreende que jovens são aqueles indivíduos entre 16 a 24 anos de idade.

demonstram que o rendimento médio dos jovens à margem da modalidade padrão de contratação era de R\$ 944, enquanto aqueles empregados com carteira assinada era de R\$1.651<sup>32</sup>. Ademais, o rendimento médio dos jovens de São Paulo representa um pouco mais da metade (63,8%) daquele auferido pelos considerados adultos com 25 anos ou mais. Essa diferença era mais acentuada no Distrito Federal, onde o rendimento médio do jovem comerciário era de apenas 57,2 % em relação ao rendimento médio dos adultos, como demonstra os dados da tabela 6.

**Tabela 6. Rendimento médio real dos ocupados no comércio com 16 anos e mais, segundo idade - Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 2016**

<b>(R\$ de novembro de 2008)</b>				
Regiões	Rendimento no total (16 anos e mais)	Rendimento entre 16 a 24 anos	Rendimento entre 25 anos e mais	Proporção de rendimentos Jovens/Adultos (%)
Belo Horizonte	-	-	-	-
Distrito Federal	1.980	1.250	2.184	57,2
Fortaleza	1.160	919	1.214	75,7
Porto Alegre	1.652	1.181	1.775	66,5
Recife	-	-	-	-
Salvador	1.163	875	1.232	71,0
<b>São Paulo</b>	<b>1.680</b>	<b>1.172</b>	<b>1.837</b>	<b>63,8</b>

Fonte: Convênio DIEESE/Seade/MTE – FAT e parceiros regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED.

(-) Dados não disponíveis

Apesar dos altos investimentos na educação privada e pública no país, a escolarização não é fator de garantia de inserção no ramo comerciário em condições salariais não precárias. Ao considerar a remuneração média real, segundo tempo de permanência no trabalho e escolaridade entre os jovens e adultos, notamos que ainda há desvantagem para os primeiros (ver Tabela 7)

<sup>32</sup> Foram considerados os dados de 2011 porque nos demais anos a pesquisa não contou com uma amostra que permitisse degradação para esta categoria.

**Tabela 7. Rendimento médio real dos ocupados no comércio por idade, segundo tempo de permanência no posto de trabalho e escolaridade. Regiões Metropolitanas e Distrito Federal – 2016**

Regiões Metropolitanas	Tempo de Permanência no Posto de Trabalho inferior a 2 anos			Escolaridade equivalente ao ensino médio completo e superior incompleto		
	Rendimento médio (em R\$ de novembro de 2016)		Proporção de rendimentos Jovens/Adultos (%)	Rendimento médio (em R\$ de novembro de 2016)		Proporção de rendimentos Jovens/Adultos (%)
	Jovens (16 a 24 anos)	Adultos (25 anos e Mais)		Jovens (16 a 24 anos)	Adultos (25 anos e Mais)	
Belo Horizonte	-	-	-	-	-	-
Distrito Federal	1.199	1.472	81,5	1.302	2.027	64,2
Fortaleza	841	961	87,5	987	1.328	74,3
Porto Alegre	1.071	1.354	79,1	1.309	1.808	72,4
Salvador	823	1.037	79,4	955	1.229	77,7
<b>São Paulo</b>	1.092	1.436	76,0	1.233	1.747	70,6

Fonte: DIEESE/Seade/MTE – FAT e parceiros regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED.

Um dado interessante que observamos na tabela 7, que se vincula a dinâmica do trabalho juvenil é que a maior escolaridade não é um fator de aproximação dos rendimentos obtidos entre os dois grupos etários, pois as discrepâncias de ganhos entre eles são menores ao considerarmos o tempo de permanência nos postos de trabalho. Nestas últimas condições, em praticamente todas as regiões metropolitanas, os jovens chegam a receber de 76% (São Paulo) a 87,5% (Fortaleza) do rendimento médio mensal auferido pelos adultos.

De modo geral, os dados acima sugerem duas hipóteses já levantadas por um estudo do DIESSE em 2008: *i*) a permanência nos postos de trabalho tem levado a maiores rendimentos devido aos reajustes anuais provenientes das negociações coletivas da categoria e *ii*) no comércio a experiência obtida com o tempo de serviço pode ser mais valorizada pelos empregadores do que a maior escolaridade.

Esta última pressuposição pode ser considerada porque o trabalho neste ramo não exige elevados níveis de qualificação, o que acaba por caracterizá-lo como porta de entrada para o mercado de trabalho para muitos jovens que concluíram o ensino médio ou que estão por concluir o ensino superior. Por outro lado, a permanência de adultos no segmento pode indicar, também, as poucas condições que possuem de alterar de atividade ou emprego, já que a escolaridade mínima exigida no comércio os impedem de encontrar outras atividades com



salários mais ou menos elevados<sup>33</sup>. Ademais, alia-se a este fato que o sistema informatizado empregado em grandes redes do comércio varejista requer conhecimentos básicos, como por exemplo, habilidades no manuseio de caixa registradoras, computadores, internet, entre outros, ou seja, “saberes” possíveis de serem aperfeiçoados no próprio local de trabalho ou que são previamente aprendidos pela difusão do uso dessas mesmas “tecnologias” no cotidiano (como o uso de celulares, videogames, computadores, redes sociais), “domesticando” a força de trabalho com custo zero para o capital e para o Estado<sup>34</sup>.

Não obstante, estudos recentes indicam que, embora o nível elevado de escolaridade não seja essencial para desempenhar atividades no comércio, ele tem se tornado um quesito importante na hora da contratação. Uma pesquisa desenvolvida por Garcia (2009, p. 227) com jovens estudantes ingressantes no mercado de trabalho, demonstrou que a inserção destes em empregos pouco qualificados, principalmente no setor terciário, tem gerado ocupações que demandam do trabalhador certas habilidades cognitivas facilitadas pela maior escolaridade. Tais habilidades, de acordo com entendimento dos empregadores, estão ligadas ao modo de ser do indivíduo (simpatia, docilidade, boa aparência), a sua capacidade de manter o relacionamento interpessoal e de ser flexível.

Um estudo elaborado pelo DIEESE (2005) sobre o perfil dos comerciários residentes e trabalhadores do município de São Paulo demonstrou que, a maioria, ou seja, 51% dos comerciários entrevistados possuíam ensino médio completo e 9,9% ensino superior incompleto ou completo, sendo o restante formado por aqueles que possuíam ensino médio incompleto, ensino fundamental completo e incompleto, ou seja, dotados de uma educação básica razoável para o desenvolvimento de operações simples como o cálculo e a leitura, ou seja, operações que surgem no cotidiano do segmento comerciário<sup>35</sup>.

Conforme o estudo demonstrou, embora os entrevistados cultivassem uma forte preocupação em continuar os estudos, apenas 15,4% dos trabalhadores do comércio disseram que frequentavam a escola, dentre os quais 64,9% cursavam o ensino fundamental ou médio (regular ou supletivo) e 35,1% estavam matriculados em cursos pré-vestibulares ou

---

<sup>33</sup> Esta situação pode estar associada, como veremos mais adiante, tanto às dificuldades em conciliar as longas jornadas de trabalho aos estudos, como pela posição econômica que o adulto ocupa dentro de sua estrutura familiar, o que também o impede de dedicar parte de sua jornada diária às atividades de formação educacional.

<sup>34</sup> Sobre o uso dos jogos e outras tecnologias como lazer e sua rápida conversão em instrumentos de qualificação da força de trabalho jovem representando nenhum custo para as empresas e o Estado ver: BERNARDO (2000).

<sup>35</sup> Os dados fazem referência a uma pesquisa desenvolvida pelo DIEESE (2005) e publicada pelo Sindicato dos Comerciários de São Paulo. Pela carência de microdados mais recentes, optamos utilizar a pesquisa de 2005, uma vez que lança luz sobre fenômenos e tendências apontadas nessa pesquisa.

superiores. Segundo a análise apontada pelo DIEESE (2005), os principais motivos que levam os jovens a optarem por não continuar os estudos é a dificuldade de conciliar extensas horas de jornada de trabalho com a frequência em algum curso profissionalizante ou superior.

Embora essas dificuldades estejam presentes no cotidiano do comerciário, a pesquisa demonstrou que havia um interesse expressivo por parte dos entrevistados em continuar estudando. Do total (84,6%) dos comerciários que não frequentavam a escola no momento da pesquisa, 78,9% afirmaram que desejavam dar continuidade ou completar seus estudos. Ademais, é possível observar que além daqueles que manifestaram vontade em finalizar o ensino fundamental ou médio, 66,9% cultivavam a ideia de “entrar na universidade e concluir o ensino superior” (DIEESE, 2005, p.29). Outro dado interessante é que na tentativa de conseguir um emprego melhor, pleitear por oportunidades dentro da empresa que trabalham e/ou obter melhor remuneração, a grande maioria dos entrevistados (75,9%) tinha interesse em fazer algum curso de qualificação.

Do total de entrevistados que afirmaram frequentar algum curso regular no momento da pesquisa, nota-se que os trabalhadores em condições informais de trabalho eram os que mais prezavam pela continuidade dos estudos. Eram 24,1% dos empregados informais contra 11,7% dos empregados com carteira assinada que ainda frequentavam a escola, cursando o ensino regular ou supletivo.

Em suma, tais dados revelam a centralidade dada pelos entrevistados a dar continuidade aos estudos como uma estratégia para se conseguir melhores oportunidades de trabalho e renda. Em outras palavras, nota-se que, apesar da baixa complexidade de conteúdo que o trabalho no comércio exige, havia uma tendência de aumento da escolaridade entre os jovens trabalhadores do ramo.

Na realidade, a demanda por maior escolaridade como um requisito exigido por parte dos empregadores não é um fenômeno que remonta somente às últimas duas décadas. Segundo Almeida (1997, p. 144-145), durante o processo de reestruturação produtiva nos anos de 1990 já havia entre as entidades associativas de dirigentes do comércio um reconhecimento de que a educação e a qualificação dos trabalhadores tinham um peso importante diante da conjuntura concorrencial da época.

Neste contexto (e ainda hoje), não só habilidades técnicas eram exigidas dos trabalhadores (ou seja, aqueles relacionados às atividades operacionais), mas a capacidade por meios diretos ou indiretos de dar sugestões, tomar decisões, que influenciassem no ritmo e *otimização* dos processos de trabalho.

De acordo com Almeida (1997), as empresas reestruturadas buscavam por um novo perfil de profissional que fosse capaz de condensar tanto aspectos cognitivos – referentes a saberes técnicos e gerais adquiridos na escola ou em curso profissionalizantes – quanto ético disciplinares, de cariz comportamental.

Em síntese, segundo Almeida (1997, p. 48), o novo perfil de trabalhador moldado em circunstância das novas exigências de qualificação, não se relaciona ao aumento da complexidade das tarefas desempenhadas no comércio. Na verdade, o que estava em jogo era (e ainda é) a possibilidade de contratação de profissionais mais hábeis, flexíveis, com capacidade para se relacionar e desenvolver o trabalho em equipe. Apesar destes fatores não serem desenvolvidos exclusivamente na escola, eles “estão levando a uma demanda por maior escolaridade”, ou até mesmo – como poderíamos acrescentar – à mudança do perfil da escola, cada vez mais condizente às demandas de diferentes segmentos do capital, tornando natural a subserviência a determinados requisitos do mercado de trabalho.

Por fim, com base nos argumentos de Almeida (1997) e os demais autores supracitados, é possível afirmar que a demanda por maior escolaridade no comércio, na atualidade, mantém um duplo papel na consolidação na busca de um “novo perfil de trabalhador”: filtrar e selecionar os novos candidatos diante da ampla concorrência do mercado de trabalho, bem como demonstrar aos futuros empregadores as capacidades e habilidades cognitivas esperadas, tais como, capacidade de trabalhar em equipe e de adaptar-se constantemente, seja em relação à gestão ou às distintas tarefas a serem desempenhadas. Ou, como apresentamos anteriormente, busca-se um trabalhador nos moldes da gestão e controle flexível.

## Parte II

### Conhecendo a C&A e os jovens trabalhadores

#### 1. A empresa no mundo e no Brasil

A sigla C&A origina-se do nome de seus dois criadores, os irmãos holandeses Cledes e August Brenninkmeijer. A empresa foi fundada em 1841, em *Sneek*, na Holanda, e ainda permanece sob o controle da família, a qual chega à quinta geração. Atualmente, a C&A é considerada uma das maiores lojas de departamento e também do varejo *fast fashion* (moda rápida) para mulheres, homens e crianças<sup>36</sup>.

Desde 2001 a C&A é controlada pela *Cofra Holding AG*, holding criada pela própria empresa com sede na Suíça. Além de possuir escritórios ao redor da Europa, a *holding* tem sua representação na América Latina, por meio da *Cofra Latin America*, localizada na cidade de Barueri-SP.

De acordo com o Instituto Observatório Social (2010), as atividades que o grupo Cofra controla são:

- 1) o varejo (C&A Europa, América Latina e China);
- 2) investimentos imobiliários (*Redevco*);
- 3) investimentos de capital privado (*Bregal e Entrepreneurs Fund*);

---

<sup>36</sup> De acordo com estudos na área da administração, lojas de departamento são divididas entre especializadas e diversificadas. No caso da C&A trata-se de uma loja especializada que é “[...] usualmente, de propriedade familiar, além de gerenciadas com técnicas elementares comumente coerentes com o baixo nível de complexidade de suas atividades. Algumas habilidades, como a longa experiência no negócio e o senso comum, predominante na gerência de lojas, asseguram a sua sobrevivência. As principais são Casas Bahia e Ponto Frio (associadas ao grupo Pão de Açúcar), Magazine Luiza, Lojas Cem e Tele-Rio, as quais se especializaram em eletrodomésticos, e as Lojas Renner, Riachuelo e C&A, as quais se especializaram em roupas e acessórios”. Disponível em: <<http://www.incorporativa.com.br/mostraartigo.php?id=227>>. Acesso em: 26 set. 2014. Já em uma definição estrutural, para Mattar (2011, p. 53), as “Lojas de departamentos são lojas de grande porte (área de vendas acima de 4.000m<sup>2</sup>); estão localizadas no centro de grandes áreas urbanas (sendo verticalizadas) ou em shopping centers, onde funcionam como lojas-âncoras (com área superior a 1.000m<sup>2</sup>, anunciam na mídia eletrônica e impressa, e operam suas vendas com o sistema de crediário); operam com o conceito de *one stop shopping* (local único de compras), possuem grandes variedades de produtos e agregam um nível elevado de serviços ao consumidor; são estruturas em bases departamentais, geralmente divididas em “linha dura” (eletrodomésticos, eletrônicos, ferramentas e utilidades) e “linha mole” (confecções, cama, mesa e banho)”.

- 4) serviços financeiros (antigo Banco Ibi no Brasil, entre outros)<sup>37</sup>;
- 5) investimentos corporativos no setor de energias renováveis (*Good Energies*).

Conforme é possível observar, a *Cofra Holding AG* não se dedica apenas ao controle das atividades no varejo, mas a uma variedade de setores que não necessariamente dizem respeito ao mundo da moda. Apesar da *holding* não estar ligada diretamente ao setor produtivo, seu papel parece ser o de conferir maior fluidez na movimentação de capitais entre as empresas componentes do grupo<sup>38</sup>. Por exemplo, a Redevo fundada em 1999 é responsável por

[...] propriedades ocupadas pelas próprias companhias de varejo da Cofra Holding, como também, por outras no mundo. O seu portfólio inclui edifícios comerciais e centros de logística estimados em mais de 700 unidades (SANTOS, 2013, p. 47).

Segundo informações obtidas no site internacional da Cofra Holding AG, atualmente, somente a C&A opera aproximadamente 2.000 lojas em 21 países, e possui mais de 60.000 empregados<sup>39</sup>. Suas lojas estão localizadas em países da Europa, em três países da América Latina (Argentina, Brasil e México) e também na China. (IOS, 2009).

Cerca de 50% dos produtos comercializados pela C&A na Europa são produzidos na Ásia e na Índia, sendo que o restante é produzido na Europa e na África do Norte<sup>40</sup>. No México, a C&A inaugurou sua primeira loja no final da década de 1990 e em 2005 começou suas atividades na China, com uma pequena licença de negócio, inaugurando uma loja em

---

<sup>37</sup> No Brasil, após oito anos sendo controlado pela C&A o Banco Ibi é vendido para o banco Bradesco por R\$1,4 bilhão em ações. Segundo matéria veiculada a um site de notícias, a compra envolve um acordo em que o Bradesco passa a ser fornecedor exclusivo de serviços e produtos financeiros da rede varejista por 20 anos. Disponível em <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL1183940-9356,00-BRADESCO+ANUNCIA+COMPRA+DO+BANCO+IBI+POR+R+BILHAO.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1183940-9356,00-BRADESCO+ANUNCIA+COMPRA+DO+BANCO+IBI+POR+R+BILHAO.html)>. Acesso em: 16 jan. 2017.

<sup>38</sup> Segundo Claude Serfati (1998, p.146), o papel principal de uma sociedade holding (ou então sociedade-mãe de um grupo) “[...] é precisamente organizar uma gestão centralizada do capital-dinheiro sob a forma de ativos geradores de rendimentos, quer estes ativos representem um capital produtivo valorizado nas filiais “industriais” ou se componham de direitos de propriedade e de créditos destinados à valorização nos mercados financeiros”.

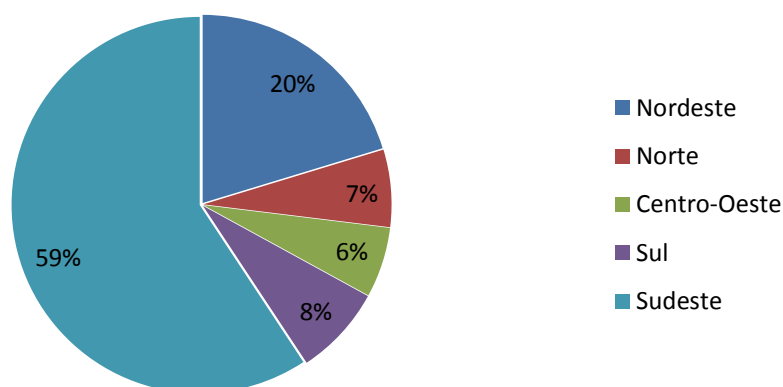
<sup>39</sup> Disponível em:< <http://www.cofraholding.com/index.php>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

<sup>40</sup> Importante lembrar que a “[...] C&A não produz suas marcas próprias, ela seleciona fornecedores para realizar essa produção. O fornecedor da C&A deve respeitar os valores e código de conduta da marca. Depois de selecionar os fornecedores, a C&A utiliza os serviços da SOCAM, que é uma organização de serviços para gestão de auditorias de conformidade, para avaliar e monitorar seus fornecedores sobre segurança, saúde e condições de trabalho, além das questões relativas ao ambiente” (AVELAR JR., 2011, p.169).

Xangai. Cerca de dois anos depois, entrou no mercado chinês através da C&A China (IOS, 2010).

No Brasil, a C&A está em atividade desde 1976, a partir da inauguração de sua primeira loja no *Shopping Ibirapuera*, localizada na cidade de São Paulo. Atualmente, conta com aproximadamente 297 lojas e 3 centros de distribuição em 120 cidades brasileiras, empregando 17.000 trabalhadores (RELATÓRIO GLOBAL DE SUSTENTABILIDADE 2015-VERSÃO RESUMIDA, p. 16). As lojas da C&A estão distribuídas em todos os estados brasileiros. Depois da região sudeste, a região nordeste é a segunda em percentual de lojas (ver Gráfico 2) <sup>41</sup>.

**GRÁFICO 2 - Percentual de lojas da C&A distribuídas geograficamente.**



Fonte: gráfico elaborado pela autora a partir de dados coletados no site da C&A. (<http://www.cea.com.br/lojas>).

Em relação aos dados apontados acima, chama-nos a atenção que no Relatório de Sustentabilidade anterior, 2012-2013, a C&A contava com 261 lojas e 27.237 trabalhadores no país. É interessante observar que embora o número de lojas tenha crescido em uma proporção de 13% em 2015, a queda do número de trabalhadores ultrapassou a marca dos 37% em relação aos dados disponibilizados em 2012-2013. Somente na capital paulista,

<sup>41</sup> O gráfico 4 foi elaborado a partir de informações obtidas no site da empresa. Contudo, tendo em vista a volatilidade entre fechamento e inauguração de novas unidades e sua respectiva atualização no site, optamos por trabalhar com a distribuição percentual do total de lojas em território nacional, a qual permanece praticamente inalterada independente da alteração em números absolutos de lojas.

segundo o Sindicato dos Comerciários de São Paulo, foram feitas 264 homologações da C&A em 2015, o que representou um aumento de 60% em relação ao ano anterior<sup>42</sup>.

A taxa de rotatividade é um problema que a empresa reconhece e que não se restringe à cidade de São Paulo ou ao estado (ver Tabela 4). Embora a C&A afirme que tenha se “empenhado” na redução de seu *turnover* por meio da “valorização” de profissionais, contribuindo “para que eles escolham desenvolver suas carreiras na C&A”, a taxa de rotatividade em 2013 chegou a 54% (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012-2013, p. 32-34).

**Tabela 8. Número de trabalhadores que deixaram o emprego e a taxa de rotatividade por região**

Regiões	2012		2013	
	Nº	%	Nº	%
Sul	1.175	76,9%	1.125	76,7%
Sudeste	7.466	57,5%	7.432	54,7%
Centro-oeste	729	73,4%	799	61,9%
Norte	581	55,1%	542	43,6%
Nordeste	2.256	55,5%	1.946	44,8%
<b>Total</b>	<b>12.207</b>	<b>59,2%</b>	<b>11.844</b>	<b>54 %</b>

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir dos dados do Relatório de Sustentabilidade 2012-2013.

Entre os jovens a taxa é ainda mais elevada (ver Tabela 9). Como veremos mais adiante, os fatores que levam a aumento da rotatividade entre esse público são diversos e muitas vezes o motivo do desligamento parte dos próprios jovens empregados. Contudo, não se pode descartar a possibilidade que a alta taxa de rotatividade seja motivada pela iniciativa patronal.

<sup>42</sup> Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,lojas-marisa-e-cea-demitem-em-sao-paulo-imp-,1694206>>. Acesso em: 19 set.2016.

**Tabela 9. Número de trabalhadores que deixaram o emprego e a taxa de rotatividade por faixa etária**

Faixa etária	2012		2013	
	Nº	%	Nº	%
18 anos	914	70,7%	1.048	80,2%
18 a 25 anos	8.510	72,2%	8.036	66%
26 a 30 anos	1.708	43,1%	1.617	37,5%
31 a 40 anos	885	32,3%	981	31%
41 a 50 anos	148	21%	141	17,6%
50 anos	142	29,2%	21	14,7%
<b>Total</b>	<b>12.207</b>	<b>59,2%</b>	<b>11.844</b>	<b>54%</b>

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir dos dados do Relatório de Sustentabilidade 2012-2013.

Os números acima, apresentados pela C&A, não são isolados e correspondem a um movimento típico do ramo do comércio como um todo, marcado tanto pela alta rotatividade, como pelo quadro enxuto de trabalhadores no varejo. Segundo dados fornecidos pelo DIESSE (Subseção Comerciantes de São Paulo), de todos os segmentos do comércio atendidos no sindicato, dez deles foram os responsáveis por 45,7% das homologações ocorridas em 2015. Chama a atenção que o segmento “varejista de artigos do vestuário e complementos” foi o que mais se destacou em número de homologações, perdendo somente para o segmento de “supermercados” (ver Tabela 10).

**Tabela 10. Homologações realizadas nos 10 primeiros segmentos do comércio, segundo a CNAE (Classificação Nacional de Atividade Econômica)**

SEGMENTOS		PARTICIPAÇÃO (%)		
		2015	2014	2013
<b>OS 10 MAIORES – 2015</b>		<b>45,7</b>	<b>42,6</b>	<b>46,3</b>
1º	Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos	14,0	14,2	7,6
2º	Supermercados	8,4	7,7	14,2
3º	Varejista de outros produtos não especificados anteriormente	4,7	4,8	3,9
4º	Varejo de automóveis, camionetas e utilitários novos	3,7	4,0	0,05
5º	<b>Lojas de Departamentos e Magazines</b>	<b>3,3</b>	<b>2,2</b>	<b>1,1</b>
6º	Hipermercados	2,8	3,9	1,1
7º	Comércio Varejista de Calçados	2,7	2,7	2,1
8º	Varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática	2,2	2,1	1,8
9º	Minimercados	2,0	2,2	1,6



10º	Varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores.	1,8	1,9	0,9
-----	---	-----	-----	-----

Fonte: Sindicato dos Comerciantes de São Paulo. Elaboração: DIEESE- Subseção Comerciantes de São Paulo.

Já o segmento de Lojas de Departamento e Magazines, embora tenha representado apenas 3,3% do total das homologações em 2015, nota-se uma constante elevação nos últimos anos, uma vez que em 2013 as homologações neste segmento representavam apenas 1,1% do total<sup>43</sup>.

No que tange os produtos comercializados pela C&A, além de vestuário e calçados, a empresa também investe na venda de acessórios e aparelhos eletrônicos, como celulares, *tablets*, câmeras, relógios e serviços financeiros diferenciados. Os produtos financeiros são compreendidos entre serviços de saques ao cliente e venda de seguros. Além disso, a C&A comercializa o cartão crédito da loja (o chamado *private label*), atualmente administrado pelo Banco Bradesco.

Como a C&A é uma empresa de capital fechado, não tem obrigatoriedade perante a legislação brasileira de divulgar dados financeiros sobre o volume de vendas, bem como sobre questões relacionadas ao seu plano de expansão e investimento. Contudo, em matéria veiculada na revista *Época Negócios*, publicada em 05 de Maio de 2014, foi revelado que seu faturamento anual chegava aproximadamente a R\$ 5 bilhões, isto é, R\$ 1,2 bilhão acima de sua maior concorrente à época, as lojas Renner<sup>44</sup>.

Segundo os dados disponibilizados pela própria empresa, entre 2012 a 2013 foram inauguradas 51 novas lojas em todo país, incluindo também a construção de um centro de distribuição automatizado que permite passar 800 peças de roupas por hora (C&A, 2013, p.75), conferindo maior agilidade e reduzindo o consumo de energia durante as operações.

No tocante ao modelo de negócios adotado, a C&A é um exemplo de empresa do varejo *fast fashion*. Pioneira em lançar tendências, seu *branding* é constantemente estruturado de acordo com “a diversidade” de seus clientes.

Em linhas gerais, o *fast fashion* (moda rápida) é um modelo de negócios baseado no menor tempo de reposta dado pelas empresas às tendências que regem o mercado consumidor

<sup>43</sup> Aqui, cabe uma importante observação. Apesar de a C&A ser reconhecida pelos estudos na área da administração como uma loja de departamento, o DIEESE compreende que pela CNAE (Classificação Nacional de atividade econômica), as atividades das lojas C&A estão enquadradas no segmento “Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos”. Optamos seguir a primeira definição devido à associação bastante comum e generalizada da marca C&A às lojas de departamento.

<sup>44</sup> Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2014/05/desvendamos-cultura-c.html>>. Acesso em: 16 jan. 2017.

da moda. Isto é, um modelo focado na produção e disponibilidade rápida de produtos em uma loja (cf.: CIETTA, 2010).

Além de este modelo ser pautado por uma forma de consumo autogerido, em que o cliente tenha acesso livre a um conjunto de peças distribuídas por setores na loja, dispensando o trabalho diretamente supervisionado de um vendedor <sup>45</sup>, ele necessita de uma forma de organização e gestão específica, pois é orientado estrategicamente, visando o risco “mínimo”, a recolher dados de consumo a fim de codificá-los como informações para a construção das próximas coleções a serem testadas pelo público consumidor<sup>46</sup>.

Isto significa dizer que há uma mudança qualitativa no binômio consumo-produção perseguida por esse modelo de gestão de negócio, uma vez que os produtos comercializados nas lojas dependem e estão intrinsecamente ligados aos padrões de consumo dos clientes, os quais são envolvidos no processo de criação dos mesmos por meio de constante monitoramento e revisão (cf.: CIETTA, 2010).

A relação estreita entre consumo e produção é alcançada por meio de técnicas de gestão de negócios propícias à capacidade de administrar com mais exatidão os fatores como tempo, risco e custo envolvidos em toda cadeia produtiva. Neste sentido, o significado de *fast* (rápido) não é determinante apenas sobre a esfera do consumo, movida cada vez mais pelo impulso a realização de satisfações “efêmeras” do cotidiano (cf.: LIPOVETSKY, 2004), mas, principalmente, sobre a produção que é pautada justamente pela velocidade de resposta ao público consumidor.

Desta forma, o *fast fashion* como um sistema de controle do consumo correspondente à atual lógica do padrão de acumulação flexível não é baseado somente na velocidade, ele “[...] apresenta grande capacidade de minimizar riscos e custos das coleções, de otimizar a gestão do processo criativo e de tornar flexível a cadeia de produção” (SHIMAMURA; SANCHES, 2012, p.67).

Uma das maneiras que a C&A utiliza para atrair os consumidores e envolvê-los na promoção de uma nova coleção é através de sua página na rede social *Facebook*. Ali, qualquer usuário da rede social pode sinalizar por meio de “curtidas” e comentários sobre as peças comercializadas que mais gosta. Com isso podemos sugerir que, além de a página servir como meio virtual de pesquisa de satisfação do cliente (cf.: SANTOS, 2013, p.100), ela

---

<sup>45</sup> Sobre esse assunto ver: DUJARIER (2008).

<sup>46</sup> “Entende-se por coleção, neste caso, um grupo de produtos que definam um estilo específico e que sejam coerentes entre si” (SHIMAMURA; SANCHES, 2012, p.72).

atende a um princípio básico do modelo *fast fashion*, isto é, reúne – ainda que virtualmente – os elementos de tendência necessários no processo criativo das próximas coleções por meio do envolvimento do consumidor, fortalecendo assim o “sistema circular de produção/consumo” (MESSIAS, 2011, p.201).

Posto isto, resta pensar como o trabalho vivo organizado nas lojas *fast fashion* possibilita a continuidade desse processo de valorização multifacetada. Acreditamos que esse modelo de negócio não é somente estruturado em técnicas que operam sobre o consumo e orientam o *branding* da C&A. Além de causar grande impacto socioambiental envolvendo toda cadeia produtiva do setor têxtil<sup>47</sup>, ele implica em formas de gerenciamento dos processos de trabalho que recaem sobre a lógica de funcionamento das lojas físicas. Ainda que trabalhem com um quadro enxuto de trabalhadores, nas lojas da C&A encontramos os operadores de caixas, operadores de vendas, promotores de cartão, monitores, auxiliares administrativos, assessores de loja, líderes de equipes e a equipe de *loss prevention* (prevenção de perdas). Enfim, um complexo vivo do trabalho que se auto organiza e é gerido de acordo com as novas demandas da cadeia de valor pautada pelo regime de acumulação flexível.

## **2. Breve perfil dos (as) jovens entrevistados (as)**

Para conhecer as lojas C&A, é preciso conhecer, sobretudo, seus trabalhadores. Nesta seção, procuramos traçar um pequeno perfil de sete jovens trabalhadores circunscritos à Região Metropolitana de São Paulo. A finalidade de tal intento é de expor o contexto socioeconômico no qual estão inseridos, as especificidades de suas ocupações, assim como descrever suas trajetórias ocupacionais dentro e fora da empresa.

A opção por trabalhar com um universo quantitativamente reduzido de trabalhadores se deu pelo fato de considerar os depoimentos coletados como suficientes para os objetivos perseguidos nessa dissertação, uma vez que alguns elementos se repetiam, tais como: a descrição das atividades laborais, do plano de cargos e salários aplicados, dos comportamentos e habilidades exigidas pela empresa, das especificidades do ritmo de trabalho, dos impactos da atividade laboral na saúde e na qualidade de vida dos trabalhadores, entre outros.

---

<sup>47</sup> O impacto do modelo *fast fashion* sobre o meio ambiente e sobre as condições precárias de vida e trabalho nos *sweatshops* localizados nos países em desenvolvimento é um assunto amplamente tratado no documentário *The True Cost*, lançado em 2015. Sobre esse assunto, também ver: ANGUELOV (2016).

Feito essas ressalvas, pode-se dizer que, em sua totalidade, o perfil das pessoas entrevistadas é formado pela maioria do sexo feminino, não brancas (autodeclararam-se pardas, negras ou amarelas), com nível de escolaridade intermediário (possuem ensino médio/ ensino técnico completo ou estão cursando o ensino superior), e quando moram com os pais ou familiares o rendimento médio gira em torno de R\$4.000 (quatro mil reais), em uma família de no máximo quatro pessoas. Em relação ao rendimento individual, notamos que todos os jovens que possuem funções na base da estrutura hierárquicas dos cargos recebem apenas 1 a 2 salários mínimos, além da remuneração variável definida pelo PROPAR (Programa de Participação nos Resultados) semestralmente<sup>48</sup>.

Em relação à jornada de trabalho, todos entrevistados são trabalhadores *full time*, ou seja, possuem contrato de trabalho de 44 horas semanais. Ainda segundo eles, a jornada diária está distribuída da seguinte forma: oito horas de segunda-feira a quinta-feira, nove horas de sexta-feira a sábado e oito horas no domingo, com exceção dos trabalhadores das lojas de rua, as quais eventualmente abrem aos domingos. A escala de trabalho nas lojas que abrem todos os dias é de 6 X 1, ou seja, trabalham 6 dias e folgam 1, permanecendo com uma folga fixa na semana e uma folga aos domingos a cada dois domingos trabalhados. Ademais, segundo todos entrevistados, nas lojas em que trabalham é adotado o banco de horas como sistema de compensação de horas trabalhadas além da jornada contratada.

\*

**Enrico:** Tem 20 anos de idade, solteiro, sem filhos, se autodeclara pardo. Filho de agricultores aposentados da região nordeste do Brasil, trabalha 2 anos e 3 meses na C&A, sendo este seu primeiro emprego com carteira assinada. No dia da entrevista, Enrico trabalhava no departamento de vendas de eletrônicos. Possui curso técnico em logística, mas não se adaptou à profissão e “prefere” trabalhar na C&A. Enrico é registrado como operador de caixa, mas como afirma “a C&A pega um funcionário e deixa completo”, querendo se referir a flexibilidade de suas funções. Sua rotina na loja é como operador de caixa, vendedor, consultor e também autorizador: fecha o caixa e resolve os problemas de troca de mercadoria. Sua trajetória na C&A foi de “idas e vindas” entre diferentes setores. Segundo ele, primeiro começou no setor de eletrônicos, depois foi para o caixa, de lá passou a ser responsável de

---

<sup>48</sup> O valor referência do salário mínimo nacional em 2016 era de R\$880,00.

troca e depois de um tempo voltou para o caixa. Desta função, passou para a área de autorizador de vendas e, depois, retornou ao setor de eletrônicos.

**Jane:** Cursando faculdade de Direito, solteira, 19 anos, sem filhos, mora com os pais em casa cedida e se autodeclara branca. Trabalha na C&A há 1 ano e 8 meses e atualmente está no departamento de BackOffice<sup>49</sup>, no cargo de auxiliar administrativa, e, assim como a maioria dos entrevistados, este é seu primeiro emprego formal. Sua rotina de trabalho é na parte financeira da loja: faz o pagamento e cuida do vale transporte dos “associados”<sup>50</sup>. Mas segundo ela, isso nem sempre foi assim: primeiro trabalhou no caixa, e depois foi operadora de venda e serviços.

**Suzana:** Com 22 anos, a entrevistada tem um filho, é solteira, se autodeclara negra e mora com os pais em casa própria. Trabalha na C&A há 4 anos e atualmente está na área de eletrônicos, embora seu registro em carteira conste como operadora de caixa. Quando entrevistada, Suzana estava cursando técnico de enfermagem, carreira que pretende seguir no futuro. Quando questionada sobre a finalidade para qual trabalha, a entrevistada afirmou que era tanto para seu sustento e de sua família, como para ser independente. Segundo Suzana, este é o seu primeiro emprego com carteira assinada e ao longo de 4 anos na empresa já desempenhou funções em outras áreas, como a área da confecção do varejo, repondo roupas e estoque da loja.

**Flora:** Tem 19 anos, se autodeclara amarela, é solteira, não tem filhos e possui ensino médio completo. Durante a entrevista, revelou que há poucos meses tinha se mudado para São Paulo e conseguido um emprego na C&A no cargo de promotora de cartões. Enquanto a mãe segue gerindo o negócio familiar como comerciante, o pai é professor da rede pública em Maceió/AL. Segundo sua fala, a principal finalidade para qual trabalha é para se manter independente. Quando questionada sobre o que a motivava trabalhar, Flora é enfática: “geralmente, o pessoal fala ‘Ah! São Paulo é um lugar de dinheiro’. Não vejo isso. Eu vejo

---

<sup>49</sup> Trata-se do departamento da empresa que não lida diretamente com o cliente da empresa. Nele estão aqueles trabalhadores ligados a parte operacional ou gerencial na área administrativa. No caso da C&A, as pessoas entrevistadas trabalhavam nesse departamento na parte operacional, fazendo o controle de vale transporte, de frequência, de pagamentos, fechamento de envio de notas fiscais, cofre, etc. Segundo Jane (19 anos), toda a documentação é enviada ao RH da empresa [escritório central] e “lá eles fazem todo processamento pra folha de pagamento, pra vale transporte, algum problema que haja na loja”.

<sup>50</sup> Maneira pela qual a empresa e a trabalhadora se dirige aos trabalhadores.

mais tipo assim: ensina a viver. Não vejo um lugar que possa enriquecer aqui, ensina a viver e isso é muito bom”.

**Rideo:** Jovem de 19 anos, é solteiro, não possui filhos, se autodeclara branco. Trabalha na C&A há 2 anos. Começou no atendimento ao cliente, passou para analista de crédito e atualmente desempenha suas funções como caixa. Rideo possui uma extenuante jornada diária comparada aos outros entrevistados: trabalha na C&A no turno da manhã, serve ao serviço militar obrigatório e cursa processos químicos em uma faculdade durante a noite. Seu trabalho na C&A começou no atendimento ao cliente, passou para analista de crédito e agora trabalha como caixa. Rideo mora em casa própria com os pais, em uma família de quatro pessoas. Segundo Rideo, trabalha na C&A com a finalidade de ser independente e para poder terminar de pagar o carro que comprou.

**Lica:** Tem 22 anos, solteira, se autodeclara negra, não possui filhos e trabalha na C&A há 4 anos. Começou na empresa como caixa e hoje trabalha como operadora de vendas no varejo, isto é, faz a arrumação do provador e das araras de roupas, bem como oferece aos clientes da loja a proposta de adesão ao cartão da C&A. Diferente dos demais colegas mencionados acima trabalhou como caixa em um supermercado. Lica possui ensino médio completo e pretende cursar pedagogia em breve. Mora em casa própria com mais duas pessoas. A mãe é dona de casa e o pai faleceu. Quando questionada sobre a finalidade para a qual trabalha, Lica assinalou que era para seu sustento e de sua família.

**Tico:** Tem 37 anos, é solteiro, se autodeclara pardo, possui ensino médio completo, não tem filhos e trabalha na empresa há 16 anos. Atualmente exerce a função como Líder de Operação de Caixa e este não foi seu primeiro emprego com carteira assinada. Como Líder, é responsável pela operação de caixa e pelo setor de eletrônicos, bem como pelo cuidado com o andamento da loja em geral. Suas funções são: orientar a equipe de trabalhadores, definindo tarefas e as funções de cada um, bem como comunicar as metas e dar o *feedback* à equipe<sup>51</sup>. Segundo seu relato, ao longo de sua trajetória profissional já trabalhou na indústria, no comércio e como autônomo, prestando serviços de sonorização em casas de shows. Tico possui ensino médio completo e mora sozinho em casa própria.

---

<sup>51</sup> Vale ressaltar que o *feedback* é um tipo de comportamento esperado pela empresa para a manutenção dos princípios do trabalho em equipe. Trataremos desse assunto mais adiante.

### 3. Estrutura organizacional e o trabalho intenso na C&A

Segundo relatório divulgado pelo Instituto Observatório Social (2010), a estrutura de gestão adotada pela C&A brasileira obedece apenas determinações gerais da matriz europeia e, portanto, não há uma relação direta entre a filial brasileira e a matriz na Europa.

No topo da tomada de decisões da empresa no Brasil está a presidência, seguida das vice-presidências de operações e compras. Logo após a presidência, está a diretoria de engenharia, do marketing, a financeira, a jurídica, a de informática e de recursos humanos. A vice-presidência de compras controla a diretoria de planejamento e compras. Já a vice-presidência de operações controla três setores: as diretorias de lojas, a logística e o departamento *Corporate Social Affairs*<sup>52</sup>.

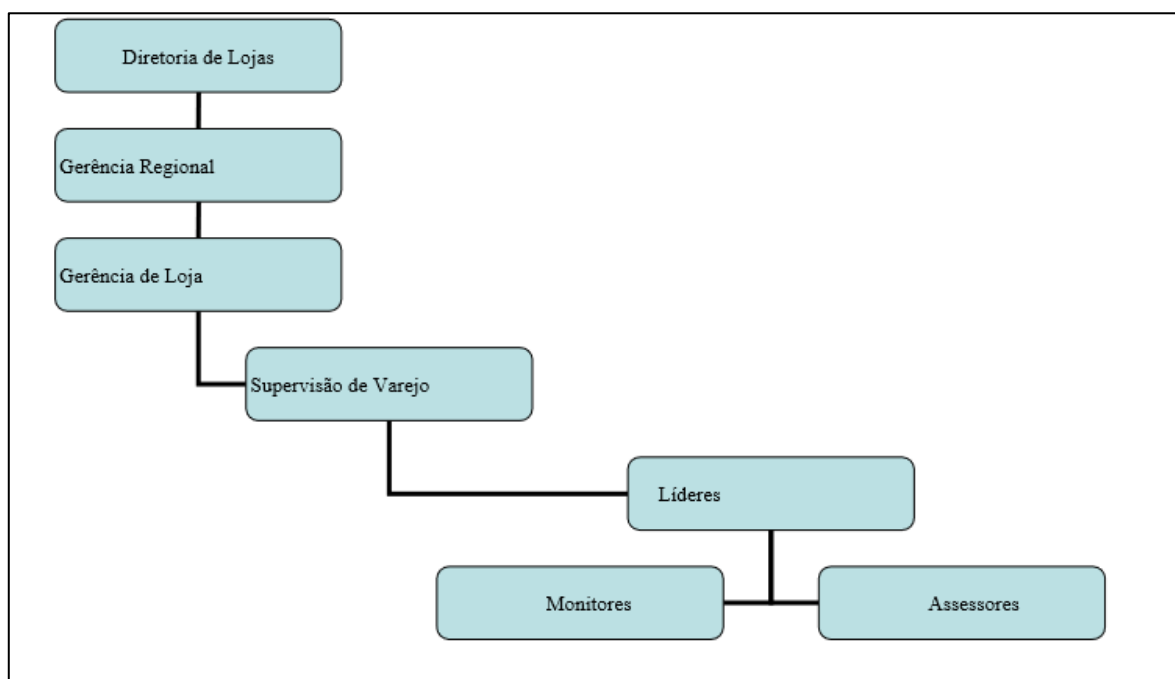
Quando se trata das decisões restritas a uma loja, a direção de lojas assume o posto mais alto na hierarquia das decisões (ver Figura 1). Abaixo dela, está a gerência de loja que é dotada de considerável autonomia para a tomada de decisões. À gerência de loja não cabe somente o gerenciamento das atividades comerciais e operacionais, mas também a contratação e desligamento dos trabalhadores. Além disso, é no posto de gerência de loja que se garante à observância e implantação das políticas de Recursos Humanos na unidade, tais como recrutamento e seleção, treinamento e capacitação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e carreira.

Os diretores de loja são responsáveis pela elaboração de algumas políticas administrativas. Já os gerentes regionais são responsáveis por manter o elo entre a gerência de loja e suas respectivas diretorias, além de serem responsáveis por 10 a 12 unidades de uma determinada região (IOS, 2010).

---

<sup>52</sup> Segundo definição do IOS (2013, p.28) é o segmento da “[...] da empresa responsável por planejar e executar as ações referentes à responsabilidade socioambiental”.

**FIGURA 1 - Organograma padrão de uma loja da C&A**



Fonte: IOS, 2010.

Com base nos dados disponibilizados pelo Instituto Observatório Social (2010, p.71), listamos abaixo as funções desempenhadas em cada cargo ocupado pela maioria das trabalhadoras e trabalhadores dentro das lojas. De maneira geral, elas se repetem em todas as lojas entre aqueles que ocupam a base do organograma acima.

- a) **Assessores:** trabalham com o recebimento e negociação de faturas, nos caixas, no atendimento dos clientes (por meio do auxílio nos provadores) e na disposição dos produtos da loja, organizando e repondo peças nas araras, na entrega de cartões, na venda de *Novos Produtos* (celulares, bijuterias, relógios, óculos de sol), recolhimento do dinheiro dos caixas e atendimento do carro forte. Além disso, o contato com o cliente também é feito por meio do que os entrevistados chamam de “abordagem”, isto é, oferecimento do cartão de crédito da loja ao cliente e sua efetiva venda após análise de crédito.
- b) **Monitores:** exercem praticamente as mesmas funções dos assessores, contudo, também são responsáveis pelo planejamento dos horários dos demais colegas de trabalho, pelo treinamento dos mesmos em algumas funções e o cuidado com a doação (mensal) de produtos da loja ao Instituto C&A.



- c) **Líderes:** também desempenham funções no treinamento de funcionários e planejamento de horário. Além de realizarem atividades de coordenação e entrevistas com futuros candidatos, são responsáveis pela área de prevenção de perdas e auditoria de processos. Como o próprio nome do cargo sugere, são responsáveis pela liderança e planejamento de suas equipes de trabalho, bem como no fechamento e abertura de lojas.

Durante nossa pesquisa, entrevistamos um conjunto de trabalhadoras e trabalhadores que ocupam cargos na base do organograma da loja para além daqueles apontados acima. Aqueles que aparecem durante as entrevistas são: operadores de caixas, operadores de venda, líder de operação de caixa, auxiliares administrativos e promotores de cartão. Com base nas entrevistas, foi possível perceber que muitas vezes as funções atribuídas aos distintos cargos se confundem, os quais, por sua vez, distribuem-se de acordo com cada setor dentro loja. Por exemplo, não existe apenas um líder dentro da loja, mas líderes para as equipes de varejo, *RFS*, operação de caixa, ou seja, para cada departamento operacional dentro da loja<sup>53</sup>.

Um dado interessante que merece ser apontado sobre a estrutura de cargos, segundo a percepção de nossos entrevistados, é que muitas vezes eles próprios possuem dúvidas em relação ao cargo que ocupam dentro da empresa. Acreditamos que isso ocorra não por falta de conhecimento em relação às funções que realizam cotidianamente, mas porque independente do cargo que ocupam exercem funções diferentes daquelas para quais foram contratados. Isso fica evidente na fala de um dos entrevistados:

Na verdade, sou registrado como operador de caixa, porém a C&A ela pega um funcionário e “deixa ele” completo. Sou operador de caixa, sou vendedor, consultor e também autorizador: fecho o caixa, resolvo problemas de trocas. Então, essa é a rotina da loja (ENRICO, 20 anos).

A experiência de Enrico não é um caso isolado e também foi apontada como “comum” na pesquisa realizada pelo Instituto Observatório Social (2010). Segundo um dos representantes da empresa, entrevistado pelo Instituto,

---

<sup>53</sup> *RFS (Retail Financial Services)*, setor que engloba a venda de produtos financeiros, como a aquisição de cartões de crédito, saque, empréstimos e venda de seguros na loja.

[...] a C&A adota o conceito de multifunção, ou seja, o funcionário tem a oportunidade de conhecer as atividades de uma loja e, por consequência, consegue desenvolver as competências para a carreira do comércio (Idem, p.233).

Em ambas as falas, é possível notar que a ideia de multifunção (ou multifuncionalidade) expressa uma condição necessária e positiva para o desenvolvimento de novas habilidades e aptidões para exercer a carreira no comércio. Contudo, ao lançarmos um olhar mais atento ao tema, percebemos que a multifuncionalidade e versatilidade das funções ocorre devido ao quadro enxuto de pessoas trabalhando nas lojas, e, conseqüentemente, se traduz em *mais trabalho* (DAL ROSSO, 2008).

Para duas das jovens entrevistadas, a relação entre o acúmulo de tarefas e metas a cumprir diante de um quadro reduzido de trabalhadores, pode ser traduzida no seguinte trecho:

Somos em três no meu turno e setor, quatro com a líder, mas ela não fica muito com a gente, porque líder tem que estar ali no caixa ou vendendo relógio. Ela tem que tomar conta da loja. Nós estamos em poucos funcionários nessa loja... No Dia das Mães, a meta foi *super* alta, mas a gente bateu todas (LICA, 23 anos).

Em outra ocasião, uma segunda trabalhadora revelou:

Geralmente, pelo fato da crise, a empresa diminuiu bastante os associados. Hoje em dia, quando vejo que dá muito movimento na loja, eu vejo que não tem caixa suficiente, pessoas qualificadas o suficiente pra atender aquela fila enorme que está. No varejo vejo poucos associados pra muita coisa pra fazer, entendeu? (FLORA, 19 anos)<sup>54</sup>.

Pelos depoimentos é possível perceber que a jornada de trabalho mais extensa, sobretudo, nos dias comemorativos e no final de ano, e o quadro enxuto de trabalhadores, acaba por coroar o processo de intensificação do trabalho<sup>55</sup>. Tal situação leva a uma ampliação do conjunto de tarefas realizadas pelo mesmo trabalhador. Neste sentido, a exigência da polivalência e do trabalho flexível – que varia entre jornadas mais ociosas e mais intensas – compõe o quadro de precarização do trabalho que, por sua vez, refletem não somente no desgaste físico, mas intelectual e emocional do trabalhador (DAL ROSSO, 2008).

---

<sup>54</sup> Associados é o termo utilizado pela empresa ao se referir aos (as) trabalhadores (as).

<sup>55</sup> Sobre esse aspecto ver também: SANTOS (2013).

Ainda de acordo com Flora, a pressão de cumprir as metas tem afetado sua saúde. O nervoso e o estresse são os principais fatores de seu desequilíbrio emocional, contudo, ela se esforça para se manter sã e atingir os objetivos impostos pela empresa. Sobre isso, ela comenta:

[...] o médico falou que estava muito estressada, me encaminhou para a psicóloga. Geralmente pode ser tanto no emocional, a minha família, e tanto no trabalho. Só o que ele falou que foi em relação ao trabalho pelo fato de muita meta .... E como eu falei pra você, geralmente eu vou dormir pensando no outro dia. Será que eu vou conseguir bater a meta? Aí eu estava muito estressada, ele me deu Diazepam pra me acalmar porque eu estava muito nervosa. Aí eu fiquei mais tranquila. Isso aconteceu semana passada, mas eu estou bem mais tranquila. Hoje em dia depois que conversei com ele, liguei para o meu pai, meu pai conversou bastante comigo, aí eu fiquei bem mais tranquila. Eu falei que não vou poder ficar louca porque se eu ficar louca não vou conseguir bater minha meta mesmo, né? (FLORA, 19 anos)

Fazendo uma analogia com o trecho elencado acima, pensamos no exemplo das telefonistas francesas, analisado por Christophe Dejours (1987). Ao observar o comportamento agressivo motivado pelo conjunto de frustrações rotineiras no local de trabalho, o autor percebeu que o atendimento ao cliente e o controle das tarefas levavam as telefonistas asoberbadas a desenvolverem uma *auto repressão*, que passava a ser explorada pela organização do trabalho. Diante da realidade imperativa das leis da sobrevivência (ter um salário, alimentar-se, moradia, etc.), a agressividade era direcionada para uma “adaptação à tarefa”, em outras palavras, o sentimento de frustração levava as telefonistas a desenvolverem uma disciplina em que se buscava trabalhar mais e mais rápido.

O que Dejours (1992, p.103) enfatiza em seu estudo é uma faceta cruel da gestão corporativa que pode ser estendida a diversos ramos e categorias profissionais. Isto é, a experiência do sofrimento no trabalho fez com que as telefonistas se tornassem mais produtivas, uma vez que, para evitar maiores aborrecimentos durante o atendimento ao cliente, aceleravam o ritmo de seu próprio trabalho. Portanto, o que está paradoxalmente posto neste contexto é que “o sofrimento psíquico, longe de ser um epifenômeno, é o próprio instrumento para obtenção do trabalho, o trabalho não causa o sofrimento, é o sofrimento que produz o trabalho” (Idem).

Retomado o caso da C&A, outro fator que parece provocar a sensação de um ritmo de trabalho mais intenso é o modelo de produção adotado pela empresa. Conforme mencionado anteriormente, o “encurtamento” do tempo entre criação, produção e comercialização é fator

crucial no modelo *fast fashion*. Contudo, somente o fator do tempo não é determinante nesse tipo de negócio, é preciso diminuir os riscos de produção e melhorar as estratégias de comercialização das mercadorias dentro das lojas.

Desse modo, entendemos que nesse sistema não apenas o controle sobre a produção dos artigos de vestuário é importante, mas também sobre o local onde (e como) esses produtos da moda são comercializados.

Nas lojas da C&A, há um nítido controle desde o tempo de promoção das peças que permanecem na loja até das funções desempenhadas pelos caixas, ou os chamados PDVs (iniciais de “Pontos de Vendas”) (SANTOS, 2014, p.57). Segundo a fala do Líder entrevistado, para coordenar as tarefas cotidianas dentro da loja ele recebe em tempo real, acompanhando por meio do *tablet* ou celular, as informações que necessita para melhorar o desempenho de sua equipe. Por meio do acesso *online*, ele conta que é possível ter um controle das vendas hora a hora, acompanhar os trabalhadores em relação ao desempenho dos mesmos, em relação aos horários, além de outras informações que chegam por e-mail.

Ainda segundo ele, a implantação desse sistema de acesso *online* possibilitou que não só o gerente, mas outros subordinados tenham acesso às informações vindas da central de forma instantânea, o que não ocorria cerca de dois anos atrás. De acordo com este Líder, essas informações chegavam somente ao gerente da loja, o que ocasionava “atraso” no lançamento de uma coleção, ou promoção, por exemplo. Hoje, esse tipo de informação chega constantemente e é distribuída a todos, se refere a preços que precisam ser remarcados, promoções, entre outras informações, como aquelas advindas da central de Recursos Humanos da empresa. De acordo com as palavras do Líder,

Com essas ferramentas, tablet e celular, a gente fica online! Saiu uma informação a gente já sabe. Essa mudança já vem aproximadamente de uns dois anos. A gente trabalha nesse sistema. Tem informação de tudo, RH, todas as informações que têm na empresa a gente fica sabendo online. Isso por incrível que pareça economiza um baita tempo, o desempenho é totalmente diferente do que era dois anos atrás. Ajuda muito (TICO, 37 anos).

Na C&A, o acesso às informações “privilegiadas” apesar de parecer horizontalizado e “democrático”, acaba por centralizar e concentrar os dados pelos quais são tomadas as decisões que incidem sobre o aumento da eficiência na organização do trabalho. Isto é, assim como no ramo industrial e de serviços, o uso dos recursos tecnológicos contribui para a

redução de custos desnecessários relacionados à gerência e aos processos de trabalho ali envolvidos (TRAGTENBERG, 2006; BERNARDO, 2004).

Tendo isso em mente e os relatos dos jovens entrevistados, é possível afirmar que a intensidade do trabalho nas lojas se revela principalmente por dois aspectos: pelo controle do trabalho por meio do cumprimento de metas atualizadas em *tempo real* e pela ampliação da jornada de trabalho, principalmente aos finais de semana e eventos comemorativos. Não por acaso, estes são os dois aspectos que concentram mais reclamações dos trabalhadores entrevistados, cujas consequências sobre suas vidas particulares e saúde iremos analisar na terceira parte deste trabalho.

#### 4. A dinâmica do trabalho segundo a “ética” e as metas estipuladas pela empresa

A organização do processo de trabalho dentro da C&A é marcada tanto por práticas tayloristas, as quais remetem à disciplina e a racionalização encontrada nos setores de serviços (BRAVERMAN, 1987 BRAGA, 2009), quanto práticas consideradas toyotistas, que exigem forte envolvimento subjetivo e emocional do trabalhador.

Segundo o Manual do Empregado da C&A, ao qual o Instituto Observatório Social teve acesso, a empresa enumera cinco comportamentos que o “associado” deve ter conforme a descrição abaixo:

- **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;
- **senso de urgência:** agir com rapidez; planejar as atividades; estabelecer prioridades; focar nos objetos propostos; aceitar o bom em lugar do ótimo extemporâneo;
- **inconformismo:** querer fazer melhor a cada dia; atuar como dono do negócio; ter iniciativa e *acabativa*; ser obstinado por qualidade; agir com espírito empreendedor <sup>56</sup>;

---

<sup>56</sup> O termo *acabativa* foi consagrado pelo brasileiro Stephen Kanitz, conferencista, consultor de empresas e autor do livro “O Brasil que dá certo” (1994), obra que se consagrou por antever o sucesso do plano real e demonstrar as mudanças de paradigmas empresariais, como o crescimento de franquias no setor de serviços e a guinada da indústria na produção de bens destinados aos mercados populares. Em seu pequeno artigo “Iniciativa e Acabativa” publicado na revista *Veja* em 1998, o autor define “o termo como um neologismo que significa a capacidade que algumas pessoas possuem de terminar aquilo que iniciaram ou concluir o que outros começaram. É a capacidade de colocar em prática uma idéia e levá-la até o fim”. Sobre o artigo de Kanitz ver: Editora Abril, Revista *Veja*, edição 1572, ano 31, nº 45, 11 de novembro de 1998, página 22. Disponível em: <<https://kanitz.com.br/iniciativa-e-o-poder-da-acabativa/>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

- **gostar de gente:** gostar de se relacionar; gerar ambiente de confiança mútua e transparência; valorizar o trabalho do outro; respeitar a diversidade; inspirar pelo exemplo;

- **espírito contagiante de equipe:** atuar coletivamente, de maneira harmônica, coordenada e disciplinada; compartilhar os sucessos e assumir os erros; estimular o dinamismo; a criatividade; a participação; compartilhar situações críticas antes de decidir; dar e solicitar *feedback*.(IOS, 2010, p.32).

Em tais comportamentos estão embutidos um conjunto de habilidades que os trabalhadores devem desenvolver na empresa (cf.: SANTOS, 2014). Por sua vez, essas habilidades estão revestidas de atributos pessoais e éticos necessários ao exercício do “bom” trabalho (flexível). Nota-se que, além dos atributos individuais, o trabalho em equipe é um fator valorizado, vide o exemplo dos dois últimos comportamentos elencados acima: “gostar de gente” e “espírito contagiante de equipe”.

Tal “espírito contagiante” é percebido até mesmo pelos próprios clientes da C&A. Quando entramos em uma loja de rua durante os horários de maior fluxo de pessoas, não é incomum escutarmos pelo alto-falante um conjunto de códigos e mensagens que visam emular a equipe de trabalho apontando seus pontos fortes e pontos que precisam se aperfeiçoados em relação às metas. Ao questionar uma jovem sobre do que geralmente se tratava o conteúdo enunciado, ela revela:

A C&A é assim, não sei se todas as lojas são assim, mas é pura meta. Então, a gente tem uma meta diária para bater... Tem várias metas além de venda, tem de cartões, tem várias metas. Mas eles sempre anunciam para reagir... para a gente ter uma noção de como a gente está no dia a dia (SUZANA, 22 anos).

A exploração do trabalho em equipe por meio do cumprimento de metas atua como uma das principais fontes de emulação entre os trabalhadores na C&A, no entanto, essa não é uma prática que se restringe ao ambiente laboral típico das grandes redes do varejo. O setor de *telemarketing*, por exemplo, onde também encontramos forte incidência de jovens e mulheres empregados, a noção de trabalho em equipe é amplamente utilizada (BRAGA, 2014).

Em sua pesquisa sobre o trabalho dos teleoperadores, Ruy Braga (2014, p. 8) revela que “o trabalho em equipe, predominante no setor”, é imposto como “uma necessidade do

sistema de metas”. Estas, por sua vez, precisam ser alcançadas em três níveis: individuais, de grupo, bem como de toda a operação.

Na C&A, as metas também parecem seguir a mesma lógica. A seguir, o relato de uma jovem trabalhadora revela como o trabalho é dividido com sua parceira a fim de que ela e sua equipe alcance as metas na área de abordagem de cartão ao cliente:

Eu e a outra menina promotora a gente divide meta. A meta é 20 cartões, cada um tem que fazer 10, só que a loja também tem que indicar. Só que geralmente minha meta está 7 por dia. Final de semana é 10 ou 12 cartões... Quando as coisas fluem consegue bater, quando não, só surge cobrança (FLORA, 19 anos).

Ela revela que dos vinte cartões que a empresa estipula como meta para serem efetivados em um dia, por meio de acordo informal com sua colega cada uma assume o compromisso de realizar a efetivação de dez cartões, aliviando, assim, o “peso” das metas.

O forte apelo ao trabalho em equipe não é um tipo de recurso inaugurado pela C&A, ele se relaciona aos próprios princípios da empresa moderna que funciona sob a lógica imperativa do capitalismo flexível. Para Sennett (2009), a “moderna ética do trabalho” se realiza no trabalho de equipe. Este é capaz de dar um novo sentido às predisposições “solidárias” dos trabalhadores em um ambiente flexível em constante mudança. Conforme assinala o autor, essa “ética”:

Celebra a sensibilidade aos outros; exige “aptidões delicadas”, como ser bom ouvinte e cooperativo; acima de tudo, o trabalho em equipe enfatiza a adaptabilidade às circunstâncias. O trabalho de equipe é a ética de trabalho que serve a uma economia política flexível (SENNETT, 2009, p.118).

Os comportamentos exigidos pela C&A refletem, em boa medida, esse tipo de “nova” ética no trabalho sob o capitalismo flexível. Eles demonstram como a ética da empresa se configura em sistemas de práticas coletivas e individuais, as quais os sujeitos precisam realizar, caso queiram “ascender” profissionalmente na empresa.

Em uma análise mais detida sobre os comportamentos “fazer acontecer”, “senso de urgência” e “inconformismo”, nota-se que os indivíduos são chamados a responder demandas que envolvem suas capacidades subjetivas, ao ponto de se sentirem “inconformados” e agirem como “donos do negócio”, com “espírito de empreendedores”. Sentimentos como esses, despertados por uma ética moderna das relações de trabalho, nos leva a refletir sobre as próprias determinações da atual fase do capitalismo e suas implicações na construção da própria motivação dos trabalhadores.

Hartmann e Honneth (2006, p.49), ao problematizarem sobre os impactos do capitalismo flexível sobre as relações laborais na atualidade, observam que os trabalhadores mais “valiosos” são aqueles que desenvolvem uma ação *automotivada* como empreendedores, que possuem capacidades de agir de forma autônoma e são convidados a participarem da empresa, trazendo “novas habilidades comunicativas e emocionais, bem como recursos para dar suporte a fim de cumprir as metas do projeto que eles são mais ou menos responsáveis por definir”.

Um exemplo de como isto se revela na C&A pode ser tomado a partir da fala de um jovem trabalhador quando é questionado sobre como acredita ser avaliado no desempenho de suas atividades. Segundo ele, além da aparência, um dos aspectos essenciais da avaliação diz respeito ao comportamento dentro da empresa. De acordo com o entrevistado:

Comportamento, aparência, destaque, meta do dia, se você cumpriu todas as normas durante o dia, se você se esforçou para que a meta fosse alcançada. Tudo é um conjunto, eles avaliam por tudo. Mas eles prezam muito a aparência e o comportamento. Andar sempre arrumado, ser uma pessoa “super” educada, atender o cliente e tratar ele como prioridade, esses são os comportamentos, a ética da empresa (ENRICO, 20 anos).

Embora no trecho acima o trabalhador não enumere e nem descreva os cinco comportamentos exigidos pela C&A, ele nos fornece uma síntese sobre o que a empresa “espera” dos trabalhadores e como estes são cobrados cotidianamente para que ao final cumpram suas metas individuais e coletivas.

O sistema de metas é parte importante na composição da remuneração variável dos trabalhadores da C&A. Segundo os jovens entrevistados, a participação nos lucros da empresa é definida pelo PROPAR e ocorre semestralmente de acordo com o cumprimento do plano de metas coletivas. Estas estão igualmente divididas entre metas de vendas de serviços financeiros (o chamado *RFS*) e de vendas no varejo.

Conforme apontou uma das trabalhadoras entrevistadas, caso o setor *RFS* alcance o sugerido pelo plano de metas assim como o varejo, todos os empregados recebem um bônus de 50% em relação ao seu salário referente a um semestre, e se no semestre seguinte ocorrer o mesmo recebem os 50% restante, totalizando o ano em 100%.

O sistema de metas na C&A é flexível, isto é, caso os trabalhadores não cumpram a meta semestral e fiquem em “débito” com a empresa, podem recuperar o “prejuízo” coletivo



no próximo semestre. Ainda segundo a jovem entrevistada, o valor da bonificação varia de acordo com o cargo de cada trabalhador.

Além dessa remuneração variável, o único setor da loja que recebe uma bonificação extra é o setor de produtos eletrônicos. De acordo com Enrico, essa bonificação é estruturada da seguinte forma:

Bonificação no setor de eletrônicos tem se você conseguir bater a meta mensal. Desde que eu estou aí eu não recebi nada ainda no setor. Eles estipulam um desafio pra você, uma meta por dia. Nisso, você bateu a meta por dia, nisso você tem o desafio mensal. Se você bater o desafio mensal você tem uma bonificação pelo seu desempenho da meta cumprida. Se você não bate a meta do dia acumula para outro dia, e disso vai acumulando (ENRICO, 20 anos).

Há, porém, muita controvérsia em relação ao sistema de remuneração flexível adotado pela C&A. Segundo uma dirigente sindical consultada, membro da CONTRACS (Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços), o principal problema enfrentado nas negociações com a C&A se refere ao PROPAR<sup>57</sup>. A representação sindical propõe que a C&A mantenha a composição da meta pela atividade fim da empresa, ou seja, a venda de mercadorias no varejo e não pela venda de serviços financeiros. Ainda de acordo com a dirigente sindical, em virtude da lógica do sistema de metas adotado pela empresa, os trabalhadores são praticamente impelidos a fazer uma “venda casada” aos clientes, oferecendo serviços financeiros no momento da compra de uma mercadoria.

Ao se referirem às metas estipuladas pela C&A, grande parte dos jovens entrevistados avaliam que elas são “possíveis”, mas “difíceis” de serem alcançadas. Certas exigências e cobranças por resultados ocorrem até mesmo fora do local de trabalho, durante os momentos de descanso. Para uma das jovens entrevistadas essas situações são traduzidas da seguinte maneira:

É uma pressão, que mesmo você em casa de folga, eles estão ali cobrando, eles estão em cima, te passando o valor de metas não batidas. A gente tem os grupos do Whatsapp e a gente passa os valores, o administrador normalmente é sempre o gerente ou o supervisor e por ali eles fazem essas cobranças (JANE, 19 anos).

Em suma, as metas são perseguidas com grande afã pelos trabalhadores da C&A, isso porque elas são responsáveis pela composição da parte variável do salário definida pelo

---

<sup>57</sup> A CONTRACS é entidade ligada à CUT (Central Única dos Trabalhadores).

PROPAR. Tal como sugere Braga (2014, p.8), ao analisar o trabalho dos operadores de *telemarketing*, acreditamos que esse sistema de metas implantado na C&A de maneira similar “tende a reforçar a solidariedade no interior do grupo de trabalho, emulando o trabalhador”.

## **5. Jovem e intensa: a experiência “passageira” de trabalho na C&A**

Outro importante exemplo do envolvimento dos trabalhadores com as metas estipuladas pela C&A é o cumprimento de extensas jornadas de trabalho. Ao questionar uma jovem sobre quantas horas trabalha além de seu horário habitual, ela revela que ocasionalmente costuma “puxar” de uma a duas horas por dia<sup>58</sup>.

De acordo com o dirigente sindical entrevistado, além do fator da flexibilidade das funções, a jornada média de trabalho da categoria comerciária é de cinquenta e duas horas por semana, nove a dez horas por dia, fato este que contribui para uma rotina de trabalho “muito estressante”. A hora extra é uma prática usual e um dos principais problemas enfrentados pela categoria. Isso ocorre, nas palavras do dirigente, porque “hoje o lojista trabalha com um quadro enxuto de trabalhadores e somente há contratações durante aumento da demanda, como datas comemorativas e no mês de dezembro”.

No caso da C&A, as horas além da jornada habitual quase sempre são negociadas com os trabalhadores e todos conhecem a legislação trabalhista vigente em relação a essa prática. De acordo com os entrevistados, é durante os eventos comemorativos, quando há remarcação de preço e também nos finais de semana que os trabalhadores chegam a trabalhar até dez horas diárias. Segundos todos os entrevistados, como compensação pelas horas trabalhadas a mais na C&A, o sistema de banco de horas é utilizado. De acordo com Lica, a opção pelo banco de horas é decidida por meio de votação com os trabalhadores presidida pelo representante sindical na loja. Insatisfeita com a decisão que se repete todo ano ela argumenta:

Todo ano o banco ganha, eles acham que compensa, não sei por que, mas pra mim compensa hora extra porque a gente faz muita hora extra. Principalmente nos Dias das Mães, pra 8 horas, 10 a 15 horas. Esse ano a gente fez bastante. Com o banco tem dia que a gente entra mais tarde ou sai mais cedo (LICA, 23 anos).

---

<sup>58</sup> “Puxar” é o jargão utilizado no comércio para se referir à prática de estender a jornada de trabalho.

Quando questionados sobre quais medidas a empresa adota em relação aos períodos do ano em que o trabalho é mais intenso, outra jovem nos advertiu: fazemos as horas a mais. O único período que tem contratação é o Natal e Réveillon (Jane, 19 anos).

Em conversa informal com uma jovem trabalhadora da C&A na região do interior de São Paulo, ela revelou que a empresa costuma desenvolver algumas ações motivacionais para diminuir a carga de estresse provocada pela intensidade do trabalho em períodos de grande demanda durante o ano. Segundo sua fala, a empresa tem “muitas ações de RH [Recursos Humanos]” em que fornece aos trabalhadores café da manhã e almoço diferenciados, os chamados “Kit Energias”, (saquinhos com pequenos lanches), e até mesmo momentos de descontração, com pequenas confraternizações, cinema e pipoca, durante as quais são exibidos vídeos motivacionais de 15 a 30 minutos. Segundo a jovem, essas ações amenizam os momentos de estresse e ajudam a “dar mais energia”.

Apesar da dinâmica de trabalho no comércio exigir muita disposição e vitalidade para aguentar longas jornadas de trabalho, segundo o dirigente sindical, muitos jovens ainda optam em trabalhar no ramo, pois não lhe são exigidos certificados ou experiência significativa. Ainda segundo ele, o comércio representa uma espécie de “trampolim” para uma futura profissão entre aqueles que concluíram o ensino médio ou estão cursando uma graduação.

Por se caracterizar uma ocupação provisória na trajetória profissional desses jovens, muitas empresas passam a desenvolver suas estratégias de gestão com base nessa realidade, ou seja, de um jovem que se contenta “em receber um piso salarial, não questionar, não se rebelar, não fazer greve”, como afirma o dirigente.

Porém, existe uma questão interessante nessa “não rebeldia”, que pode ser compreendida, dentre tantos fatores de ordem apologética, pela ascensão social que o trabalho formal na C&A representa para nossos jovens entrevistados. Perseguindo os argumentos de Braga (2014, p.9) em sua análise sobre o trabalho dos teleoperadores paulistas, evidencia-se que o controle de insatisfação desses jovens pode ter ligação com um tipo de “perfil” comum de contratação praticado tanto na indústria do *call center* como no setor do varejo *fast fashion*. Segundo o exemplo de Braga, trata-se de um perfil “com uma taxa de participação feminina na força de trabalho gravitando em torno de 70%, além de uma alta ocorrência de afrodescendentes, sendo possível dizer que o grupo brasileiro de teleoperadores é formado em sua maioria por jovens mulheres não brancas recém-saídas da informalidade”.

Ainda de acordo com a fala do dirigente entrevistado, a permanência do segmento jovem empregado no comércio é de dois anos em média e pode ser explicada por dois motivos.

Primeiro, quando o jovem passa a ter poder de consumo ele se sujeita a trabalhar aos domingos e feriados, contudo, com o passar dos anos, vai se apartando da família, da vida social, até que um dia “larga o emprego”. Segundo, porque muitas empresas do comércio estabelecem um tipo de política salarial, implicando na demissão de trabalhadores que atingem determinadas faixas salariais valorizadas com o dissídio coletivo.

Sobre essa alta rotatividade, o dirigente acrescenta:

Com o passar de um, dois, não mais que três anos, tem os dissídios de sindicato e nos últimos dez anos o sindicato dos comerciários de São Paulo sempre vem conseguindo aumento real, nunca menos de 2%. Teve anos de “gorduras” que chegou a 3% acima da inflação e, com isso, o piso e o salário vão ficando valorizados, e aí as empresas criaram como política o teto salarial. Vou citar, por exemplo, a empresa que sou funcionário licenciado. No grupo, a operadora de caixa que ganha salário fixo o teto salarial dela em 2005 era R\$1400,00, ou seja, você entrava ganhando o piso salarial, então a caixa sabia que sua vida útil na empresa era no máximo dois ou três anos porque teria o reajuste, o dissídio. Ou seja, a empresa estipula um teto para a função “X” e daí demite em massa (Dirigente Sindical do Sindicato dos Comerciários de São Paulo).

De fato, no caso específico da C&A, nenhum dos jovens entrevistados pretende permanecer por muito tempo no trabalho e pensam em sair da empresa assim que concluírem os estudos. Embora muitos reconheçam que enfrentam desgaste físico e/ou psíquico, a maioria deles parece enfrentar esta rotina com a expectativa de alcançar uma melhor posição profissional dentro ou fora da empresa. Quando questionados sobre quanto tempo pretendem permanecer na empresa, uma das entrevistadas revela:

Eu acredito mais um ano no máximo. No máximo! Porque não é uma coisa que quero pra minha vida. Eu entrei ali pensando que iria ficar um mês só e estou há 4 anos. Querendo ou não a gente acomoda e eu estou super acomodada, e eu não quero mais isso pra minha vida. Eu faço enfermagem. Faz 6 meses que comecei e são 14 meses. Estou gostando (SUZANA, 22 anos).

Já outro jovem diz:

Um ou dois anos. Dependendo do que vai acontecer até lá: desenvolvimento, aumento salarial. Desenvolvimento é passar de um setor pra outro. Tem o associado, o autorizador associado, e tem o líder, supervisor e depois o gerente. Vai depender do reconhecimento salarial (ENRICO, 20 anos).

Em síntese, para a maioria dos jovens entrevistados em nossa pesquisa de campo, o trabalho nesse ramo tem representado uma espécie de ocupação provisória para alcançar outros objetivos profissionais. O principal motivo de permanecerem trabalhando na C&A é para conquistarem independência financeira e poder custear os gastos com educação. No nosso entendimento, isto revela que os valores conferidos a continuidade dos estudos estão associados à crença de que atingirão melhores oportunidades profissionais no futuro, fatores estes que procuraremos analisar na terceira parte deste trabalho.

## **Parte III**

### **Trabalho e vida do jovem comerciário**

#### **1. Trabalhar e estudar**

Na segunda parte desta dissertação, o enfoque dado foi em relação às especificidades da estrutura organizacional da C&A, da própria dinâmica de trabalho nas lojas segundo os padrões éticos e metas exigidas pela empresa, bem como a percepção dos jovens quanto à jornada e a experiência de trabalho na C&A. Nesta terceira parte, pretendemos voltar à atenção para o aprofundamento da análise sobre as condições de trabalho e vida dos jovens entrevistados, tais como a relação entre trabalho e estudo projetados nas expectativas e anseios que cultivam em relação à vida profissional e pessoal; a predominância do trabalho jovem e feminino na empresa; e, por último, o impacto da atividade laboral na vida pessoal e na saúde dos jovens entrevistados e de seus colegas de trabalho.

Desse modo, nosso objetivo nesta terceira parte é o de traçar algumas possibilidades de análises a partir do material coletado durante as entrevistas, abordando os pontos que mais se destacaram durante os diálogos com os jovens.

Um primeiro aspecto que chamou a atenção, dado as discussões e os levantamentos bibliográficos que enfatizamos até agora, é a questão da relação entre trabalho e estudo na juventude. Os valores conferidos à educação formal são aspectos interessantes a serem analisados a partir das falas dos trabalhadores entrevistados. Por meio delas, é possível perceber uma grande expectativa de que, depois de concluídos os estudos, o trabalho no comércio seja apenas uma experiência passageira cravada na memória desses jovens.

Em grande parte dos depoimentos nota-se que a continuação dos estudos esteja associada a um tipo de “libertação” em relação à atividade laboral que exercem atualmente. E acreditam que, nos próximos anos, depois de formados, seguirão a carreira profissional que escolheram, em condições financeiras melhores que as atuais. Quando questionada sobre como se vê daqui dez anos, Suzana responde:

Uma enfermeira padrão, mas não aqui...[diz sorrindo].Não que eu não goste de trabalhar aqui, mas não é o que quero para o resto da minha vida (SUZANA, 22 ANOS).

O depoimento de Enrico segue no mesmo sentido:

Eu me vejo pós-graduado, num emprego da minha área, e com o meu próprio negócio (ENRICO, 20 anos).

E ainda, em outro trecho da entrevista, quando questionado sobre quais os motivos que o fazem continuar trabalhando, ele acrescenta:

Meus estudos. Atualmente não estudo, mas eu pretendo começar. Eu pretendo fazer publicidade e propaganda, porém o meu sonho mesmo é fazer dança. Sou apaixonado por dança. Mas dança atualmente é um ramo muito complicado, principalmente aqui no Brasil, pra você viver de arte é complicado. Então minha segunda opção é publicidade e propaganda (ENRICO, 20 anos).

Os trechos acima refletem as perspectivas da maior parte dos entrevistados, o que nos permite extrair ao menos duas questões: primeiro, o comércio é apenas uma atividade passageira na vida desses jovens, pois eles não pretendem seguir a profissão como comerciário seja dentro ou fora da empresa; segundo, eles acreditam que com o investimento em formação escolar terão melhores condições de vida e trabalho.

Embora seja evidente que os anos dedicados ao estudo ampliem as possibilidades de se conseguir um emprego, paradoxalmente, tal constatação reflete uma realidade frustrante frente à ineficiência econômica e social do mercado de trabalho no Brasil. Como descrito anteriormente, somente em 2015, a taxa de desemprego entre aqueles que possuem 11 anos ou mais de estudo é de 9,5% (ver p. 56).

Tais discursos não estão restritos ao universo dos jovens entrevistados, mas refletem, em certa medida, as saídas individuais para o atendimento das próprias necessidades da chamada “sociedade pós-industrial” (POCHMANN, 2016). Por outro lado, há um tipo de ideologia implícita neles, que refletem as promessas “civilizatórias” não efetivadas do receituário neoliberal. Isto é, conforme coloca Pochmann (2016, p.63), de uma sociedade “pautada” pela extensão do tempo livre, pela valorização da educação, do empreendedorismo e da diminuição drástica do trabalho orientado apenas pela sobrevivência.

Apenas Tico (37 anos), Líder de Operações, diverge da maioria e é o único que pretende seguir carreira na C&A. Em suas palavras:

“Me” vejo na mesma empresa com cargos diferentes, a gente busca isso também. Já com uma situação financeira mais estável. A empresa tem várias oportunidades e daí cada um tem que buscar seu caminho. Ela dá muita oportunidade pra quem está dentro da empresa. Casos raros de ela ir no “mercado” e buscar alguém. As vagas estão dentro da empresa (TICO, 37 anos).

Provavelmente, por ser Líder (uma posição mais elevada na estrutura de cargos) e trabalhar 16 anos na C&A, mais tempo do que os outros entrevistados, sua expectativa de futuro esteja baseada em se consolidar no ramo. Tico, diferente dos outros, não demonstrou estar preocupado com a continuidade dos estudos para obter alguma ascensão profissional na empresa. Sua trajetória dentro da C&A não implicou na necessidade de maior escolarização.

Fica evidente, contudo, que o papel da educação para maioria dos entrevistados está associado às expectativas de mobilidade social. Essa associação ganha musculatura quando percebemos que o tema tangencia a maioria das respostas dos jovens quando questionados sobre “como se veem daqui dez anos”. Os discursos que surgem a partir daí nos levam a pensar sobre as perspectivas ideológicas difundidas pela *teoria do capital humano*, a qual preconiza o investimento em educação e qualificação como a fonte provedora de melhores posições no mercado de trabalho e maiores rendimentos (SCHULTZ, 1973).

### **1.1.O valor conferido à educação na trajetória dos jovens**

A teoria do capital humano não é recente e influencia um conjunto de noções neoliberais de empregabilidade e desenvolvimento até os dias atuais. Sua adoção na ordem burguesa remonta ao final dos anos 1950 e um de seus principais teóricos é Theodore Schultz (1973).

De acordo com Schultz (1961), o investimento em educação é a principal fonte de explicação dos diferentes estágios de desenvolvimento tanto nos níveis macroeconômicos como dos indivíduos isoladamente. Isso implica em dizer que o fracasso de uma dada economia passa pela carência de investimento no sistema educacional e os fracassos individuais pela falta de destreza na efetivação do capital adquirido. Para Shultz, os trabalhadores são dotados de determinados conhecimentos e habilidades que têm *valor econômico*, nesse sentido, entende que:

A educação, sem dúvida alguma, aumenta a mobilidade de uma determinada força de trabalho, mas os benefícios em mudar-se de lugar a fim de



conseguir melhores vantagens quanto a oportunidades de trabalho (emprego) são predominantemente, senão totalmente, benefícios de ordem privada (SCHULTZ, 1973, p. 176).

Sob a hegemonia do modelo fordista, a teoria do capital humano se consolidou atribuindo ao Estado o papel principal de gerenciador das políticas públicas de educação. Na atualidade, suas propostas adquirem novas “noções ideológicas”. Para Gaudêncio Frigotto (2015, p. 220), a teoria do capital humano “situa-se ainda no contexto da crença do pleno emprego e da integração (ainda que desigual) de toda força de trabalho”. Isto é, aprofunda e intensifica noções que escamoteiam a existência de classes e seus respectivos interesses; noções que emergem da produção flexível e tem uma nova forma de conceber a relação capital-trabalho, agravando “o caráter de fetiche da noção de capital humano” (Idem, p. 215).

Atualmente seus postulados são questionados frente às noções de empregabilidade e produtividade dos trabalhadores. Retomando os exemplos de Chang (2013), em países desenvolvidos a exigência cada vez maior por níveis superiores de educação, como um dos principais critérios de contratação, tem provocado uma hierarquia entre as diversas capacitações individuais para se conseguir um emprego e não necessariamente tem levado a um aumento da produtividade de um dado país. Sua argumentação se respaldada no fato de que o papel da formação superior funciona, neste caso, como uma espécie de sinalizador das habilidades e qualificações que um profissional possui diante do mercado de trabalho, podendo diminuir as incertezas do empregador no momento de uma contratação.

Seguindo os argumentos de Pochmann (2007), a tese de Chang refletiria melhor a situação dos países que possuem níveis de educação e qualificação mais homogêneos, diferentemente do caso brasileiro, onde o acesso à educação é desigual e possui uma gama de diferentes instituições educacionais. Porém, de qualquer forma, as noções advindas do capital do capital humano demonstram inconsistências, pois, pelo menos no caso brasileiro, o que se nota é uma contradição entre seu postulado ideológico e a realidade de fato, “uma vez que no Brasil o avanço da escolaridade do jovem não tem sido acompanhado da melhor inserção e trajetória no mercado de trabalho” (POCHMANN, 2007, p.78).

Outro aspecto importante a ressaltar, com base nas entrevistas, é a expectativa que jovens possuem de romper com o grau de escolaridade atingida por seus progenitores, e, conseqüentemente adquirirem certa mobilidade social.

As perguntas direcionadas aos jovens não foram suficientes para capturar informações sobre o grau de escolarização de seus pais. No entanto, é possível inferir, sobretudo nos casos

das jovens mulheres, que estas almejam alcançar uma posição além daquela reservada a suas mães dentro da estrutura familiar que conhecem. No caso dos homens, muitos procuraram seguir trajetórias profissionais distintas de seus pais.

**QUADRO 1 - Comparativo dos cargos registrados em carteira dos jovens entrevistados e a profissão da mãe e do pai**

	<b>Cargo atual</b>	<b>Profissão da mãe</b>	<b>Profissão do pai</b>
<b>Suzana</b>	Operador de Caixa	Gerente de posto de gasolina	Operador de Máquina
<b>Flora</b>	Promotora de Cartões	Comerciante	Professor
<b>Jane</b>	Auxiliar Administrativa	Dona de Casa	Porteiro
<b>Lica</b>	Operadora de Vendas	Dona de Casa	(pai faleceu)
<b>Enrico</b>	Operador de Caixa	Aposentada	Aposentado
<b>Rideo</b>	Operador de Caixa	Dona de Casa	Operador de Máquina
<b>Tico</b>	Líder de Operação de Caixa	Dona de Casa	Aposentado

Fonte: Elaborado pela própria autora

A transição da escola para o trabalho, na vida desses jovens, ocorre de maneira simultânea. Isto é, enquanto a literatura, baseada em um “padrão fordista de transição escola-trabalho” (CARDOSO, 2010, p.270), define a escola enquanto um marcador de passagem definidor para acesso ao trabalho e a vida adulta, percebemos que para muitos jovens essa fronteira não é bem delimitada.

Tal percepção não se restringe a realidade dos entrevistados e como acentua Cardoso (2014, p.278) desde os anos 80, para os jovens do sexo masculino nascidos entre os anos 1958 e 1970, uma “proporção cada vez mais elevada” destes estudava e trabalhava ao mesmo tempo, tanto no campo como na cidade, “o que contribui para que retardassem a saída da escola”.

Hoje, esse retardo pode ser explicado pelos desafios colocados pela chamada “sociedade do conhecimento” e a valorização, cada vez mais acentuada, do ensino superior como parte das “credenciais educacionais” necessárias para o ingresso em determinadas

ocupações<sup>59</sup>. De maneira geral, os jovens entrevistados, egressos do ensino médio, entram para trabalhar no comércio com o objetivo de custear os estudos profissionalizantes ou universitários seja no presente ou em um futuro próximo e, com isso, esperam alcançar certa ascensão social e simbólica (BOURDIEU, 1983).

Quando questionada sobre “como se vê daqui dez anos”, Flora responde:

Bem estruturada. Eu pensei em fazer psicologia quando estava em Maceió. Minhas amigas todas foram fazer fisioterapia, mas quero ir para uma área diferente que é área da saúde, mas psicologia. Toda mulher pretende casar, mas como eu quero tanto a minha independência eu prefiro conquistar ela logo e não sei o que vai acontecer. Se encontrar uma pessoa que realmente valha à pena pra fazer isso, sim (FLORA, 19 anos).

Jane (19 anos), por sua vez, diz que se vê formada em direito, atuando como juíza, casada e com filhos<sup>60</sup>. Quando questionada sobre o que a motiva trabalhar, responde:

[...] Pensar num futuro melhor. Poder ter realizações pessoais, uma vida melhor.... no sentido financeiro (JANE, 19 anos).

No projeto de vida de Flora e Jane, cursar o ensino superior e seguir a carreira que escolheram significa estar “bem estruturada”, ter um “futuro melhor”. Para além do aspecto financeiro, as falas evidenciam outros marcadores de passagem na transição para vida adulta, como casar e constituir a própria família, apesar de estes não parecerem fatores importantes para elas.

---

<sup>59</sup> Em dois trabalhos de Radall Collins, *The Credential Society* (1979) e *Cuatro Tradiociones Sociológicas* (1996) é possível levantar algumas hipóteses interessantes sobre esse tema. Para ele, é patente que o aumento generalizado da demanda por educação estaria relacionado muito mais à manutenção de certo *status* entre empregados e empregadores, do que uma necessidade de ganhos de produtividade com impactos significativos na economia de um dado país. Para Collins (1996), a transformação da educação em um “enorme mercado”, fez com os estudantes investissem tempo e esforços esperando uma recompensa de emprego. Contudo, [...] o que é comprado nas escolas não são os empregos mesmos, se não a possibilidade de obtê-los; como dizem alguns sociólogos, se adquire um capital cultural, ou melhor, em outra terminologia: a educação nos fornece credenciais (p. 153, tradução livre). Nesse sentido, para Collins (1979; cf.: LINS, 2011) a educação passa a ser provedora de credenciais por meio das quais empregados e empregadores demonstram poder e prestígio social em um processo que se retroalimenta: com o aumento do nível educacional os critérios dos empregadores se tornaram mais exigentes, tendo em vista manter e assegurar o prestígio de seus quadros gerenciais. Por sua vez, com as exigências de contratação mais acentuadas, os trabalhadores passaram a competir uns com os outros por meio de suas credenciais educacionais bem- conceituadas.

<sup>60</sup> Jane só diz que pretende casar ou ter filhos quando a “provoco”. Sua mãe, que nos acompanhava no momento da entrevista, intervém rapidamente: “você falou pra mim que não!”. Jane responde: “é... a gente pensa no futuro. Daqui 10 anos...”.

Nesse sentido, cabe aqui uma observação sobre a particularidade das trajetórias de vida das mulheres no Brasil para evidenciar ao menos um tipo de mudança através das falas das jovens entrevistadas, ainda que captada pelo aspecto subjetivo.

Como demonstra Cardoso (2010), entre 1940 e 1980, o destino das jovens mulheres das classes mais baixas quase sempre foi marcado pela dedicação à vida doméstica. Embora a inclinação aos estudos parecesse um absurdo para ambos os sexos inseridos nesse contexto, uma vez que a falta de um membro da família era determinante para compor o “orçamento doméstico”, as mulheres eram as primeiras que abandonavam a escola para se dedicar aos cuidados do lar seja como esposas ou como filhas. Ao abordar as diferenças dessas trajetórias para ambos os sexos, o autor ressalta a desigualdade de gênero implícita nesse contexto:

Homens e mulheres deixavam a escola em momentos semelhantes do curso de vida para compor trajetórias pessoais que combinavam emprego precário dos homens com subordinação das mulheres ao trabalho doméstico em condições de pobreza ou renda muito baixa (CARDOSO, 2010, p. 284).

Ainda segundo o autor, as principais mudanças desse quadro ocorreram somente no decorrer da década de 1990, quando as mulheres passaram a pressionar o mercado de trabalho, transferindo-se da inatividade para compor a força de trabalho (como empregadas ou desempregadas). Além disso, desde as últimas quatro décadas a participação escolar feminina vinha apresentando aumento, até que em 2000 atinge patamares ligeiramente mais elevados do que o sexo oposto (CARDOSO, 2010, p.282). Enquanto na década de 1960 o percentual de mulheres de 22 anos que não trabalhava e nem estudava era de 78%, em 2000 ele caiu para 30% (Idem). Ou seja, logo no início do século XXI boa parte desse universo de mulheres tiveram suas trajetórias modificadas ou pela continuidade dos estudos ou pelo trabalho, ainda que sujeitas às maiores taxas de informalidade (cf.: ARAÚJO, 2013).

A partir das falas de nossos interlocutores e das questões levantadas até o momento, pudemos fazer algumas reflexões sobre as experiências de trabalho e estudo dos jovens entrevistados nesta pesquisa. O amplo debate na sociologia e na economia sobre o papel do sistema de ensino como promotor (ou não) da mobilidade social, em especial, sobre as questões de gênero, demonstra a difícil equação entre “trabalhar e estudar” no Brasil.

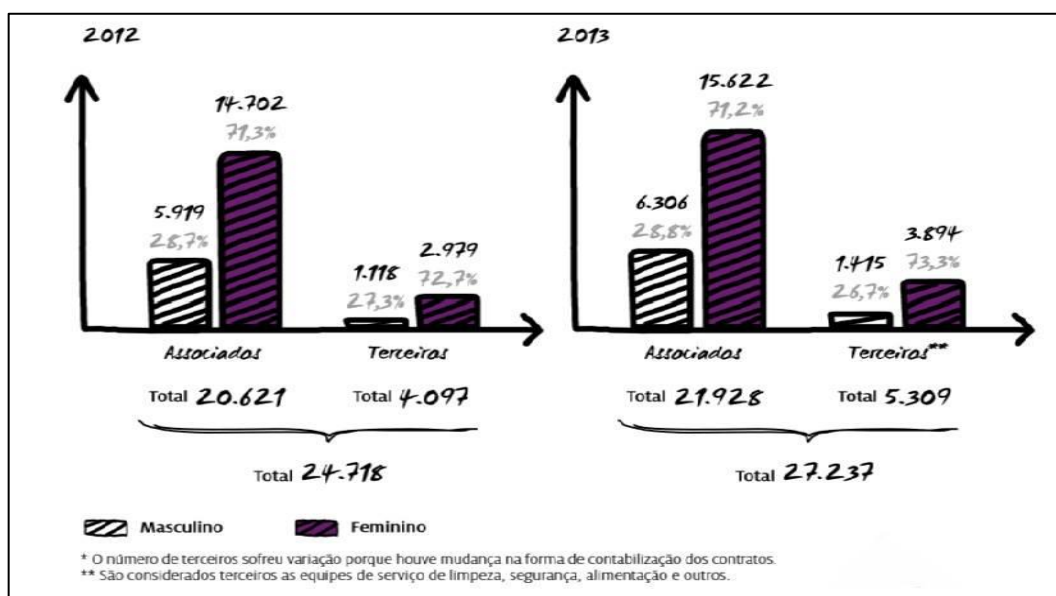
Por ora, cabe analisar, ainda que brevemente, o fato de que na C&A há uma grande presença de mulheres jovens trabalhando nas lojas, o que, em certa medida, reflete as próprias características do ramo comerciário. Essa percepção foi confirmada tanto pelas entrevistas

com nossos interlocutores quanto pela análise das fontes consultadas, além da observação realizada durante a pesquisa de campo.

## 2. Breves considerações sobre o trabalho e relações de gênero na C&A

Em 2013, como o próprio Relatório de Sustentabilidade (2013, p.25) da C&A demonstrava, 71,2% do quadro de trabalhadores na empresa era composto somente por mulheres. Entre os terceirizados, como serviços de alimentação, limpeza e segurança, esse percentual era um pouco mais elevado, chegando a 73,3% (ver Figura 2).

**FIGURA 2 - Total de trabalhadores, diretos e terceirizados, segundo gênero**



Fonte: C&A. Relatório de Sustentabilidade 2012-2013.

Diante dos números e estatísticas apresentadas pela C&A, aquelas que nos chamam maior atenção é a quantidade de jovens mulheres que trabalham nas lojas em comparação com aquelas com idade superior a 30 anos. Em 2012, em um total de 14.702 trabalhadoras, 79,41% tinham entre 18 a 30 anos de idade. Aquelas que possuíam entre 31 a 50 anos representavam apenas 13% do total de trabalhadoras empregadas nas lojas. Em 2013, essa proporção praticamente se manteve. Em um universo de 15.222 trabalhadoras, cerca de 80%

tinham entre 18 a 30 anos, enquanto um pouco mais de 15% delas tinham entre 31 a 50 anos de idade (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2012-2013, p. 27).

Com base nos dados acima podemos dizer que o perfil da força de trabalho nas lojas da C&A em todo Brasil é formado por grande contingente de mulheres jovens, que muitas vezes, como revelado em nossa pesquisa, tem na empresa sua primeira oportunidade de trabalho formal. Atentando-se para este fato, a própria C&A se vale do trabalho feminino como estratégia de marketing da empresa, ressaltando em seu Relatório de Sustentabilidade que:

As mulheres são o coração da nossa indústria – e da nossa marca. Elas representam cerca de 80% dos trabalhadores na rede de fornecimento de roupas. Mais de 70% dos nossos mais de 60.000 funcionários é composto por mulheres e nosso público-alvo é o público feminino (RELATÓRIO GLOBAL DE SUSTENTABILIDADE 2015- VERSÃO RESUMIDA, p. 12).

Contudo, quando observamos o caso das ocupações nos cargos de alta chefia , o perfil quanto ao gênero da força de trabalho se inverte e não reflete o padrão descrito acima. Na C&A, a proporção de mulheres nos cargos de diretoria é de aproximadamente uma para cada quatro homens diretores (ver Quadro 2).

**QUADRO 2 - Associados por gênero e categoria funcional**

		2012	%	2013	%
Diretoria	Masculino	13	81,3%	11	78,6%
	Feminino	3	18,8%	3	21,4%
Gerencial	Masculino	148	40,5%	164	41,2%
	Feminino	217	59,5%	234	58,8%
Supervisor/ Administrativo	Masculino	206	29,2%	264	31,4%
	Feminino	500	70,8%	577	68,6%
Operacional	Masculino	5.535	28,4%	5.854	28,4%
	Feminino	13.953	71,6%	14.778	71,6%
Trainee	Masculino	4	26,7%	5	29,4%
	Feminino	11	73,3%	12	70,6%
Estagiário	Masculino	13	41,9%	8	30,8%
	Feminino	18	58,1%	18	69,2%
<b>Total</b>		<b>20.621</b>		<b>21.928</b>	

Fonte: extraído do Relatório de Sustentabilidade C&A 2012-2013

Com base nisso, é possível notar que as ocupações femininas estão alocadas em níveis sucessivamente mais baixos na hierarquia de cargos da empresa, tais como: gerencial, supervisor/administrativo, operacional, *trainee* e estagiário, respectivamente. Em outras palavras, apesar de existir na C&A grande contingente de mulheres ocupando os mais diversos níveis de cargos, no mais alto nível hierárquico da empresa elas ainda representam a minoria.

O crescimento da participação feminina em posições que podemos chamar de “socialmente menos prestigiadas” no setor de serviços não é novidade de nosso tempo. Conforme aponta Abílio (2014, p.84) em sua pesquisa sobre as trabalhadoras de cosméticos, Harry Braverman (1987), já nos anos 1970, foi capaz de observar o crescente deslocamento da classe trabalhadora para o setor, apontando assim, seu papel na reprodução da divisão sexual do trabalho, aliado a um processo de “degradação do trabalho predominantemente feminino”. O autor argumenta que o deslocamento da classe trabalhadora para uma pretensa sociedade “pós-industrial” acabou por acentuar a desigualdade entre homens e mulheres nas relações de trabalho, uma vez que couberam as estas últimas as ocupações associadas à qualificação e remuneração mais baixas. Neste sentido, é elucidativo quando Braverman traça o cenário das ocupações no setor de serviços à época, ao afirmar que:

[...] o volume do trabalho concentra-se em duas áreas: limpeza e conservação de edifícios, cozinha e serviços de alimentação. Trabalhadores de sexo feminino ultrapassam em número os homens, como nas vendas a varejo. São mínimas as exigências de preparo para a maioria dessas ocupações, o acesso de um faxineiro é virtualmente impossível, e as taxas de desemprego são mais elevadas que a média (BRAVERMAN, 1987, p. 314 apud ABÍLIO, 2014, p. 84-85)

No contexto em que Braverman (1987) escreve, fica evidente que o deslocamento da classe trabalhadora para o setor de serviços ocorreu de uma dada forma que evidenciou a divisão sexual do trabalho, de tal modo que, enquanto os postos de trabalho no setor de serviços estavam associados à prevalência do trabalho feminino e à baixa remuneração, o “setor secundário se constituía predominantemente de homens” (ABÍLIO, 2014, p. 84).

Ao tentar compreender um exemplo dessa mudança em segmentos do setor de serviços e como elas impactam em um movimento de precarização da força de trabalho feminina, Abílio (2014) em sua pesquisa sobre as relações de trabalho estabelecidas no SVD (Sistema de Vendas Diretas) demonstra as reais motivações que levam mulheres a se tornarem uma

revendedora de cosméticos. Para a autora, um dos motivos que mobilizam tantas mulheres a se dedicarem ao SVD é a completa ausência de formas pré-definidas que orientam esse tipo de trabalho, permitindo aliar seja o trabalho doméstico seja o trabalho socialmente reconhecido, à atividade que desempenham com as vendas. Nesse sentido, além de representar uma atividade complementar de renda, esse tipo de trabalho permite uma tripla estratégia para as revendedoras: assumir jornadas de trabalho concomitante com outras ocupações; consumir os produtos que revendem; e ter, de fato, uma alternativa de renda “dentre os ‘destinos precários’ da porção feminina da classe trabalhadora” (Idem p. 85).

Pensando o que motiva as mulheres a ocuparem determinados postos de trabalho e no trecho de Braverman acima, em que destaca a predominância do trabalho feminino nas vendas a varejo, a pergunta que nos fazemos é: como podemos compreender o crescimento da participação do trabalho feminino no comércio varejista na atualidade a partir da perspectiva das jovens entrevistadas?

### **2.1. A significação do trabalho para *elas***

Ainda que represente um tipo de ocupação de baixa remuneração e esteja ligado a extensas jornadas de trabalho, bem como à cobrança abusiva de metas e à alta rotatividade, a experiência formal no comércio representa uma alternativa que oferece vantagens às jovens entrevistadas.

Filhas de donas de casa e de mulheres trabalhadoras no ramo do comércio e serviço, o desejo da independência financeira alia-se ao fato de escolherem um futuro diferente daquele historicamente reservado à maioria das mulheres brasileiras e, para isso, assim como os demais jovens entrevistados, enxergam no emprego formal a possibilidade de custear os gastos com o ensino superior e ultrapassar certas barreiras no mercado de trabalho impostas pela divisão sexual do trabalho, como no caso de Jane, que cursa a faculdade de direito e sonha ser juíza (ver p. 73).

Retomando os argumentos desenvolvidos no artigo de Ruy Braga e Marco Aurélio Santana (2015), essas expectativas “positivas” que aparecem em todas as falas das jovens comerciárias associadas à ideia de “um futuro melhor”, reproduz, em grande medida, as mesmas perspectivas e trajetórias das jovens *teleoperadoras*, para as quais

[...] a sensação de progresso ocupacional encontra-se fortemente associada à transição da informalidade para a formalidade. No telemarketing, essas



jovens perceberam a oportunidade tanto de 1) alcançar direitos trabalhistas, quanto de 2) terminar a faculdade particular noturna, que o trabalho doméstico, devido à incerteza dos horários, aos baixíssimos salários e à baixa intensidade dos direitos, é incapaz de prover (BRAGA; SANTANA, 2015, p.539) .

De fato, para nossas jovens, quando a C&A não representa a primeira experiência de emprego, é, ao menos, a primeira atividade laboral formal que exercem. Quando pergunto a Suzana se este é seu primeiro emprego, a resposta imediata é: “registrado, sim!”.

Entretanto, ela não é única que saiu da informalidade, sua companheira de trabalho, Flora, tem uma experiência marcante e trabalha desde 11 anos de idade para garantir a subsistência do pequeno comércio de sua família<sup>61</sup>. Sobre sua trajetória, ela nos conta:

Comecei a trabalhar desde nova. Meu pai tinha confecção e ao mesmo tempo ele fazia faculdade e eu e minha mãe tivemos que administrar o negócio. Minha mãe comandava as costureiras e geralmente eu ficava na loja. Depois eu vim pra São Paulo com os meus pais e comecei a trabalhar. Trabalhei em camelô e depois eu voltei pra Maceió, fui trabalhar em salão, ainda fiz um curso de estética e fiquei trabalhando em salão e agora eu voltei pra São Paulo, só que dessa vez voltei sozinha. Minha família sempre foi do comércio (FLORA, 19 anos).

A trajetória de Lica também é marcada pelo trabalho informal. Trabalhou como operadora de caixa em uma Cooperativa de Consumo na região do ABC Paulista. À época, trabalhava quatro dias por semana. Segundo ela, havia apenas duas equipes que se revezavam durante as semanas.

Em síntese, as histórias de Flora, Suzana e Lica são exemplos de trajetória que refletem a realidade de grande parcela de mulheres da classe trabalhadora no Brasil nas últimas décadas, isto é, que transitaram da informalidade para a formalidade. Contudo, ainda que essa seja uma tendência resultante da própria reestruturação do mercado de trabalho ocorrida na última década, proporcionando o aumento de emprego formal para pessoas de ambos os gêneros, o que se nota é que “[...] mais mulheres do que homens se colocaram em postos de trabalho mais desprotegidos e vulneráveis” (ARAÚJO; LOMBARDI, 2013, p. 463).

---

<sup>61</sup> Tendo clareza da polissemia do conceito de informalidade, compreendido sob a atual dinâmica do processo de acumulação capitalista, aqui ele é empregado balizando-se nas discussões feitas por Araújo e Lombardi (2013), e também Abílio (2014).

## 2.2. Aparência, simpatia e a divisão sexual do trabalho

Voltando para questão da posição das mulheres dentro da estrutura da empresa, notou-se a partir da observação de campo e das entrevistas, que maioria das jovens mulheres estava alocada em atividades ideologicamente consideradas próprias dos atributos femininos, isto é, que exigem o cuidado com as roupas, a organização da loja e o atendimento ao cliente. Tais atributos parecem se encaixar, conforme mencionado anteriormente, a um tipo de perfil exigido pelos empregadores do setor, geralmente associado à simpatia e à boa aparência.

De acordo com as jovens entrevistadas, a aparência é um quesito bastante relevante para o tipo de trabalho que realizavam. Muitas delas são até mesmo incentivadas pela empresa a estarem sempre maquiadas. Durante a entrevista piloto com uma jovem do interior de São Paulo, transpareceu que o cuidado com a aparência assume um significado além daquele meramente associado à apresentação adequada perante o/a cliente. De acordo com ela, a gestão da empresa incentiva o princípio da “inspiração”, ou seja, os/as trabalhadores/as devem inspirar uns aos outros na forma como lidam com os clientes (ver o comportamento “gostar de gente”, p.82). Apesar de trabalhar em uma área restrita da loja, pergunto a ela se acredita que sua aparência é relevante no setor onde trabalha. Ela responde:

Influencia porque a gente tem que lidar com o público. Então, a gente é cobrado... não é assim uma coisa forçada, mas por exemplo, se minha gerente me visse hoje me “mataria”, mas, tipo assim, é o mínimo, um batonzinho, um cabelo bem arrumado, é uma postura . Todas, até no administrativo, porque se eu estou lá dentro eu estou inspirando ...eu trabalho direto com os associados, então se eu não preciso porque eles precisam? De repente, eu vou precisar trabalhar na área [loja] e vou estar daquele jeito? Então....é um trabalho de inspirar ... pra não achar que eles [demais trabalhadores] não precisam também (TINA, 23 anos – intercalações nossas).

Já pela fala de Suzana, podemos perceber que a importância atribuída à aparência ultrapassa o binarismo de gênero. Outros atributos pessoais, como, por exemplo, a idade, é relevante até mesmo na hora da contratação.

Eu já presenciei um fato de meu gestor estar fazendo uma entrevista e fala: “Nossa, aquele menino é tão bom” e eu falo “É? Você contratou?” [E o gestor responde} “a aparência dele não é legal”. Não que tenha que ser a pessoa mais bonita do mundo...Eles preferem mais jovens, primeiro emprego, que a mente está mais livre, aguenta mais. Porque querendo ou não é muita pressão, é meta todo os dias, todo mês. Você fica meio que doido (SUZANA, 22 anos).

Como vimos anteriormente, a constatação de Suzana não é isolada. Na verdade, ela confirma uma das hipóteses iniciais que originaram esta pesquisa. Contudo, a questão de gênero não pode passar despercebida e parece ser um quesito importante que remete às estratégias de contratação praticada pela a empresa. A força de trabalho empregada na C&A e no setor do comércio varejista como um todo é majoritariamente composta por mulheres, o que manifesta *per si* o fenômeno da divisão sexual do trabalho em uma acepção mais ampla, que dê conta de explicar na contemporaneidade as relações sociais de gênero diante das novas demandas da acumulação capitalista.

No livro “Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade”, Hirata (2002) organiza em colaboração com diversos autores uma série estudos de caso em empresas do setor industrial no Brasil, França e Japão que dão visibilidade a questão da produção industrial, às relações de trabalho e à divisão sexual, permitindo compreender a posição social das mulheres nos diferentes contextos estudados. No âmbito das empresas taylorizadas, Hirata (2002) em diálogo como as demais autoras, como Madelaine Guilbert e Daniele Kergoat, tratou de analisar certos estereótipos sexuais encontrados durante as pesquisas e verificou que as identidades sexuais e os papéis sexuais desempenhados tanto por homens, como por mulheres, eram utilizados pelas políticas de organização e gestão do trabalho de diversas empresas, visando maiores ganhos de produtividade. Por exemplo, constatou-se que, enquanto aos homens estavam reservados os trabalhos associados à virilidade e à tecnologia de ponta; às mulheres, em especial, às mais jovens, estavam reservados os trabalhos que se valiam de características tradicionalmente associados ao feminino, tais como o trato minucioso, a submissão, o desempenho de tarefas repetitivas e mecânicas, bem como a aptidão para tarefas consideradas mais delicadas (cf.: HIRATA, 2002, p.200).

Em síntese, para Hirata (2002), as diferenciações nas relações sociais de sexo se traduzem em uma divisão sexual do trabalho perceptível em diversos segmentos industriais, o que implica dizer que o “novo paradigma” em torno da organização e dinâmica do trabalho industrial inaugurado pela disseminação de novas tecnologias necessitava ser problematizado, pois cada vez mais mulheres são empurradas para formas despóticas e monótonas de trabalho. Como a autora elucida:

As novas tecnologias tendem a reforçar a marginalidade das mulheres e constituem um perigo principalmente para as mulheres não-qualificadas. Na

realidade são os postos não-qualificados que desaparecem, e são também postos que implicam tarefas repetitivas que, com as mudanças tecnológicas, continuam disponíveis para as mulheres [...]. Da mesma maneira, na indústria alimentícia, o processo de modernização leva à eliminação do emprego de mulheres em várias atividades; nas indústrias de transformação da carne, a introdução de controladores programáveis substituiu 24 operárias qualificadas e semiquilificadas por um operador homem; na limpeza de camarões, uma máquina substituiu de uma vez 50 operárias, máquina colocada em ação e controlada por um operário [...]. Por outro lado, as mulheres permanecem praticamente ausentes dos postos técnicos e longe dos equipamentos caros e competitivos (HIRATA, 2002, p. 230).

Assim, embora careça de uma pesquisa mais aprofundada – limitada pelos próprios objetivos desta dissertação – e apesar se serem dois universos diferentes, pudemos concluir que, de modo muito similar ao apontado acima, a exploração do trabalho na C&A apoia-se e acentua a reprodução da hierarquização social segundo o gênero. Embora “estar empregada na empresa” signifique ganhos positivos em termos de trajetória profissionais, o que notamos, por meio dos dados oficiais da C&A, é que as mulheres são minoria nos mais altos cargos gerenciais. Além disso, o apelo à feminilidade cobrado das trabalhadoras tanto pelo cumprimento de certo padrão estético – o uso de maquiagem, o cuidado com o cabelo, etc. – como de cariz comportamental, associado às aptidões como a atenção ao cliente, à sensibilidade e a simpatia é amplamente reforçado pela política de gestão da empresa e, até certo ponto, “naturalizado” pelo universo das trabalhadoras entrevistadas.

### **3. A jornada de trabalho e as condições contemporâneas de sua realização**

Nesta seção, nos voltamos para os impactos da jornada e ritmo de trabalho sobre as relações pessoais e a saúde dos jovens entrevistados. Para tratar dessas questões, tomamos como ponto de partida os relatos de nossos interlocutores, levando em consideração suas subjetividades que remetem às experiências de intensidade, ou ainda, em um sentido dado por Alves (2014, 2016), de “vida reduzida”, impostas pela jornada e ritmos de trabalho extenuantes e flexíveis.

Antes de abordarmos as especificidades da intensidade do trabalho hoje, é preciso fazer uma breve digressão a respeito dos limites socialmente criados sobre a jornada de trabalho que orientaram as lutas históricas da classe trabalhadora desde o século XIX. Essas lutas tornaram-se importantes pontos de reflexão, convertendo-se em um arcabouço teórico amplo e responsável por nortear estudos tanto no campo da economia e das demais ciências

sociais, quanto no campo das ciências voltadas à saúde, todas elas debruçadas sobre o mundo do trabalho.

No século XIX, Marx (s/d [1865]), ao defender a luta pelo aumento dos salários dos operários ingleses, como parte de um amplo leque de reformas que poderiam contribuir para lutas sociais mais profundas em uma direção contrária à reprodução da classe operária como subordinada às vicissitudes do capital, compreendeu também que o tempo livre era mais do que um elemento necessário para reprodução física da força de trabalho (como, por exemplo, comer, dormir, vestir-se, etc.). Do ponto de vista das situações concretas apresentadas por Marx, a dedicação ao tempo livre representava um aspecto indispensável para o “desenvolvimento humano”, sem o qual o operariado ficaria reduzido, de acordo com suas palavras, à “extrema degradação” igualando-se a “uma besta de carga” (MARX, 1996, p. 371).

Em “O Capital”, Marx (1996) compreende que o tempo de trabalho excedente ao socialmente necessário à produção de mercadorias resultava no tempo de trabalho não pago ou, em seus termos, na mais-valia. Isto decorre porque parte da jornada de trabalho em que um indivíduo despender sua força de trabalho gera um valor excedente absorvido gratuitamente pelo capitalista, em um processo infindo de valorização de seu capital. Com isto conclui-se que, a força de trabalho, como uma relação social determinada pelas condições dadas pelo capital, constitui-se como uma mercadoria distinta das demais durante seu intercâmbio com o capitalista, pois cria “valor e valor maior do que ela mesma custa” (p.348).

Partindo desses pressupostos, para Marx (1996), toda jornada de trabalho no modo de produção capitalista possui, necessariamente, um limite mínimo de execução, de modo que “o trabalho necessário pode constituir apenas parte de sua jornada de trabalho”, isto é, “a jornada de trabalho não pode jamais reduzir-se a esse mínimo” – caso contrário, a extração de mais-valia não seria possível – e também, um limite máximo, “duplamente determinado” por quesitos físicos e morais. Nas palavras de Marx (1996):

Uma pessoa pode, durante o dia natural de 24 horas, despender apenas determinado quantum de força vital. Dessa forma, um cavalo pode trabalhar, um dia após o outro, somente 8 horas. Durante parte do dia, a força precisa repousar, dormir, durante outra parte a pessoa tem outras necessidades físicas a satisfazer, alimentar-se, limpar-se, vestir-se etc. Além desse limite puramente físico, o prolongamento da jornada de trabalho esbarra em limites morais. O trabalhador precisa de tempo para satisfazer a necessidades espirituais e sociais, cuja extensão e número são determinados pelo nível geral de cultura. A variação da jornada de trabalho se move, portanto, dentro de barreiras físicas e sociais (Idem, p.346).

Contudo, ao se debruçar sobre os relatórios de inspetores de fábricas e de comissões de inquérito do governo inglês, Marx (1996) percebe que em alguns setores produtivos esse limite máximo, garantido pela legislação e a negociação com os trabalhadores, nem sempre era cumprido. Sobre o ramo da produção de palitos de fósforos, que se espalhou pelos principais distritos de Londres em meados da década de 1840, o autor descreve as péssimas condições de trabalho, aliadas às extenuantes jornadas e a presença de crianças menores de 8 anos submetidas ao processo produtivo. Balizando-se no relatório elaborado pela *Children's Employment Commission* de 1863, Marx (1996) nos oferece um retrato deste tipo de manufatura na Inglaterra,

[...] tão mal-afamada, por ser insalubre e repugnante, que somente parte mais degradada da classe trabalhadora, viúvas famintas, entre outras, cede-lhe crianças [...] Das testemunhas inquiridas pelo comissário White (1863), 270 tinham menos de 18 anos, 40 menos de 10, 10 apenas 8, e 5 apenas 6. A jornada de trabalho variava entre 12, 14 e 15 horas, com trabalho noturno, refeições irregulares, em regra no próprio local de trabalho, empestado pelo fósforo. Dante sentiria nessa manufatura suas fantasias mais cruéis sobre o inferno ultrapassadas (p.360).

O levantamento feito por Marx (1996) não se encerra nas relações de produção instituídas no interior das fábricas. Com o intuito de exemplificar as reais condições das relações sociais de trabalho que atingira o ramo da panificação, ocasionando o “prolongamento da jornada de trabalho” e o “trabalho noturno” (p.365), Marx (1996) cita ainda a denúncia relatada pelo *Report of Committee on the Baking Trade in Ireland* de 1861. Além de seu conteúdo expressar severas críticas sobre as jornadas acima de 12 horas e o trabalho aos domingos – como uma atitude que privava os padeiros irlandeses de exercerem suas práticas religiosas – o relatório denunciava que as longas jornadas no ramo configuravam

[...] um ataque usurpador à vida privada e doméstica do trabalhador e leva a resultados moralmente funestos por interferirem na vida doméstica de um homem e no cumprimento de suas obrigações familiares como filho irmão, esposo e pai. O trabalho além de 12 horas tende a minar a saúde do trabalhador, fá-lo-a envelhecer antes do tempo e morrer prematuramente e, portanto, causa infelicidade às famílias dos trabalhadores, que, no momento em que mais necessitam, são roubadas (*are deprived*) do cuidado e do apoio do chefe de família (p. 367).

O condicionamento do trabalho por longas horas e suas consequências sobre a saúde e a vida privada dos trabalhadores tampouco atingia um ramo ou um sexo em específico. Ao citar o caso da modista “Mary Anne Walkley, de 20 anos” que trabalhara “numa manufatura de modas muito respeitável, fornecedora da Corte” (MARX, 1996, p.368), e que morrera, segundo o laudo médico da época, pelo excesso de trabalho e condições de vida insalubres, Marx (1996) conclui que “trabalhadores de todas as profissões, idades e sexos”, mesmo que contrastando entre si em suas atividades laborais, sofrem com as “marcas do sobretrabalho” (Idem, p. 138). Isto é, as relações de produção ultrapassam os limites da atividade laboral *strito senso*.

Engels (2010), anos antes da publicação de “O Capital”, já havia alertado a respeito da introdução do vapor e das máquinas sobre o ritmo de trabalho e seus consequentes impactos sobre o “corpo e espírito” do operariado inglês. Assim, no trecho abaixo, ele descreve que:

A atividade do operário tornou-se menos pesada e o esforço muscular foi reduzido, mas o próprio trabalho, facilitado, foi levado ao extremo da monotonia. Ele não permite ao operário nenhuma possibilidade de atividade espiritual e, no entanto, absorve-lhe a atenção a ponto de impedi-lo de pensar em qualquer outra coisa. A condenação a semelhante trabalho, que toma do operário todo tempo disponível, que mal o deixa comer e dormir, que não lhe permite fazer exercícios físicos e desfrutar da natureza, sem falar da ausência de atividade intelectual – a condenação a um tal trabalho não rebaixa o homem à condição animal? (ENGELS, 2010, p.158)

A denúncia de Engels (2010, p.157) não era um fato alheio à própria classe trabalhadora, pelo contrário, esta, segundo o autor, era consciente da “desumanidade de sua situação”, condenada ao ritmo da máquina durante o processo de produção. Não por acaso, conforme adverte Dejours (1992, p.16), que as lutas operárias desse período passaram a ser constituídas em torno do que o autor chama de uma “pré-história da saúde dos trabalhadores”, tendo como eixo principal a defesa da redução da jornada de trabalho. Além do direito à livre organização, que daria sustentação à manutenção dos direitos alcançados, o movimento operário do século XIX lutava por um direito inquestionável, até mesmo entre a burguesia esclarecida da época (obviamente, para a manutenção de seus interesses escusos): o “direito à vida (ou à sua sobrevivência)”.

Os escritos de Engels e Marx podem ser considerados seminais em torno de uma visão crítica sobre a jornada de trabalho estabelecida pelas sociedades industriais do século XIX, porém, desde então, abordagens sobre a importância física e moral da ampliação do tempo livre, fora do local de trabalho – até então compreendido como fábrica ou oficinas –

suscitaram muitas discussões posteriores em diversas outras vertentes. Podemos citar, como exemplo, desde autores de grande circulação entre o movimento operário do final do século XIX, como Paul Lafargue ([1880] 1999) – que compreendia a redução da jornada de trabalho como conquista própria do operariado, único sujeito histórico capaz de forjar sua libertação parcial do trabalho sob as condições desumanas impostas pelo modo de produção capitalista –, até aos autores contemporâneos, como Aznar (1995), Lipietz (1991), Rifkin (1995) e Di Massi (2000) que apregoam, por meio da defesa da conciliação de classes, a ampliação do tempo livre como instrumento necessário ao gozo do lazer e à redução do desemprego o que, na maioria dos casos, resultaria na redução salarial dos trabalhadores, sem prejuízo aos lucros do grande empresariado (cf.: PRIEB, 2005).

Porém, tendo em vista que as relações de produção são cada vez mais pautadas na flexibilização, essas discussões encontram limites intrínsecos, uma vez que a redução da jornada de trabalho se objetivou, paradoxalmente, no aumento da intensidade do trabalho. Adentrando nesta questão, Alves (2016) argumenta que os patamares elevados de produtividade do trabalho “na era do capitalismo global” não se manifestam como condições suficientes para a libertação dos imperativos do *trabalho abstrato*, mas o seu contrário, de tal modo que a mais valia relativa tem operado em um cenário irremediavelmente contraditório, isto é, de “supressão” do trabalho necessário e de dilatação do trabalho excedente.

Assim, na medida em que os interstícios de nosso tempo de vida são preenchidos pela lógica da valorização do capital, fazendo desaparecer os tempos de não-trabalho, a jornada legal de trabalho perde seus limites socialmente conquistados e definidos, colocando a “pessoa-que-trabalha como ‘homem inteiro’ à disposição da dinâmica laboral do capital” (ALVES, 2016, p.99). Essa ausência de limitações se mostra mais evidente pelos processos de flexibilização tanto da jornada como da remuneração salarial, permitindo que o empregador explore a força de trabalho de acordo com suas necessidades e as variações da produção. No primeiro caso, a flexibilização pode ocorrer pela adoção de bancos de horas e/ou horas extras; já no segundo, pela adoção da remuneração flexível, levada a cabo pelos planos de metas, “condição necessária para a obtenção de melhor desempenho das empresas” (Idem, p.101).

Neste sentido que, para Ana Claudia Moreira Cardoso (2009), ao nos referirmos à luta pela redução da jornada de trabalho, temos que ter em mente a contraofensiva do capital, que se objetiva por meio dos processos de flexibilização e intensificação do trabalho. Por outro lado, ainda que a redução da jornada de trabalho não seja uma realidade, como no caso brasileiro desde os anos 1990, os processos de flexibilização seguem seu curso por meio da



utilização de bancos de horas, horas extras, dos trabalhos em horários atípicos (domingos e feriados) e “da polivalência ou a multifuncionalidade”, bem como, “[...] pensando na realidade brasileira, as férias coletivas, os processos de admissão e demissão, entre outros” (Idem, p.48). Desta forma, ao contrário do que é comum pensar, a flexibilidade das relações e jornadas de trabalho não proporciona mais liberdade ao trabalhador, pelo contrário, este último perde o controle de “seus tempos sociais, em função da fragmentação e individualização dos tempos dedicados ao trabalho” (CARDOSO, 2009, p. 48), como por exemplo, seu tempo dedicado e necessário ao estudo, à família, às amizades, ao cuidado de si, entre outros.

De acordo com Cardoso (2009), além da flexibilidade, outra característica do tempo de trabalho é a *intensidade*. Segundo a autora, essa intensidade é efetivada pela supressão dos *tempos* de trabalho considerados *mortos* pelo capital, implicando em uma imposição da diminuição do tempo em que um trabalhador leva entre a adaptação de uma tarefa laboral a outra, a fim de “não romper a continuidade do fluxo produtivo, intensificando progressivamente a tensão e o tempo de trabalho” (DURAND, 2004 apud CARDOSO, 2009, p.49).

Adotando essas discussões como pano de fundo, algumas questões são cruciais para compreender os novos patamares de reprodução ampliada do capital. Afinal, como se coloca para o capital a questão da redução jornada de trabalho? Nas atuais condições das relações sociais de produção as novas tecnologias seriam simples “poupadoras” de trabalho, como querem os liberais, ou são meios de extração de mais-valia? Como resposta a essas questões, os autores supracitados nos sugerem que a flexibilização e a intensificação da jornada de trabalho são duas dimensões inauditas de extração de mais-valia (relativa e absoluta). Em outras palavras, são mecanismos adicionais encontrados pelo capital para a produção de mais valor em detrimento das conquistas históricas da classe trabalhadora pela redução da jornada de trabalho. Dadas essas considerações, veremos a seguir como a intensidade do trabalho se expressa na particularidade do setor terciário, citando o trabalho em supermercados como exemplo.

### 3.1. Formas da intensificação do trabalho: o caso do setor terciário

Além da realidade da indústria apontada por Cardoso (2009), para Dal Rosso (2008, p.20), a intensidade pode ser encontrada em “todo ato de trabalho [que] envolve gasto de energia e, portanto, exige esforço do trabalhador”, de tal modo que é uma “condição intrínseca a todo trabalho concreto e está presente em todo o tipo de trabalho executado”, seja ele “autônomo ou heterônomo, assalariado ou cooperativo, escravo ou servil, camponês, operário ou intelectual”.

Para o autor, a noção de intensidade deve ser investigada a partir daquele ou daqueles que trabalham e não sobre “outros componentes do processo de trabalho” (DAL ROSSO, 2008, p. 20). Neste sentido, a intensidade é mais do que dispêndio de forças físicas, ela “envolve todas as capacidades do trabalhador, sejam as do seu corpo, a acuidade de sua mente, a afetividade despendida ou os saberes adquiridos através do tempo ou transmitidos pelo processo de socialização” (DAL ROSSO, 2008, p.21).

Em sua pesquisa sobre a intensidade em vários ramos de atividade, Dal Rosso (2008) demonstra que, para além das atividades industriais, a intensificação do trabalho também ocorre em atividades de serviços, a exemplo das cadeias de abastecimento urbano, bancos e financeiras, entre outras, que também “concentram grandes volumes de capitais” e que “estão em estado avançadíssimo de reestruturação econômica” (Idem, p. 31).

Porém, tendo em vista que os estudos sobre a intensidade do trabalho ocorrem, sobretudo, no processo produtivo, que têm como cerne a teoria do valor trabalho – isto é, a noção de tempo socialmente necessário para a produção de um bem – como pensar essa questão sobre atividades que sequer são consideradas como produtivas ou ainda aquelas consideradas intangíveis de difícil mensuração no processo de produção do valor?

Segundo Dal Rosso (2009, p.42), é preciso superar essa questão se quisermos entender a posição dos vários tipos de serviços no processo de “produção do valor”, ademais, é preciso compreender

[...] que os aspectos intelectual e emocional do trabalho representam elementos fundamentais do processo contemporâneo de intensificação, de que a revolução tecnológica leva a acabar com a separação entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho e que essa invasão sobre o tempo de não-trabalho contém uma marca inquestionável de gênero.

Uma vez que os componentes intelectual e emocional do trabalho são cada vez mais mobilizados, devido à própria especificidade e extensão no número de empregos no setor de

serviços, a análise da intensidade precisa ser problematizada. Como lembra o autor (DAL ROSSO, 2008, p.38), a “dimensão intelectual e afetiva do trabalho não é uma descoberta nova na história humana”, esta sempre existiu, afinal, na medida em que as mudanças nas forças produtivas foram ocorrendo, as atividades manuais e o trabalho na fábrica sempre necessitaram acionar as capacidades intelectuais do trabalhador.

Contudo, o que vemos estruturalmente é a criação e expansão de empregos cada vez mais voltados à mobilização do intelecto e do componente emocional, como por exemplo, nos segmentos que vão desde a educação, pesquisa, saúde e comunicação, até aqueles direcionados às atividades nas agências de publicidade e propaganda, pesquisa, assessoria, consultoria, assim como nos vários ramos que exigem tais mobilizações (DAL ROSSO, 2008).

Para Dal Rosso (2008, p.40-41), essas mudanças são importantes nas análises de intensidade porque nos ajudam a compreender o desgaste intelectual e emocional a que homens e mulheres estão submetidos em seus locais de trabalho e fora deles, uma vez que o avanço das tecnologias da informação e comunicação, dadas as relações sociais que aprofundam a exploração do trabalho, têm contribuído para deixar trabalhadores à disposição da empresa em tempo integral. Em outras palavras, tais condições permitem não somente a eliminação dos *tempos mortos* da jornada regular de trabalho, mas a invasão “dos negócios nos momentos da vida pessoal do trabalhador”. Visto por este ângulo, não é difícil pensar nos impactos do trabalho flexível segundo uma perspectiva de reprodução dos ideais de gênero, pois é comumente reconhecido que mais mulheres do que homens enfrentam tripla jornada de trabalho, dividindo-se entre trabalho (dentro ou fora do local formal), tarefas familiares e o tempo investido em sua qualificação.

Ainda focando nas questões sobre a intensidade do trabalho nos mais diversos setores de atividade econômica “disputados pela competição capitalista internacional”, Dal Rosso (2008, p. 149) aponta para os dados coletados em sua pesquisa de campo, dimensionando, quantitativa e qualitativamente, as formas que a intensificação do trabalho assume hoje em cada caso pesquisado.

Tomando o exemplo do setor de supermercados, o autor verifica que o trabalho no ramo é marcado por “adiantado estado de transformação organizativa, por meio da aplicação dos conceitos de polivalência, qualidade total e gestão por resultados” (DAL ROSSO, 2008, p. 171).

Em relação à polivalência, ao analisar os discursos dos trabalhadores entrevistados, o sociólogo percebe uma mudança de perfil requisitado pelos empregadores, apoiado na “polivalência, versatilidade e flexibilidade”. Dal Rosso entende que esses três elementos são formas contemporâneas de intensificar o trabalho, e disso decorre uma redefinição “nominativa do trabalhador e de sua ocupação” (Idem). Ou seja, uma caixa de supermercado não é mais apenas uma caixa, ela passa a assumir tarefas distintas do seu posto de trabalho, como, por exemplo, atender às dúvidas de clientes, indicar produtos e serviços, entre outras funções, de acordo com a necessidade da empresa. Assim, denominação “operadora” de caixa ou venda passa a caber melhor na significação das atribuições exigidas da trabalhadora.

Outro aspecto que auxilia compreender a intensificação no setor é a gestão por resultados. Segundo os dados levantados pelo autor no ramo de supermercado, “Oito de cada dez assalariados (78% [da amostra de sua pesquisa]) indicaram que as chefias das empresas cobram mais resultados” (DAL ROSSO, 2008, p. 172). Por meio da análise dos discursos, Dal Rosso assinala que os trabalhadores atribuíam à administração uma cobrança cada vez maior, sustentada por uma espécie de política alimentada pelo perigo do desemprego. Estas cobranças diziam respeito a comportamentos voltados à “perfeição”, para que os trabalhadores façam “tudo o melhor possível”, tenham “dedicação total”, “comprometimento”, “empenho” e “mais responsabilidade”, ou seja, características que se aproximam dos elementos toyotistas de gestão por qualidade total, que definem o “erro zero” como um dos objetivos a ser alcançado.

Dal Rosso (2008) demonstra que, tal como ocorre nas empresas modernas, essas preocupações são assumidas não mais pelos gestores, pessoas dos mais altos cargos na hierarquia das empresas, mas pelo conjunto de trabalhadores responsáveis pela operação de caixa, atendimento ao cliente, estoque e reposição. Todos esses elementos de transformação possibilitam que gerências e chefias não precisem mais exercer “controles externos” (DAL ROSSO, 2008, p.174) por resultados, uma vez que as cobranças internalizadas, atingindo a subjetividade dos trabalhadores, assumem essa função. Para o pesquisador,

A cobrança sobre os sujeitos passa pela mobilização de sua corporeidade e seus hábitos, como por exemplo na exigência de “higiene”, e também pelo envolvimento subjetivo de suas condições interiores, devendo os empregados se mostrar “bem dispostos” e “simpáticos” no trato com a clientela e com os colegas de trabalho (DAL ROSSO, 2008, p. 174).

A intensificação também é percebida pelos empregados de supermercados por meio do aumento da quantidade das “coisas a fazer” (devido à diminuição do quadro de trabalhadores); pela redução do tempo de não-trabalho, que permitem a diminuição dos intervalos de descanso; e pela simples extensão da jornada de trabalho, por meio da adoção de recursos como as horas extras e bancos de horas.

A pesquisa realizada por Dal Rosso (2008) demonstrou ainda, como os trabalhadores sentem a acentuação do ritmo e da velocidade do trabalho. Conforme observa o autor, sete em cada dez entrevistados no ramo responderam no momento da entrevista que esses quesitos (ritmo e velocidade) se mostram superiores em relação ao passado. Na interpretação do autor, esse aumento de velocidade implica em uma quantidade de trabalho realizado e uma maior cobrança por resultados (cf.: p. 175). Segundo ele, em síntese, a intensidade do trabalho nos supermercados pode ser sentida pelo aumento de cobranças e controle por resultados (quantitativos e qualitativos), pelo aumento de tarefas concentradas por trabalhador, pela redução dos tempos de não-trabalho e flexibilização dos tempos de trabalho, bem como pela acentuação do ritmo e velocidade do labor.

Apesar da particularidade da intensidade do trabalho ocorrer de uma dada forma no caso analisado por Dal Rosso (2008), nossas entrevistas com os jovens trabalhadores puderam evidenciar que, assim como no segmento de supermercados, há na C&A práticas de gerenciamento do trabalho que remetem a algumas dessas formas de intensificação especificadas pelo autor, tais como: a “gestão por resultados” qualitativos e quantitativos, a adoção da jornada de trabalho flexível, o acúmulo de atividades por trabalhador, entre outras. A seguir, voltaremos aos exemplos de tais práticas, para compreender seus efeitos sobre os “corpos e espíritos” dos jovens entrevistados.

### **3.2. A jornada de trabalho na C&A: impactos na vida particular e na saúde**

Para analisar as dimensões da intensificação sobre a reprodução do trabalho na C&A, procuramos trilhar os caminhos percorridos por Alves (2014,2016), Dal Rosso (2008), entre outros autores, que nos auxiliam a pensar a particularidade de certas experiências e sentimentos partilhados entre os trabalhadores entrevistados.

De maneira geral, as vivências de intensificação no local de trabalho que impactam a saúde e a vida particular dos jovens entrevistados, são expressas pela fadiga, estresse, cansaço, ou por sensações compartilhadas pelos trabalhadores de não terem “tempo para

nada”, ou de “tempo curto”. Isto é, denominadores comuns da lógica da “redução de tempo de vida a tempo de trabalho” (DAL ROSSO, 2008 apud ALVES, 2016).

Para captar esses aspectos, buscamos compreender as impressões subjetivas dos jovens entrevistados. Perguntamos a eles se sentem que o trabalho tem afetado ou já afetou suas relações pessoais e/ou convívio com a família e praticamente 80% das repostas apareceu o trabalho aos finais de semana, seguido da extensa jornada laboral, como os grandes empecilhos para desfrutar desses momentos de sociabilidade fora do local de trabalho.

Vale ressaltar, ainda, um fato interessante sobre este último aspecto. Durante a pesquisa constatamos que devido ao fato de alguns jovens trabalhadores passarem longas jornadas de trabalho nos *shopping centers*, suas redes de sociabilidade passaram a ser moldadas (positiva e/ou negativamente) a partir destes locais de referência.

Os *shopping centers* já foram objeto de estudo nas ciências sociais e na antropologia. Frúgoli (1990; 1992; 2007), um dos precursores de estudos antropológicos sobre o tema, procurou demonstrar que os *shopping centers* possuíam um sistema simbólico responsável por criar identidades coletivas e novas formas de sociabilidade urbana. O ponto de partida do autor, entretanto, são as práticas de lazer, consumo e sociabilidade de seus frequentadores, sobretudo, entre jovens de classe média, a chamada “geração confinada”, que estabelecem a partir dos *shopping centers* redes de relações para além do cotidiano da escola e dos condomínios fechados em que vivem.

No entanto, a sociabilidade desenvolvida pelos jovens trabalhadores da C&A nos *shopping centers* deve ser pensada não apenas a partir da interação de grupos juvenis de frequentadores que se auto “definem e redefinem simbolicamente certas diferenças socioculturais” (FRÚGOLI, 2007, p. 25), marcadas pelo comportamento, vocabulário e vestuário – fato que muitas vezes ocorre da parte dos trabalhadores como estratégia para se comunicar com o público consumidor –, mas, também, por meio das experiências compartilhadas entre o grupo de trabalhadores que se reconhecem em seu local trabalho.

Por exemplo, no caso de Tico, um de nossos entrevistados, o fato de trabalhar em *shopping centers* lhe rendeu até mesmo um namoro com uma vendedora de outra loja. Segundo ele, o convívio diário com as pessoas que compreendem a rotina do trabalho no comércio facilita esse tipo de aproximação. Até mesmo sua família, consciente de suas obrigações com o trabalho aos finais de semana, evita marcar festividades quando Tico não está presente.

Ainda no âmbito das relações pessoais, Lica, ao contrário de Tico, parece não conciliar bem a ideia de relacionamento amoroso ao local de trabalho. No caso dela, o trabalho em *shopping center* dificultou a manutenção de um namoro, pois as folgas raramente ocorriam aos finais de semana. Ao questioná-la sobre esse assunto, ela respondeu:

Então, quando eu namorava outra pessoa sim. *Shopping* você folga uma vez por semana. Aqui a gente trabalhava um domingo sim e outro não. Agora mudou. A gente trabalha dois domingos pra folgar um e tem uma folga fixa na semana. Até que é bom assim. Mas no começo ele queria que eu saísse, mas não dá pra sair né? Eu gosto de trabalhar aqui. No começo ele achava ruim, mas é ruim, ninguém gosta de trabalhar em *shopping*. Raramente alguém gosta... Eu fico aqui mesmo por causa das minhas amigas, por enquanto... (LICA, 22 anos)

O discurso de Enrico se aproxima ao de Lica. Para ele, o ritmo de trabalho nos *shopping centers* também implica na dificuldade de manter as relações pessoais. Muitas vezes, ele precisa abrir mão de eventos na companhia de amigos e familiares por causa do trabalho aos finais de semana. Conforme relata:

Num aniversário às vezes não posso ir por causa do trabalho. Quando é uma ocasião muito especial eu peço pra entrar de manhã ou trocar minha folga, alguma coisa do tipo, a mim eles nunca me negaram isso. Mas eu não gosto de estar pedindo essas coisas (ENRICO, 20 anos).

Rideo, tampouco está contente em trabalhar ao ritmo implícito na lógica de funcionamento dos *shopping centers*. Para ele, os momentos de lazer podem ser: “sair para parque, praticar esporte, jogar bola”, mas “nada de *shopping*”. Sobre o impacto do trabalho em suas relações pessoais ele avalia:

É bem puxado sim, porque como eu trabalho no fim de semana vida social e poder sair, ir para balada, essas coisas, é sem chance. O horário é fixo, só que no fim de semana eu trabalho uma hora a mais. Das 9h30 às 18h30 (RIDEO, 19 anos).

As falas acima não são isoladas, e também se aproximam com os dados obtidos pela pesquisa de mestrado de Santos (2013), intitulada “O trabalho flexível no comércio varejista: multifuncionalidade e precarização”, a qual trata de analisar as práticas flexíveis de trabalho na C&A em uma loja localizada em Aracajú- SE, chamando a atenção para os aspectos de precarização e intensificação do trabalho.

Ao longo de sua dissertação, Santos (2013) demonstra que além da multifuncionalidade, os processos organizativos de trabalho na C&A eram fortemente pautados por outros “mecanismos” que objetivavam ganhos de produtividade, tais como “o controle da jornada e o ritmo de trabalho”. Conforme elucida o autor (SANTOS, 2013, p.91), esse duplo controle ocorria de acordo com a necessidade de cada loja, tanto por meio da opção do banco de horas ou horas extras (que variava em função dos acordos coletivos firmados com entidades sindicais representantes dos trabalhadores), como pelas cobranças de resultados, que, segundo ele, agiam “na subjetividade dos trabalhadores fazendo com que o trabalho com suas metas e obrigações nunca se desligue das suas vidas”.

Balizando-se nos estudos de Linhart (2009) e Dejours (2007), Santos (2013) procura evidenciar ainda uma dimensão da precariedade a partir dos aspectos subjetivos e dos sentimentos vividos que levavam os trabalhadores ao sofrimento. Assim, o pesquisador conclui que a “corrida” diária pelas metas e pelos resultados exigidos impacta tanto a saúde como as “vidas particulares” dos entrevistados em Aracajú – SE.

O impacto da intensificação do trabalho sobre as relações pessoais e a saúde dos jovens entrevistados em nossa pesquisa não se restringe às realidades dos *shoppings centers*, apesar da jornada ser mais extensa nesses locais, os quais funcionam todos os dias da semana incluindo praticamente todos os feriados nacionais e estaduais.

A diferença dos “níveis de intensificação do trabalho” entre as lojas de rua e aquelas localizadas em *shoppings* fica evidente pelos dias e horários de funcionamento de ambos locais (cf. SANTOS, 2013, p. 51). No primeiro caso, geralmente, as lojas pesquisadas funcionam de segunda-feira a sábado, das 09h00 as 20h00, fechando aos domingos. No segundo, funcionam de segunda-feira a sábado, das 10h00 as 22h00 e de domingo das 14h as 20h00. Durante feriados, todas as lojas, de rua ou shopping, podem sofrer alteração no horário de funcionamento. Contudo, no caso específico da loja em que Suzana e Flora trabalhavam (loja de rua), por motivos de estratégias de negócio da empresa, passou a abrir aos domingos. Segundo Suzana, à época da entrevista, não se sabia ao certo se essa mudança seria temporária ou permanente.

Considerando as observações de Santos (2013) e as discussões acima sobre a falta de limites entre *tempo de trabalho* e *não-trabalho*, a fala de Suzana demonstra como ocorre o impacto da intensificação em uma loja de rua localizada na região do ABC Paulista. Conforme relata:



Querendo ou não tem dias que você tem hora pra entrar, mas não tem hora pra sair. E se você tem compromisso alguma coisa né? Querendo ou não acaba afetando. Ou você tem que desmarcar ou não dá pra ir (SUZANA, 22 anos).

A partir dessa questão, Flora nos fornece ainda outros elementos sobre os efeitos da intensificação do trabalho, similares aos abordados por Santos (2013). Flora afirma que o trabalho afeta suas relações pessoais exatamente quando entra em processo de adoecimento provocado pelo estresse. Assim ela nos conta:

Às vezes eu estou tão estressada que às vezes eu acabo tratando uma pessoa mal. Não porque eu queira, entendeu? Pelo fato do meu estresse. Às vezes estou tão estressada que acabo descontando em outra pessoa (FLORA, 19 anos).

Embora Flora não tenha se autodeclarado uma pessoa doente, sua fala remete a uma compreensão mais abrangente do que é saúde /doença e como esses dois polos, aparentemente opostos, são traduzidos como um fenômeno mais abrangente, que não se reduz a “um momento em que o organismo se encontra”, mas que deve ser compreendido “como uma condição que apresenta diferentes graus que podem variar, dependendo dos fatores que se conjugam num determinado momento” (CLARO et. al., 2003, p. 70).

Nossa entrevista com Flora ocorreu uma semana depois de sua consulta com um médico devido às crises de estresse. Quando perguntamos como considera seu estado físico e psíquico durante e depois de um dia de trabalho, ela respondeu:

Muito cansada. Eu já fui no médico, estava muito estressada. Tipo... Final de semana geralmente a gente passa por muito estresse pra bater meta, porque quando chega sexta-feira, sábado, mais ou menos, é muito difícil de a gente fazer cartão, porque as pessoas chegam lá no comércio naquela correria, ritmo de final de semana e acaba não dando tanta atenção para a gente ali que está se matando pra *fazer um cartão*. Aí geralmente é muita cobrança, como é muita cobrança a gente se estressa bastante (FLORA, 19 anos).

Repetimos a pergunta a Jane que trabalha em um *shopping center*, localizado na região norte da cidade de São Paulo. Para ela, seu estado é “péssimo”,

... porque há muita cobrança. Cobrança de meta, comportamento, de todas as formas (JANE, 19 anos).

A fala de Enrico segue o mesmo sentido que as anteriores. Para ele, seu estado físico e psíquico durante e depois de um dia de trabalho pode ser traduzido da seguinte forma:

É cansativo, não sinto minhas pernas após o trabalho. É que a gente trabalha com meta, como eu já tinha falado e trabalhar com pessoas já é muito difícil, trabalhar em shopping é mais difícil ainda, porque a demanda de pessoas é maior e a exigência é maior. Trabalhar com meta também. Junta uma, duas e três coisas... (ENRICO, 20 anos).

O estudo de Claro (et. al. 2003) sobre as condições de vida, trabalho e saúde de trabalhadores do comércio de *shoppings centers* em uma zona turística em Santa Catarina sugere que para se compreender o adoecimento nesse ramo de atividade é preciso considerar os múltiplos fatores que afetam a saúde do trabalhador. Por exemplo, em lugares onde o comércio é impactado pelos “efeitos negativos da sazonalidade”, os trabalhadores, conseqüentemente, ficam mais expostos à imprevisibilidade sobre seus ganhos e à manutenção de seus empregos, bem como aos efeitos de descontinuidade sobre seus ritmos de trabalho, pois

Ora os trabalhadores estão sujeitos a longas jornadas de trabalho, estresse no atendimento aos clientes e pouco tempo entre a família, de forma a obter uma melhoria dos ganhos, ora o trabalho e renda diminuem, aumenta o tempo livre dentro e fora do trabalho, e bem assim a possibilidade do desemprego (CLARO et. al., 2003, p. 68).

Apesar do estudo se focar na compreensão dos efeitos da sazonalidade sobre o comércio e como esse fator pode causar momentos de incertezas, imprevisibilidade, e conseqüentemente, ansiedade entre os trabalhadores, o estudo se vale dos princípios teórico-metodológicos desenvolvidos por Edith Seligmann-Silva (1986), a qual chama a atenção para a correlação dos efeitos sociais e econômicos sobre a saúde dos trabalhadores.

No estudo realizado por Claro (et. al., 2003, p. 69), os autores destacam as pesquisas levantadas por Seligmann-Silva, observando que, segundo sua compreensão, os períodos de recessão e crescimento econômico, bem como aqueles associados às “vivências prolongadas de tensão de origem social”, podem ser pensados como determinantes no processo de adoecimento dos trabalhadores. As pesquisas apontaram que os efeitos da recessão, seguido de elevada taxa de desemprego, estariam por desencadear tanto nos trabalhadores, como nos desempregados, um conjunto de patologias ligadas e “influenciadas pela tensão, hábitos de vida, alimentação e condições de trabalho”. Além disso, as pesquisas citadas por Siligmann-

Silva, constatam que as vivências prolongadas de tensão ocasionadas por fatores sociais, afetam até mesmo o sistema imunológico dos indivíduos, levando-os a enfrentarem situações de estresse e fadiga, podendo, em longo prazo, desenvolver doenças como o câncer e problemas cardiovasculares.

Essas considerações são relevantes para nossa pesquisa, pois nos ajudam a compreender algumas questões sobre como os jovens sentem os efeitos da recessão econômica dos últimos anos sobre o ritmo e cobrança de seu trabalho. A seguir, o discurso de Flora, trabalhadora de uma loja de rua da C&A, nos remete a um exemplo profícuo de como este fator estaria influenciando o seu processo de adoecimento. Segundo ela:

O cartão é o coração da loja, se não sai cartão não sai nada. Hoje, na crise que estamos, você acha que a pessoa com o dinheiro na mão ela vai escolher comer ou comprar roupa? (FLORA, 19 anos)

O fenômeno da “crise” e seu efeito sobre o dia a dia dos trabalhadores além de gerar insegurança, incertezas e incapacidade de prever o futuro (se estarão empregados ou não) age como uma espécie de promotor de *mais trabalho*. Sobre a possibilidade de alcançar as metas estabelecidas pela empresa diante da atual conjuntura, Suzana nos diz:

É possível, mas é muito difícil. Ainda mais em tempos como agora. Antes era mais fácil, né? Porque vendia. Assim, você não precisava fazer muito pra vender, era meio que automático, as pessoas vinham comprar. Agora, nessa crise que está você tem meio que correr atrás, entendeu? Você que tem que ir atrás do cliente ou ligar, falar das promoções, ou ir na área abordar. Você vê muita gente abordando na área, falando com o cliente. Antes não tinha isso (SUZANA, 22 anos).

Suzana prossegue:

Hoje em dia, tem aquilo, né? O carro chefe da empresa é o cartão C&A. A gente tem que fazer o cartão C&A. Então é muito difícil, porque nem todo mundo quer fazer cartão, porque nessa crise que está todo mundo prefere pagar à vista, então é bem difícil mesmo (SUZANA, 22 anos).

Em ambas as falas percebe-se que crise e o ato de “fazer cartão”, ou a “abordagem de cartão”, são dois pontos que estão associadas na linha de raciocínio das trabalhadoras. O cartão da loja assume ainda um *status* de “carro chefe” ou o “coração da loja”, sugerindo que

este é o “produto” principal comercializado pela C&A, e, devido aos fatores externos, como crise, recessão e desemprego, o cartão se transfigura em uma alternativa pouco (ou muito) viável diante da perda de capacidade de consumo da clientela.

Com efeito, os elementos “crise” e “metas” tornam-se pontos de tensão, levando os trabalhadores a lidar com as adversidades, mobilizando todas as suas capacidades psíquicas e físicas para conseguir ao final, como eles próprios denominam “reverter” o atendimento ao cliente “em cartão”.

Neste momento de tensão, em que o equilíbrio emocional é abalado, a organização do trabalho propicia um ambiente que eleva as possibilidades de adoecimento, ao invés de barrá-las. Na C&A, o modo como são estruturadas as metas, a cobrança de desempenho e comportamento do trabalhador para cumpri-las, podem ser alguns dos aspectos de como as políticas de gerenciamento do trabalho nas lojas têm aprofundando o desgaste mental e uma anulação da subjetividade dos trabalhadores, já que seus limites físicos e psíquicos não são reconhecidos (SELIGMANN-SILVA et. al., 2010).

Uma pesquisa realizada por Pintor (2010), a partir de relatos e depoimentos de vendedores na Grande São Paulo, demonstrou que as metas abusivas que levam o trabalhador a coagir o consumidor pela aquisição de serviços financeiros, os chamados “novos produtos” (seguros, extensão da garantia de um produto, etc.) agregados à compra, provocou, na maioria dos trabalhadores pesquisados, um “conflito ético” sem precedentes, levando alguns deles a desenvolver síndrome do pânico, depressão entre outros casos de doenças ocupacionais relacionadas à esfera psíquica. De acordo com a pesquisadora, a gestão da empresa que orientava os trabalhadores a convencer os clientes a aceitarem o “novo produto”, passou a dar ordens aos trabalhadores para que o embutissem na finalização das vendas. É neste momento, como ressalta Pintor (2010, p. 279), que a “[...] identidade do trabalhador é aviltada mais uma vez, porque agora ele sente que faz um trabalho sujo, desonesto e, assim, ele se confunde mais uma vez com o produto”.

Diante das discussões suscitadas acima, podemos concluir que os impactos da intensificação do trabalho sobre a vida pessoal e na saúde dos jovens trabalhadores estão relacionados – além dos fatores internos como as políticas de gerenciamento do trabalho adotadas pela C&A – a outros fatores de ordem externa, como aqueles associados à conjuntura socioeconômica, que tem influenciado no aumento do ritmo de trabalho nas lojas. Este último fica evidente quando os trabalhadores tentam superar os efeitos da crise econômica por meio da mobilização de habilidades cognitivas e emocionais com a finalidade

de realizar suas atividades laborais da melhor maneira possível e de acordo com as metas estipuladas pela empresa.

Por outro lado, não descartamos a hipótese que determinados elementos da gestão e organização do trabalho na C&A tem levado a um processo de adoecimento que parece comprometer a saúde mental dos jovens entrevistados. Não obstante, vale ressaltar que esse movimento se refere a um fenômeno mais amplo, que segundo os argumentos de Druck (2011, p. 49), compõe o quadro de indicadores da precarização social do trabalho no Brasil, isto é, a precarização relativa “às condições de (in) segurança e saúde no trabalho”.

Conforme adverte Druck (2011), embora os dados estáticos disponibilizados pelo INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) não possam fornecer informações precisas sobre doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, pois dependem da abertura de CATs (Cadastro de Acidentes de Trabalho) por parte das empresas, estudos na área da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho realizados nesses espaços têm apontado para um tipo de

[...] “psicopatologia da precarização”, produto da violência no ambiente de trabalho, gerada pela imposição da busca de excelência como ideologia da perfeição humana, que pressiona os trabalhadores ignorando seus limites e dificuldades, junto a uma radical defesa e implementação da flexibilidade como “norma” do presente (DRUCK, 2011, p. 49)

Portanto, apesar do trabalho na C&A representar para os entrevistados nessa pesquisa uma “saída positiva” diante de um mercado de trabalho caracterizado pela vulnerabilidade e desigualdade nas formas de inserção, sobretudo, para a população jovem, procuramos demonstrar em nosso estudo que a precarização do trabalho assume uma dinâmica multifacetada, na qual se destacam os impactos sobre a condição de saúde dos trabalhadores.

## Considerações Finais

O tema tratado nesta investigação surgiu como fruto da inquietação pessoal e profissional sobre as estratégias empresariais adotadas pelas grandes redes do varejo em relação à composição de sua força trabalho. A intenção de investigar essas questões se mostrou ainda mais instigante, quando notamos, por meio da pesquisa empírica sobre o setor, que o perfil dos trabalhadores do comércio é formado em grande parte por jovens recém-ingressantes no mercado de trabalho e com pouco ou nenhuma experiência profissional.

Porém, ao iniciarmos este estudo um problema surgiu de antemão: afinal, o que estamos chamando de juventude? Na primeira parte desta pesquisa, observamos que a discussão sociológica sobre o tema atribui à noção de juventude uma qualidade que foge de simples determinações biológicas e sofre constante atualização, uma vez que as mudanças demográficas e as transformações socioculturais em curso têm contribuído para associá-la mais a um conjunto de atitudes e comportamentos do que uma fase de vida e de transição para o mundo adulto.

Por outro lado, quando falamos de juventude temos que ter em mente alguns marcadores sociais, tais como, se são homens ou mulheres, se estudam, se moram com os pais, se tem filhos, entre outros. Esses marcadores são centrais se quisermos compreender a juventude não apenas pelos fatores que a une, mas pelas diferentes clivagens que a definem enquanto uma categoria sociológica. Ademais, os fatores cronológicos relativos à ideia de juventude não devem ser descartados, uma vez que a institucionalização de certos critérios são definidores na passagem de uma fase de vida para outra, como, por exemplo, aqueles que regulamentam a idade legal para a inserção no mercado de trabalho.

Feito essas considerações, nosso objetivo foi o de analisar as questões relativas à problemática da inserção ocupacional juvenil e seu impacto sobre o mercado de trabalho brasileiro, compreendendo que o fenômeno do desemprego entre os jovens suficientemente escolarizados para o mercado de trabalho está associado muito mais a um descompasso entre a oferta da força de trabalho qualificada e a baixa demanda de empregos capazes de absorvê-la do que a um problema de ordem individual.

Neste sentido, chamamos a atenção para o crescimento do precariado, categoria sociológica que, embora não seja conceituada e empregada da mesma forma pelos diversos autores, tem-se revelado significativa em termos analíticos para compreendermos as reais condições de vida e trabalho de novas gerações que vivem de seu trabalho, inseridas no bojo de uma processualidade histórica de degradação da condição social da classe trabalhadora.

A definição do precariado ganha ainda mais musculatura quando analisamos os dados sobre a inserção do jovem brasileiro no mercado trabalho. Ao nos depararmos com os dados oficiais do IBGE de 2015 percebemos que além da ausência de mecanismos legais de controle da exploração direta do trabalho, os rendimentos auferidos pelos jovens ficam abaixo das necessidades básicas da reprodução de sua força de trabalho. Lamentavelmente, os dados do IBGE chamam a atenção não apenas pela regra, mas pela exceção: somente 25% da população jovem, entre 14 a 29 anos de idade, recebem mais de dois salários mínimos.

Nossa investigação avança ao percebemos que o critério “escolaridade” não contribui para que os jovens brasileiros escapem dos vínculos precários de emprego. Como demonstramos, uma série de fatores causais explica este fenômeno, como, por exemplo, a perda da qualidade e do “valor simbólico” dos diplomas (ou credenciais educacionais), associada tanto ao um processo de degradação do ensino em todos os níveis, quanto a um processo constante de flexibilização dos processos de trabalho, que demandam do trabalhador uma constante reciclagem de suas aptidões. Ademais, após a década de 1990, certos requisitos para a inserção no mercado de trabalho foram forjados, implicando em transformações sem precedentes no padrão de inserção ocupacional entre a população jovem, de tal forma que se mostra cada vez mais comum a inserção de jovens mais escolarizados no segmento não-organizado do mercado de trabalho, no qual encontramos as relações e as práticas de remuneração mais flexíveis.

Assim, procuramos demonstrar em diálogo com a literatura abordada que a transição da escola para o trabalho sempre foi uma questão problemática no caso brasileiro, sobretudo se tomamos o padrão fordista desta transição como parâmetro. Embora em termos individuais o aumento da escolaridade possa representar vantagens de inserção no mercado de trabalho, concluímos que, desde os anos 90, a macroeconomia do trabalho no Brasil tem contribuído para que o aumento da escolaridade, na verdade, colabore com o acirramento entre os trabalhadores por melhores posições no mercado e a perda tendencial do valor das credenciais educacionais, em razão da instabilidade e flexibilidade dos processos de trabalho.

Posto isto, procuramos compreender por meio da análise dos dados do DIEESE (2009; 2017), a particularidade da inserção do segmento jovem da população no setor do comércio, demonstrando as condições precárias dessa inserção, expressa pelos contratos atípicos de trabalho e pelos baixos rendimentos. Como reflexo das tendências apontadas acima, constatamos por meio de estudos e dados estatísticos sobre este setor que o aumento da escolaridade também não é um fator que assegura melhores rendimentos dos jovens em

relação aos considerados adultos, sendo a permanência nos postos de trabalho o fator principal para tal. Este fato pode ser explicado em função da valorização do salário por meio das anuais negociações coletivas de trabalho do setor e pelo reconhecimento, por parte dos empregadores, dos anos de experiência em contraposição da maior escolaridade.

Por outro lado, alguns estudos têm apontado que desde os anos 90 o maior grau escolaridade tem sido um requisito importante na hora da contratação neste setor. Isso pode ser explicado pelo contexto de acirramento concorrencial pelos postos de trabalho disponíveis à época, bem como pela formação de um novo perfil de trabalhador facilitado pela ascensão escolar, isto é, um trabalhador capaz de desenvolver o relacionamento interpessoal, simples raciocínios lógicos e que, sobretudo, tenha capacidade de ser flexível diante das necessidades contingenciais das empresas e das oscilações de “mercado”. Em outros termos, podemos sugerir que há uma predisposição para a contratação de jovens que não sejam engajados política e sindicalmente e que não questionam a organização e gestão flexível do trabalho, que demanda do trabalhador assiduidade, comprometimento, flexibilidade, agilidade no desenvolvimento de suas tarefas, facilidade para trabalhar em equipe e que seja propositivo em relação a sugestões que resultem na otimização dos processos de trabalho.

Após a exposição do arcabouço teórico sobre o qual delimitamos nosso objeto de investigação, partimos para a exposição dos dados sobre a empresa e dos jovens trabalhadores entrevistados. Na segunda parte desta dissertação, demonstramos como se concretiza a dinâmica de trabalho na C&A apoiada na multifuncionalidade e no quadro enxuto de trabalhadores por loja pesquisada. Demonstramos, ainda que brevemente, como o trabalho intenso dentro das lojas está vinculado ao modelo de negócio intitulado *fast fashion*, que necessita, em tempo recorde, a reposição constante de novas coleções na loja, a apreensão das preferências dos clientes quanto às tendências da moda e o risco zero sobre toda a cadeia produtiva.

Em seguida, procuramos focar na dinâmica de trabalho segunda a “ética” e as metas da empresa. Nesta seção, nos debruçamos sobre os comportamentos exigidos pela C&A e como eles implicam em formas distintas de exploração do trabalho, como por exemplo, o uso extensivo do trabalho em equipe e de ações automotivacionais a todo tempo, principalmente em datas e eventos comemorativos do ano em que o comércio varejista é impulsionado.

Por meio dos dados empíricos, demonstramos que o emprego na C&A tem se caracterizado como uma porta de entrada para o mercado de trabalho formal para muitos jovens que estão na fase de conclusão dos estudos ou que pretendem iniciar uma graduação.



Para estes, o trabalho no ramo do comércio varejista tem servido como uma espécie de passaporte para alcançar tanto objetivos profissionais, baseados na formação que escolheram, como para poderem conquistar a independência financeira em relação a suas famílias.

Conforme verificado nas entrevistas, o principal motivo de permanecerem trabalhando na C&A é para custear os gastos com educação. Neste sentido, percebemos que valores conferidos à continuidade dos estudos estão associados à crença de que atingirão melhores oportunidades profissionais no futuro.

Por um lado, não podemos ignorar o fato que, como jovens de sua época, reproduzem certos valores sociais e morais indicados pela sociedade de consumo como demonstramos nos momentos de transcrição de suas falas. Para muitos deles, o trabalho significa a possibilidade de adquirir bens de consumo, “comprar um carro” ou simplesmente “melhorar de vida no sentido financeiro”. Contudo, também captamos nas falas de alguns jovens que o trabalho tem um sentido próprio para eles, geralmente associado à construção de uma identidade pautada na ética do trabalho e como um espaço de sociabilidade, marcado pelo estabelecimento de relações solidárias e amigáveis, ainda que, segunda Lica (uma das entrevistadas) isso seja desmotivado pela empresa.

Com base nos estudos sobre o setor e nas entrevistas que realizamos, é possível chegar a outras conclusões. Ao notar que o comércio representa uma ocupação passageira para esses jovens, grandes grupos do setor varejista têm traçado sua estratégia empresarial baseada em um piso salarial reduzido, o qual o ingressante no comércio, sem qualificações especiais e experiência profissional progressiva, tende a aceitar, ao menos no começo, quando as vantagens financeiras e objetivas se sobrepõem às vantagens pessoais, ou seja, de caráter subjetivo.

A elevada taxa de rotatividade no comércio (aproximadamente de 65% na cidade São Paulo), assim como na C&A, que atinge, sobretudo, os trabalhadores mais jovens, também não parece afetar as estratégias da empresa, uma vez que o jovem recém-ingresso adquire proficiência no trabalho em apenas três meses, período no qual é acompanhado de um “padrinho”, colega de trabalho mais experiente que inicia o novato no programa de treinamento (cf.: RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2012-2013, p.31).

Além disso, pensando em um nível macro do setor, a elevada taxa de rotatividade é responsável por um processo contínuo de precarização dos ganhos de rendimento pelo trabalho, pois assegura a desigualdade salarial entre os admitidos em relação aos desligados, reduzindo o peso dos reajustes salariais conquistados nas negociações coletivas para os novos contratados.

O regime flexível de contratações é a pedra angular das estratégias empresarias baseadas na redução de custos. Amplamente utilizada entre grandes redes de varejo de vestuário, como a C&A, principalmente nos três últimos meses de cada ano, leva às perdas salariais e garantias de direitos trabalhistas, uma vez que os temporários são contratados somente durante a vigência do período de experiência, prazo de 90 dias conforme estabelece legislação até então vigente. Em suma, o que importa para tais estratégias é a manutenção do poder de rendimento corporativo em detrimento aos reajustes salariais conquistados pela barganha sindical nas negociações coletivas. Vale ressaltar que, sobre este último aspecto, a atuação dos sindicatos representantes da categoria foi reconhecida por alguns entrevistados, embora, devido aos limites dessa pesquisa, esta percepção não foi objeto de nossa análise.

Além dessas estratégias adotadas entre o setor do comércio como um todo, podemos notar no caso específico dos jovens entrevistados da C&A que a empresa procura “formar” seus “associados” no sentido de desenvolver neles capacidades para exercer múltiplas tarefas, tais como, fechar o caixa, atender o cliente, arrumar os provadores, oferecer serviços financeiros, dentre outras.

Desse modo, a exploração da vitalidade e da energia dos mais jovens parece ser um recurso utilizado pela gestão, com a finalidade de ter à sua disposição uma força de trabalho mais adaptável ao regime de trabalho flexível na empresa. A possibilidade do jovem em realizar distintas funções, cumprir metas de acordo com as necessidades contingenciais, trabalhar aos finais de semana, se deslocar para outras unidades quando necessário e a realização de horas extras compõem os requisitos fundamentais que a empresa espera do jovem trabalhador. Nesta perspectiva, podemos dizer que o trabalho predominante feminino e jovem na C&A tem uma dupla função para a empresa: permite no âmbito da “polivalência precária”, a exploração de uma mão de obra que ganha menos que os mais velhos e possibilita que os trabalhadores se tornem propagandas vivas dos produtos da C&A, os quais têm a função de inspirar valores e ideais de juventude associados à sua marca. Sobre esse último aspecto, a perspectiva de gênero não poderia ser ignorada. O fato de que na C&A existam mais mulheres do que homens trabalhando permite problematizar a questão da reprodução da divisão sexual do trabalho nesse setor, de modo que são eles, e não elas, que estão em maior proporção nos cargos de diretorias, enquanto as mulheres permanecem majoritariamente em cargos de menor salário e menor decisão.

Por fim, encerrando essas considerações, procuramos demonstrar ao final da terceira parte desta dissertação os impactos da jornada de trabalho sobre as relações pessoais e a saúde

dos jovens entrevistados. Ao retomarmos, de modo mais abrangente, o problema da flexibilização e intensificação do trabalho no capitalismo contemporâneo, procuramos expor, partindo de uma perspectiva geral para pensar um caso particular, como estas duas dimensões têm colaborado para a ausência de limites socialmente estabelecidos entre os tempos de trabalho e não-trabalho, bem como para um princípio de adoecimento que atinge, sobretudo, a esfera psíquica dos entrevistados.

## Referências Bibliográficas

ABÍLIO, L. C. **Sem Maquiagem: o trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos.** São Paulo: Boitempo: FAPESP, 2014.

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho. Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo.** São Paulo: Boitempo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da Reestruturação Produtiva – Ensaio de sociologia do trabalho.** 2 ed. São Paulo: Práxis, 2007.

\_\_\_\_\_. **A condição de proletariado - a precariedade do trabalho capitalismo global.** 1 ed Bauru: Práxis, 2009.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo.** São Paulo: Boitempo, 2011

\_\_\_\_\_. **Trabalho e Neodesenvolvimentismo. Choque de capitalismo e nova degradação do trabalho no Brasil.** 1 ed. Bauru: Práxis, 2014.

\_\_\_\_\_. ESTANQUE, E. (orgs.). **Trabalho, juventude e Precariedade: Brasil e Portugal.** 2ª. ed. Londrina: Práxis; Bauru: Canal 6, 2012.

ALVES, N. de A.; CANTANTE, F.; BAPTISTA, I.; CARMO, R. M. **Jovens em Transições Precárias. Trabalho, cotidiano e futuro.** Lisboa: Editora Mundos Sociais, 2011.

\_\_\_\_\_. **A Tragédia de Prometeu: a degradação da pessoa humana-que-trabalha na era do capitalismo manipulatório.** Bauru: Canal 6, 2016.

ALMEIDA, M. L. Comércio: Perfil, reestruturação e tendências. **Educação & Sociedade,** ano XVIII, nº 61, dezembro, 1997.

ANTUNES, Ricardo. **Os novos proletários do mundo na virada do século.** Revista Lutas Sociais, nº6, 1999.

\_\_\_\_\_. e SILVA, M. A. M. (orgs) **O avesso do trabalho.** São Paulo: Expressão Popular, 2004.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho.** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANGUELOV, Nikolay. **The Dirty Side of the Garment Industry: Fast Fashion and Its Negative Impact on Environment and Society.** Boca Raton (FL,USA): CRC, 2016.

ARAÚJO, A. M. C. Trabalho, Precarização e Relações de Gênero em Tempos de Flexibilização e Reestruturação Produtiva. **XIII Congresso Brasileiro de Sociologia,** 2007.

\_\_\_\_\_. LOMBARDI, M. R. Trabalho informal, gênero e raça no Brasil do início do século XXI. **Cad. Pesqui.,** vol.43, n.149, pp.452-477, 2013. Disponível em:<

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742013000200005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742013000200005&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acessado em: 10 de junho de 2017.

ARIÉS, P. **História Social da criança e da família**. 2 ed São Paulo: LTC, 1981.

AVELAR JUNIOR, O. V. de. Estratégia de marcas próprias nas lojas de departamentos. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 17, n. 1, p. 146-179, jan./abr. 2011.

AZNAR, Guy. **Trabalhar Menos para Trabalharem Todos**. São Paulo: Scritta, 1995. 286 p.

BERNARDO, J. **Democracia totalitária: teoria prática da empresa soberana**. São Paulo: Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_. Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores. Ainda há lugar para os sindicatos? São Paulo: Boitempo, 2000.

BRAGA, R. **A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista**. São Paulo: Boitempo, 2012.

\_\_\_\_\_. Precariado e sindicalismo no Brasil contemporâneo: um olhar a partir da indústria do call center. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, p. 25-52, 2014. Disponível em:< <https://rccs.revues.org/5532>>. Acessado em: 10 de junho de 2017.

\_\_\_\_\_. SANTANA, M. A. Dinâmica da ação coletiva no Brasil contemporâneo: encontros e desencontros entre o sindicalismo e a juventude trabalhadora. **Caderno CrH**, Salvador, v. 28, n. 75, p. 529-544, Set./Dez, 2015

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987.

BOURDIEU, P. A juventude é apenas uma palavra In: **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero. P. 112-121, 1983.

BORIS, E. Produção e Reprodução, casa e trabalho. **Tempo Social**, v. 26, n.1, pp. 101-122, junho de 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/84982/87746>>. Acessado em: 10 de junho de 2017.

CARDOSO, A. **A construção da sociedade do trabalho no Brasil – uma investigação sobre a persistência secular das desigualdades**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

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

CASTEL, R. **Metamorfoses da questão social**. Petrópolis, Editora Vozes, 1998.

CHANG, H-J. **23 coisas que não nos contaram sobre o capitalismo**. São Paulo, Editora Cultrix, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- \_\_\_\_\_. (Org.). **A mundialização financeira: gênese, custos e riscos**. São Paulo: Xamã, 1998.
- CIETTA, E. **A revolução do fastfashion: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.
- CLARO, M.M.F.; BOTOMÉ, S.P.; KUBO, O.M. Condições de trabalho, vida e saúde de trabalhadores de comércio em shopping center. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** v.3 n.2 Florianópolis dez. 2003.
- CORSEUIL, C. H. FOGUEL, M. N., GONZAGA, G.; RIBEIRO, E, P. A rotatividade dos jovens no mercado de trabalho formal Brasileiro. In: CORSEUIL; C. H.; BOTELHO, R. U. (Orgs.). **Desafios à trajetória profissional dos jovens brasileiros**. Brasília: Ipea, 2014.
- DAL ROSSO, S. **Mais Trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2008.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5.ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.
- \_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- DI MASSI, Domenico. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DRUCK, G. Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH, Salvador**, v. 24, n. spe 01, p. 37-57, 2011.
- DUJARIER, M. **Le travail du consommateur**. Paris, La Découverte: 2008.
- DUTRA, J. L. “Onde você comprou esta roupa tem para homem?": A construção de masculinidades nos mercados alternativos de moda. In: GOLDENBERG, Mirian (Org.). **Nu e Vestido: dez antropólogos revelam a cultura do corpo carioca**. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- ENGELS, F. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra**. Tradução b. A. Schumann ; supervisão, apresentação e notas José Paulo Netto. São Paulo: Boitempo, 2010.
- ESTANQUE, E. Classes, precariedade e ressentimento: mudanças no mundo laboral e novas desigualdades sociais. **Configurações. Revista de Sociologia**, nº 1, Núcleo de Estudos em Sociologia: Universidade do Minho, 2005.
- EVANS, P. **National movements and transnational connections: global labor's evolving architecture under neoliberalism**. Global Labour Journal, Hamilton, v. 5, n. 3, 2014.
- FONTENELLE, I. A. **O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo, 2002.

FRIGOTTO, G. A produtividade da escola improdutiva 30 anos depois: regressão social e hegemonia às avessas. **Trabalho Necessário**, ano13, nº20, 2015.

FRÚGOLI, JR.H. Shopping Centers: avenidas de sonho. **Ciência Hoje**. V.12/n.67. São Paulo, 1990.

\_\_\_\_\_. Os shoppings de São Paulo e a trama do urbano: um olhar antropológico. In: PINTAUDI, Silvana M.; FRÚGOLI Jr., Heitor. (Org.). **Shopping centers: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras**. São Paulo: UNESP, 1992.

\_\_\_\_\_. **Sociabilidade Urbana**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

GARCIA, M. F. D. **Juventude em tempo de incertezas: enfrentando desafios na educação e no trabalho**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapemig, 2009.

\_\_\_\_\_. Juventude em tempo de incertezas: enfrentando desafios na educação e no trabalho. **Cadernos CERU**, série 2, n. 14, 2013.

GENTILI, P.; OLIVEIRA, D. A. A procura da igualdade: dez anos de política educacional no Brasil. In: SADER, E. (Org.). **Lula e Dilma: 10 anos de governos pós-neoliberais no Brasil**. 1ed. São Paulo: Boitempo, 2013.

GUIDDENS, A. **Más allá de la Izquierda y la Derecha. El futuro de las políticas radicales**. Madrid, Ed. Cátedra, 1998.

GUIMARÃES, Nadya A. Trajetórias inseguras, autonomização incerta: Os jovens e o trabalho em mercados sob intensas transições ocupacionais. In: CAMARANO, A. A. (Org.). **Transição para a vida adulta ou vida adulta em transição?** Rio de Janeiro: Ipea, 2006.

\_\_\_\_\_. Trabalho: uma categoria chave no imaginário juvenil? In: ABRAMO, H.; BRANCO, P. P. (Orgs.). **Retratos da juventude brasileira. Análises de uma pesquisa nacional**. São Paulo: Instituto Cidadania e Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

\_\_\_\_\_. HIRATA, H. S.; SUGITA, K. Cuidado e Cuidadoras: o trabalho de care no Brasil, França e Japão. **Sociologia & Antropologia**. V. 01.01: 151-181, 2011. Disponível em: [http://economiadalongevidade.com.br/site/wpcontent/files\\_mf/1379632656artigo\\_nadyaguimaraeshelenahiratakurumisugita.pdf](http://economiadalongevidade.com.br/site/wpcontent/files_mf/1379632656artigo_nadyaguimaraeshelenahiratakurumisugita.pdf). Acesso em: 10 de junho de 2017.

GONZALEZ, R. Políticas de emprego para jovens: entrar no mercado de trabalho é a saída? In.: CASTRO, J. A. de; AQUINO, M. C. de; ANDRADE, C. C. de (orgs.). **Juventude e políticas sociais do Brasil**. Brasília: IPEA, 2009.

GORZ, A. **Misères du Présent, Richesse du Possible**. Paris: Ed Galilée, 1997.

GROPPO, L. A. Dialética das juventudes modernas e contemporâneas. **Revista de Educação do Cogeime**. Ano 13- nº25- Dezembro, 2004

\_\_\_\_\_. Condição juvenil e modelos contemporâneos de análise sociológica das juventudes. In: Sousa, Janice Tirelli Ponte de; Groppo, Luís Antonio (Orgs). **Dilemas e contestações das juventudes no Brasil e no mundo**. Florianópolis: UFSC, 2011

HARTMANN, M.; HONNETH, A. Paradoxes of capitalism. **Constellations**, USA, Volume 13, No 1, 2006.

HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. 22ª ed. Edições Loyola: São Paulo, 2012.

\_\_\_\_\_. **O enigma do capital: e as crises do capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2011.

HIRATA, H. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**. (17/18) pp.139-156, 2001/2002.

\_\_\_\_\_. Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo, 2012.

LAFARGUE, P. **O direito à preguiça**. São Paulo: Hucitec; UNESP, 1999.

LINS, L. M. **Educação, qualificação, produtividade e crescimento econômico: a harmonia colocada em questão**. IPEA: Anais do I Circulo de Debates Acadêmicos, 2011.

LIPOVETSKY, G.; CHARLES, S. **Os Tempos Hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

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.

LIPIETZ, Alain. **Audácia – Uma alternativa para o século 21**. São Paulo: Nobel, 1991.

LUKÁCS, G. As Bases Ontológicas do Pensamento e da Atividade do homem. **Revista Temas de Ciências Humanas**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, v.4, 1986.

MACHADO, V. O conceito de juventude: uma abordagem cultural dessa fase da vida. In: SOUZA, J. T. P. de; GROppo, L. A. (Orgs). **Dilemas e contestações da juventude no Brasil e no mundo**. Florianópolis: UFSC, 2011.

MARX, K. **O Capital**. Livro I, v. I. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

\_\_\_\_\_. **O Capital: crítica da econômica política**. Livro II. 27ª ed. – Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

\_\_\_\_\_. **Salário, preço e lucro**. In: Obras Escolhidas. São Paulo: Editora Alfa-Omega, s.d.v.I.

\_\_\_\_\_. **Grundrisse: manuscritos econômicos de 1857-58: esboços da crítica da economia política**. São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração do Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MESSIAS, E. M. Por uma moda rápida de qualidade e com autonomia estilística (Resenha). **Iara – Revista de Moda, Cultura e Arte** - São Paulo – V.4 N°2 dezembro, 2011.

MÉSZÁROS, I. **Para Além do Capital**. São Paulo: Editora Boitempo, 2002.



\_\_\_\_\_. **O poder da Ideologia**, São Paulo: Boitempo, 2004.

NOGUEIRA, C. M. **A feminização do mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização**. São Paulo: Autores associados, 2004.

OLIVEIRA, A. de. **Território e mercado de trabalho: discursos & teorias**. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

OLIVEIRA, F. de. *Crítica à razão dualista/ O ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo, 2003.

PADILHA, V. **Shopping Center: a catedral das mercadorias**. Tese de doutorado apresentada ao PPGS/IFCH/UNICAMP, 2003.

PAIS, J. M. A Juventude como Fase de Vida: dos ritos de passagem aos ritos de impasse. **Saúde Soc. São Paulo**, v.18, n.3, p.371-381, 2009.

\_\_\_\_\_. Emprego juvenil e mudança social: velhas teses, novos modos de vida. **Análise Social**, vol. Xxvi ( 114), ( 5.º), 945-987, 1991.

PAULANI, L. M. A crise do regime de acumulação com dominância da valorização financeira e a situação do Brasil. **Estud. av.** [online]. vol.23, n.66, pp.25-39, 2009.

PINHEIRO-MACHADO, R.; SCALCO, L. M. Rolezinhos: marcas, consumo e segregação no Brasil. **Revista de Estudos Culturais EACH USP**, n. 1, v. 1, p. 01, 2014.

PINTOR, E.A.S. Sofrimento mental em vendedores na Grande São Paulo: a destituição do ser pela organização do trabalho. **Rev. bras. Saúde ocup.**, vol.35, n.122, pp.277-288 São Paulo, 2010.

PLION, Dominique. Desequilíbrios mundiais e instabilidade financeira: a responsabilidade das políticas liberais. Um ponto de vista keynesiano. In: CHESNAIS, F. (Org.). **A mundialização financeira: gênese, custos e riscos**. São Paulo: Xamã, 1998.

POCHMANN, M. **O emprego na globalização**. São Paulo: Boitempo, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **A batalha pelo primeiro emprego: a situação atual e as perspectivas do jovem no mercado de trabalho brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Publisher, 2007.

\_\_\_\_\_. Terceirização, competitividade e Uberização do trabalho no Brasil. In: TEIXEIRA, M.O. ; RODRIGUES, H.; COELHO, E A. (orgs.). **Precarização e terceirização: faces da mesma realidade**. São Paulo: Sindicato dos Químicos, 2016.

PRIEB, Sérgio. A discussão atual sobre a redução da jornada de trabalho. In: IV colóquio Marx e Engels, 2005, Campinas - SP. **IV Colóquio Marx e Engels**. Campinas - SP: Cemarx / Unicamp, 2005. v. IV.

RIBEIRO, R.; JULIANO, A. A. Setor terciário no Brasil: análise do emprego e dos rendimentos do trabalho – 1992/2001. **Trabalho apresentado no Grupo de trabalho Reestruturação do Mundo do Trabalho no XI Congresso Brasileiro de Sociologia**, Unicamp, Campinas, SP, 2003.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos – O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1996.

SANTOS, A. dos. **Juventude Metalúrgica e Sindicato no ABC Paulista (1999-2001)**. São Paulo, Edição do Autor, 2010.

SANTOS, S. M. A. **O trabalho flexível no comércio varejista: multifuncionalidade e precarização**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal de São Carlos (PPGS- UFSCar), 2013.

SABEL, C.; PIORE, M. **The Second Industrial Divide**. Nova Iorque: Basic Book , 1984.

SAVAGE, J. **A criação da juventude. Como o conceito de teenage revolucionou o século XX**. Tradução Talita M. Rodrigues. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

SELIGMANN - SILVA, E. Crise econômica, trabalho e saúde mental. In.: ANGERAMI V. 9org.), **Crise, trabalho e saúde mental no Brasil**. São Paulo: Traço, 1986.

\_\_\_\_\_. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Cortez Editora, 1994.

\_\_\_\_\_; BERNARDO, M.H.; MAENO, M.; KATO, M. O mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Rev. bras. Saúde ocup.**, São Paulo, 35 (122): 187-191, 2010.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SERFATI, C. O papel ativo dos grupos predominantemente industriais na financeirização da economia. In: CHESNAIS, F. (org.) **A Mundialização Financeira**. São Paulo, Xamã, 1998.

SHIMAMURA, E.; SANCHES, M. C. de F. O Fast Fashion e a identidade de marca. **Projética Revista Científica de Design**. Londrina - V.3 N.2, dez. 2012.

SILVA, J. H.; SEGNINI, L. R. P. **Os Filhos do Desemprego. Jovens Itinerantes do Primeiro Emprego**. 1.ed. Brasília: Editora Liber livro, 2009.

SINGER, A. **Os sentidos do lulismo – Reforma Gradual e Pacto Conservador**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

\_\_\_\_\_. Brasil, junho de 2013: Classes e ideologias cruzadas. Dossiê: mobilizações, protesto e revoluções. **Novos Estudos**, nº97, São Paulo, novembro, 2013.

SCHULTZ, T. W. **O Capital Humano: Investimentos em educação e em pesquisa.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

STANDING, G. **O precariado: a nova classe perigosa.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2013.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo (SP): Ed. UNESP, 2005.

\_\_\_\_\_. **Burocracia e ideologia.** São Paulo (SP): Ed. UNESP, 2006.

TOMANEY, J. A new paradigm of work organization and technology? In: AMIN, A. (Org). **Post-fordism: a reader.** Oxford: Blackwell, 1996.

VALENCIA, A. S. **Precariado ou proletariado?** Bauru: Canal 6, 2016.

## Fontes Consultadas

INSTITUTO AKATU - INDICATOR. **Os jovens e o consumo sustentável: construindo o próprio futuro?** Relatório de pesquisa, p. 8-44, 2001.

**C&A. Relatório de Sustentabilidade 2012-2013.** Disponível em <[http://www.cea.com.br/sustentabilidade/pdf/CA\\_Relatorio\\_de\\_Sustentabilidade\\_\\_2012-2013\\_pt.pdf](http://www.cea.com.br/sustentabilidade/pdf/CA_Relatorio_de_Sustentabilidade__2012-2013_pt.pdf)> Acesso em: 18 de setembro de 2014.

**C&A. Relatório Global de Sustentabilidade 2015** – Versão Resumida. Disponível em [http://sustentabilidade.cea.com.br/pdf/CA\\_Relatorio\\_Global\\_Sustentabilidade\\_2015.pdf](http://sustentabilidade.cea.com.br/pdf/CA_Relatorio_Global_Sustentabilidade_2015.pdf). Acesso em: 20 de fevereiro de 2017.

Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços (CONTRACS). **Análise das garantias presentes em Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho das Entidades Sindicais filiadas à CONTRACS 2012-2106.** Projeto SAACC- Contracs, 2017.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **O Jovem Comerciante: trabalho e estudo.** Boletim Trabalho no Comércio. Ano I – No. 3. DIEESE, 2009.

\_\_\_\_\_. **Um balanço do Comércio em 2014 a partir dos principais indicadores.** Boletim de Indicadores do Comércio. No. 7. DIEESE, 2015.

\_\_\_\_\_. **Qualificação e Mercado de Trabalho: Apontamentos para política pública em regiões metropolitanas.** Pesquisa Dieese- No. 18. Dezembro de 2011. São Paulo: DIEESE, 2011.

\_\_\_\_\_. **Perfil dos comerciantes do município de São Paulo.** Sindicato dos Comerciantes de São Paulo. São Paulo: DIEESE, 2007

\_\_\_\_\_. DIEESE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Pesquisa PED 2007-2015.** São Paulo: DIEESE, 2017.

IBEGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira.** Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL (IOS). **Comportamento Social e Trabalhista – C&A. Relatório Geral.** São Paulo: IOS, 2010.

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. **Habilidades de Leitura, Escrita e Matemática são limitadas em muitos setores da economia brasileira, podendo restringir produtividade e capacidade de inovação.** São Paulo, 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Juventude e Trabalho. Coleção Cadernos EJA.** Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/06\\_cd\\_al.pdf](http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/06_cd_al.pdf)> Acesso em 18 de setembro de 2014.

## Apêndices

**Apêndice A** - Roteiro de entrevista e questionário socioeconômico aplicado aos jovens trabalhadores da C&A

<b>PERFIL SOCIOECONÔMICO</b>			
Idade:	Sexo: ( ) M ( ) F	Cor:	Filhos:
Estado civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Divorciado ( ) Separado ( ) União Estável ( ) Viúvo ( ) Outros			
Tempo de trabalho na empresa:			
Departamento atual:			
Cargo atual:			
Tipo de Contrato: ( ) temporário ( ) por prazo indeterminado			
Este é seu primeiro emprego?			
<b>Escolaridade:</b> <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio completo <input type="checkbox"/> Ensino Superior incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Superior completo <input type="checkbox"/> Ensino Técnico <input type="checkbox"/> Pós-graduação (especialização; mestrado; doutorado; etc) <input type="checkbox"/> Outros:			
Rendimento mensal individual em R\$:		Rendimento mensal familiar em R\$:	
Tipo de moradia: ( ) Alugada ( ) Própria ( ) Cedida Quantas pessoas moram com você? _____			
Profissão da mãe:		Profissão do pai:	
Para qual finalidade você trabalha?  <input type="checkbox"/> Ajudar meus pais nas despesas com a casa <input type="checkbox"/> Para meu sustento e de minha família (esposo/a ; filhos/as; dependentes; etc) <input type="checkbox"/> Para ser independente (ter meu sustento, pagar os estudos, ganhar meu próprio dinheiro, etc)			

- |  |
|--|
| <p><input type="checkbox"/> Para adquirir experiência</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei</p> <p><input type="checkbox"/> Outra finalidade</p> |
|--|

**(A) Descrição das atividades laborais; desenvolvimento dos planos de cargos e salários e de competências e habilidades que a empresa espera daqueles (as) que trabalham na C&A**

1. Descreva suas atividades cotidianas:
2. Você sempre esteve neste cargo? Se não, descreva sua trajetória profissional na empresa:
3. Você acredita estar em uma função adequada a suas qualificações? Por quê?
4. Como você acredita ser avaliado no desempenho de sua atividade? Você sabe quais são os 5 comportamentos esperados pela empresa?
5. Você acha que sua aparência é relevante no setor que trabalha? Por quê?
6. Você conhece o plano de participação de resultados da empresa que trabalha?
7. O que é definido por esse “plano” é possível alcançar?
8. Em relação às metas, qual é a visão geral (sua e de seus colegas) em relação a elas?

**(B) Analisar a implantação de elementos da gestão toyotista na organização do trabalho**

9. Quantas pessoas trabalham no seu setor? Há mais mulheres ou homens?
10. Qual é sua jornada de trabalho e com que frequência você costuma fazer horas a mais?
11. Você prefere banco de horas ou hora extra?
12. Qual é sua remuneração fixa?
  - De 1 a 2 salários mínimos
  - De 2 a 3 salários mínimos
  - De 3 a 4 salários mínimos
  - Mais de 4 salários mínimos
13. Você recebe outro tipo de bonificação?
14. Você sempre trabalhou nesse local ou já foi deslocado para outra unidade?
15. Quais são os períodos do ano em que o trabalho é mais intenso?
16. Quais são as medidas que a empresa toma durante esses períodos?
17. Com quais equipamentos informatizados você tem que lidar no ambiente de trabalho (ex.: caixa, controle de estoque, outros dispositivos, etc)? Explique como funciona:
18. Há algum dispositivo nas mercadorias que controla sua circulação dentro da loja?
19. Você e seus colegas são chamados para darem sugestões de melhorias relacionadas às práticas da empresa?
20. Atualmente ocorrem mais contratações ou demissões? As demissões são por iniciativa da empresa ou do funcionário?

**(C) Analisar os impactos na saúde e qualidade de vida**

21. Você acredita que vai trabalhar nessa empresa por mais quanto tempo?
22. Como você considera seu estado físico e psíquico durante e depois de um dia de trabalho?

23. Ao deitar-se, consegue se desligar das preocupações do trabalho ?
24. Você acredita que alguma atividade do seu trabalho afeta ou já afetou a sua saúde?
25. Conhece alguém com quem trabalha que tenha desenvolvido algum problema de saúde relacionado à atividade de trabalho?

**(D) Analisar os impactos do trabalho na vida dos jovens**

26. Nos momentos de lazer, o que costuma fazer?
27. Frequenta alguma igreja? Qual?
28. O seu trabalho afeta suas relações pessoais?
29. O que te motiva a trabalhar?
30. Como você se vê daqui 10 anos?
31. Caso você tivesse a oportunidade de mudar alguma coisa no seu trabalho, o que mudaria?

**Apêndice B - Roteiro de entrevista com dirigentes sindicais**

Local e data:

Nome do sindicato:

Central Sindical:

Número de trabalhadores(as) na base do Sindicato:

Total de sindicalizados(as) na base:

1. Percentual de trabalhadores (as) (mulheres/homens) no ramo:
2. Idade Média (de quem se insere) no ramo:
3. Salário médio (de quem se insere):
4. No geral, qual é o nível de escolaridade dos trabalhadores?
5. Quais são as formas de contratação habituais praticadas no ramo:
6. Qual é o fator determinante para as contratações , qualificação ou experiência, ou ambos?
8. A hora extra é uma prática usual ou somente ocorre em períodos específicos?
9. Há relatos de empresas em relação ao não pagamento de horas extras ou que excedam o limite permitido pela lei?
10. Qual é o tempo médio de permanência no emprego?
11. Geralmente, os desligamentos são motivados por que?
12. Quais as diferenças nas condições de trabalho entre os trabalhadores(as) fixos(as) e os temporários(as) ? Há efetivação de temporários e por tempo determinado?
13. Há relatos de trabalhadores (as) que se sentiram prejudicados ou discriminados na empresa?
14. Há relatos de assédio moral (humilhação, ofensa, constrangimento de maneira continuada e repetitiva no contexto de trabalho)?
15. Há relatos de assédio sexual?
16. Quais os problemas de saúde mais relatados pelos trabalhadores?
17. Você(s) consideram o ritmo de trabalho prejudicial à saúde mental ou física dos (as) trabalhadores(as)?
19. Em sua opinião, quais são as principais demandas do segmento do comércio hoje?
20. O que mudou na ação sindical frente ao processo de reorganização das empresas (mudanças no processo de gestão)? Ou seja, como era e como é?

## Anexos

### Anexo 1 – Slogan da campanha da C&A “Misture, ouse e divirta-se”. Ano: 2016.



Disponível em:< <https://www.youtube.com/results?q=%23tudolindoemisturado>>. Acesso em: 06. jun. 2017.

### Anexo 2 – Cenas do comercial na campanha do Dia dos Namorados em que mostra o casal com roupas trocadas. Ano: 2016.



Disponível em:< <https://www.youtube.com/watch?v=vevC0nutVIs>> Acesso em: 06 jun. 2017.



**Anexo 3 - Cena da campanha da C&A de Natal e Ano Novo com o slogan "Misture, Ouse & Recomece". Ao final da vinheta uma locução de fundo enfatiza: "Quer ser aceito? Então aceite. Ano: 2016**



Disponível em: <http://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/misture-ouse-recomece/>. Acesso em: 06 jun.2017.