

MARALICE MASCHIO

**EXPERIÊNCIAS DOS TRABALHADORES DAS LOJAS
PERNAMBUCANAS NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA (1970-2000)**

Trabalho apresentado à Banca Examinadora na Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Marechal Cândido Rondon, como exigência para obtenção do título de Mestre em História, sob a orientação do Professor Dr. Antônio de Pádua Bosi.

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Marechal Cândido Rondon

Mestrado em História

2008

Aos meus pais por, apesar dos constantes conflitos, sempre acreditarem em mim e depositarem um amor incondicional.

À minha irmã, pela amizade, afeto, força e confiança sempre demonstrados.

À minha tia, Tere, os primos Gean e Graci, pelo apoio e amor inigualáveis.

À Marlene, pela amizade inabalável em todos os momentos.

Agradecimentos

Ao Prof. Antônio de Pádua Bosi pela amizade, incentivo e contribuições.

Aos professores do programa de Mestrado em geral. De modo especial agradeço aos professores e amigos Rinaldo José Varussa e Sarah Y. Tibes Ribeiro. Também agradeço ao professor Robson Laverdi, pelas contribuições no primeiro ano do programa e a professora Geni Rosa Duarte por ter concedido os textos da disciplina.

A todos os mestrandos do programa. Em especial aos amigos Ellen, Judite, Odirlei, Adriana, Adriane, Marcelo e Barraca, pelos momentos compartilhados, pelas discussões travadas, pelo apoio concedido.

Quero agradecer também à CAPES, que me concedeu bolsa de estudos durante o curso de mestrado.

Ao pessoal do Memorial Pernambucanas pela hospitalidade na recepção e pela concessão de materiais para a pesquisa.

Aos funcionários e ex-funcionários das Pernambucanas que concederam as entrevistas. Agradeço em especial a Franciele Capoia, Ana Paula Hilgert e Douglas Marcel Junges, pela amizade e contribuição direta neste trabalho.

À Cíntia, Maria Emília, Marquinhos, Sonia, Paulinha, Danusa, Fernando e Gabriel pela amizade, discussões e ajuda mútua.

À tia Tere pela correção gramatical do trabalho.

À Cidinha e família Varussa pela amizade e apoio de sempre.

Aos paroquianos, amigos de moradia, de vida, de festa. Agradeço em especial a Eneghelly, que apesar das desavenças sabe que nutro um carinho enorme, assim como nutre por mim. A Marlene, amiga de todas as horas, por quem tenho um estimado respeito, admiração e orgulho por ser minha amiga.

Aos amigos Bento e Vânia, pelas discussões, respeito, companhia, ajuda e amizade.

Aos amigos de sempre, dos quais não esqueço e nunca me esquecem: Camila, Dani, Aline, Luciano, Lisi e Cleston.

Aos meus pais e a minha irmã, pelo incentivo em ingressar e concluir o mestrado.

A Deus, por guiar meus passos no caminho.

“Sem trabalho eu não sou nada
Não tenho dignidade
Não sinto o meu valor
Não tenho identidade

Mas o que eu tenho
É só um emprego
E um salário miserável
Eu tenho o meu ofício
Que me cansa de verdade

Tem gente que não tem nada
E outros que tem mais do que precisam
Tem gente que não quer saber de trabalhar

E quando chega o fim do dia
Eu só penso em descansar
E voltar pra casa pros teus braços

Quem sabe esquecer um pouco
De todo o meu cansaço
Nossa vida não é boa
E nem podemos reclamar

Sei que existe injustiça
Eu sei o que acontece
Tenho medo da polícia
Eu sei o que acontece

Se você não segue as ordens
Se você não obedece
E não suporta o sofrimento
Está destinado a miséria

Mas isso eu não aceito

Eu sei o que acontece

Mas isso eu não aceito

Eu sei o que acontece

E quando chega o fim do dia

Eu só penso em descansar

E voltar pra casa pros teus braços

Quem sabe esquecer um pouco

Do pouco que não temos

Quem sabe esquecer um pouco

De tudo que não sabemos”

(Renato Russo)

Resumo

Esta dissertação propõe refletir sobre o processo de reestruturação produtiva nas Pernambucanas como história dos próprios trabalhadores. Fontes como boletins, informativos, obras de memorialistas, produzidas pela empresa ou a mando dela, permitiram indicar as estratégias da empresa para tentar promover o chamado consentimento na esfera da produção. Porém, dialogando com as narrativas orais dos funcionários e ex-funcionários das Pernambucanas que viveram e vivem o processo, são perceptíveis os modos como estes significam e configuram as mudanças ocorridas nos seus modos de viver e trabalhar, ditando dinâmicas neste espaço. Procurei analisar a loja num espaço de jogo produtivo no qual o trabalhador disputa com o patrão sentidos sobre o seu trabalho, ao mesmo tempo em que consente a exploração utilizando-se de artificios ou brechas existentes, para tirar proveito de situações, utilizá-las em benefício próprio.

Palavras-Chave: Reestruturação produtiva; Trabalhadores; Experiência; Consentimento; Pernambucanas

Abstract

Experiences of workers Pernambucanas shops in the context of restructuring of productive (1970-2000)

This dissertation proposes reflect on the process of restructuring in Pernambucanas as productive history of the workers themselves. The need has been to show that a process can be seen, in the Pernambucanas case, just as evaluation and experience of the entrepreneur, but as a field of disputes between those involved, which includes customers and specially the workers. Sources such as newsletters, magazines, works of memorialist, produced by the company or on the orders it, allowed indicate the strategies of the company to try to promote the so-called consent in the sphere of production. But talking with the oral narratives of officials and former officials of the Pernambucanas who lived and live the process, it is perceived as the ways they mean and shape changes in their ways of living and working, dictating dynamic in this space. I tried to analyze the store in an area of productive game in which the worker dispute with the boss felt about their work at the same time that the exploitation consent on their work, using artifice or gaps left by the system itself, to take advantage of situations, uses them to their own benefit.

Key works: Restructuring productive; Workers; Experience; Consent; Pernambucanas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 - O FAZER-SE DO CAPITAL NAS CASAS PERNAMBUCANAS: ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO E FORMAS DE EXPLORAÇÃO SOBRE O TRABALHO	26
1.1 DISPUTANDO O SENTIDO DA HISTÓRIA: “A EMPRESA QUE DEU CERTO”!	27
1.2 O PROCESSO DE “REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA” NO OLHAR DAS CASAS PERNAMBUCANAS: A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO “NOVO” TRABALHADOR	42
1.2.1 “CONQUISTANDO” OS FUNCIONÁRIOS: TENTATIVAS DE CONSTRUÇÃO DO CONSENTIMENTO SOBRE A EXPLORAÇÃO DO TRABALHADOR	56
1.2.2 TENTATIVAS DE AMPLIAÇÃO DO CONSENTIMENTO:	73
CAPÍTULO 2 - A VIDA PELO TRABALHO: OS SOBREVIVENTES DAS MUDANÇAS DO MUNDO DO TRABALHO	93
2.1 O RECRUTAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO: DISPUTAS E SENTIDOS SOBRE O TRABALHO	94
2.2 TRAJETÓRIAS OCUPACIONAIS: “TRABALHADORES É O QUE SOIS”	106
2.3 CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DOS TRABALHADORES SOBRE O TRABALHO E SUAS TRANSFORMAÇÕES	129
CAPÍTULO 3 - “A FUNÇÃO DA VIDA, ÀS VEZES, É O EMPREGO”: O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E AS MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS CASAS PERNAMBUCANAS, VISTOS COMO EXPERIÊNCIA E HISTÓRIA DOS PRÓPRIOS TRABALHADORES	143
3.1 “SABER UM POUQUINHO DE CADA COISA NÃO SIGNIFICA SABER MUITA COISA”: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA MULTIFUNÇÃO	146
3.2 “NA JULA COM OS LEÕES”: O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO VISTO ATRAVÉS DA PRÁTICA DO TRABALHO TEMPORÁRIO	161
3.3 “VENDER CHAPINHA NÃO É VENDER CARRO”: A PRODUTIVIDADE EM DISPUTA	175
3.3.1 CORRENDO ATRÁS DA PRODUTIVIDADE	181
3.3.2 “SONHANDO COM AS COTAS”: “ONDE ISTO VAI PARAR?”	185

**CAPÍTULO 4 - “NUNCA ME CONVENCI DISSO”: ADAPTAÇÕES, ACEITAÇÕES E
RESISTÊNCIAS DOS TRABALHADORES COMO FACES DE UMA MESMA**

LUTA	194
CONCLUSÃO.....	217
FONTES	223

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é refletir sobre concepções e experiências dos funcionários das lojas Pernambucanas de Marechal Cândido Rondon com relação à organização do seu trabalho. A intenção é a de compreender como os trabalhadores interpretam, vivenciam, disputam sentidos e produzem dinâmicas no processo de reestruturação produtiva vivido pelas Pernambucanas.

O recorte temporal desta pesquisa é justificado pelo período de transformação do trabalho nas Casas Pernambucanas e, particularmente, a formação desta loja na cidade de Marechal Cândido Rondon, o que corresponde às décadas de 1970 a 2000. No entanto, em alguns momentos foi preciso retroceder em função da trajetória da empresa, procedimento que indica não apenas a discussão dos marcos propostos pela literatura que conceituou as mudanças no mundo do trabalho como ‘reestruturação produtiva’, bem como as próprias reestruturações produtivas promovidas pela própria empresa ao longo de sua trajetória. As trajetórias dos trabalhadores, por vezes, também antecedem tal periodização, uma vez que apontam as próprias dimensões de suas vidas e da família, estruturadas antes das experiências vivenciadas nas Pernambucanas.

Uma análise dinâmica, como a proposta aqui, partirá da discussão sobre como os trabalhadores experimentam e percebem as transformações do seu trabalho e do mundo do trabalho, de modo a problematizar a versão histórica pretendida pelas próprias Pernambucanas, buscando entender a sua constituição e a atuação dos sujeitos, que atribuem valores ao seu trabalho e à empresa, bem como disputam sentidos e posições sobre o seu trabalho, suas vidas e a empresa.

A motivação para a pesquisa norteou-se, a princípio, pela minha própria experiência como trabalhadora temporária nas Pernambucanas de Marechal Cândido Rondon por um período de três meses, de outubro de 2005 a janeiro de 2006. Devido a esta experiência, senti motivação de pesquisar as transformações ocorridas no setor de serviço, mais diretamente nas lojas de departamento, entendendo como uma empresa específica cria estratégias para concorrer, viver e disputar transformações e sentidos no mercado, assim como os funcionários percebem e experimentam tais transformações.

Essa intenção, porém, foi permeada de um conflito. Digo isto porque quando ingressei no Programa de Mestrado em História pela Unioeste o projeto era outro: tratava de

problematizar as disputas entre famílias pioneiras, instituições e ‘pessoas consideradas comuns’ na cidade de Clevelândia/PR, por uma memória e história da cidade que os contemplasse e os condecorasse, em alguns casos, com louvores pelo seu pioneirismo. A todo o momento eu percebia que não me identificava com o tema e pesquisa. Todavia, a partir de uma conversa com o orientador surgiu à possibilidade de trabalhar com as Pernambucanas.

A troca de projetos foi extremamente positiva porque além de ter valorizado uma experiência de trabalho que eu vivi, motivou-me pelo próprio interesse e curiosidade de entender mais sobre o universo de trabalho de sujeitos, que se mostravam extremamente dedicado às suas atividades, mas não apenas devido às exigências da empresa, mas sim pelo interesse de aumentar ou “fazer o seu próprio salário”. Tais discursos me chamavam muito a atenção e careciam de uma análise mais aprofundada. Assim, iniciei a pesquisa sobre a organização do trabalho nas Casas Pernambucanas.

Nesse sentido, é preciso também apontar a valorização que reflexivamente a minha experiência teve, os vínculos, motivações, metodologicamente qual foi o ganho do trabalho, no ponto de vista como historiadora. Digo isto porque para quem sempre trabalhou em funções distantes das comerciais, foi no mínimo curioso ter tido a oportunidade de entender um universo que foi também o meu por determinado tempo, motivando com isto a produção da pesquisa e, por vezes, facilitando o entendimento da organização da mesma ao mesmo tempo em que em dados momentos dificultou a necessidade de não ser subjetiva nas análises. Contudo, a importância central foi a de me identificar como trabalhadora no processo, construindo um trabalho que dialoga constantemente com a experiência de outros trabalhadores de carne e osso, que disputam e constroem sentidos na empresa, no mercado de trabalho, no mundo do trabalho.

Apesar de prazerosa, a troca de tema e objeto trouxe dificuldades: a necessidade de estruturar um novo projeto e produzir uma nova pesquisa já tendo as aulas iniciado e a pesquisa anterior já estar bastante encaminhada. A mudança, nesse sentido, fez com que eu estivesse, por vezes, atrasada na coleta de fontes com relação aos demais alunos do programa. Entretanto, embora uma série de questões ainda careça maior aprofundamento, devido ao pouco tempo para amadurecê-las mais, as propostas centrais do projeto foram cumpridas, bem como um número considerável de materiais foi levantado.

Apesar de a adaptação ter sido difícil, logo de início tive contato com uma publicação produzida pela empresa em edição comemorativa aos 96 anos, concedida por uma funcionária, ao qual se somou uma relevante documentação produzida pela empresa, artigos da Internet que abordava lojas de departamento no Brasil e bibliografia especializada que

tratava do processo de reestruturação produtiva do capital, de transformações no mundo do trabalho e de modelos de produção.

A publicação produzida pela empresa permitiu a identificação de algumas estratégias utilizadas para tentar produzir o chamado consentimento na esfera produtiva, buscando, inclusive, convencer clientes e funcionários acerca do seu perfil e destaque na sociedade. Permitiu também o levantamento de alguns dados acerca do processo de fundação, consolidação e trajetória da empresa no país. No geral, o material suscitou a compreensão das diferentes formas como as Pernambucanas buscam sua projeção em nível nacional e a relevância que dão para sua própria história na medida em que constroem uma memória positiva do seu passado.

Buscando interpretar não apenas dimensões vividas pela empresa, mas sim pelos próprios trabalhadores, produzi um questionário com 74 questões agrupadas em quatro blocos de questões (as perguntas variaram desde o nome do funcionário, jornada de trabalho, renda, tempo de serviço, até a concepção que têm sobre a empresa e o seu trabalho), que foi aplicado em todos os funcionários da empresa (alguns inclusive, atualmente, já são ex-funcionários). Os dados discutidos dos questionários foram tabulados, propiciando a verificação de elementos que ajudam na compreensão da realidade de vida e trabalho dos funcionários. A aplicação dos questionários ocorreu no próprio local de trabalho, onde tive a oportunidade de observar o funcionamento de um dia de trabalho dos mesmos e as dificuldades de tempo encontradas, até mesmo, para que respondessem às perguntas. Entrei na loja às oito e meia da manhã, horário de abertura ao atendimento e saí às seis e meia, horário do fechamento do atendimento. No entanto, fui muito bem recepcionada pelos funcionários e pelo próprio gerente, tendo em vista que o quadro de funcionários era o mesmo do período em que trabalhei na loja.

Juntamente com a aplicação dos questionários, levantei algumas reportagens de revistas produzidas sobre a loja, discursos proferidos por diretores da empresa e um organograma com a divisão dos setores e dos cargos ocupados na loja de Rondon. Tais procedimentos permitiram perceber a projeção da empresa e uma noção acerca de sua repercussão na sociedade, além do mapeamento do espaço interno da loja, os setores produtivos, bem como alguns indícios da polivalência dos funcionários.

Em fevereiro de 2007 visitei o Memorial Pernambucanas, em São Paulo, e coletei publicações e documentos familiares, livro de registro empresarial, manual de integração à empresa, boletins, jornais, revistas, catálogos, informativos, publicações comemorativas, fotografias, propagandas, jingles, gritos de guerra, etc. O material analisado permitiu perceber

a trajetória da empresa ao longo das décadas, as estratégias para driblar a concorrência, a maneira como são divididas e organizadas as lojas, as diferentes reestruturações produtivas que pautou ao longo de sua trajetória, os elementos que lhe permitiram tentar convencer clientes e funcionários acerca de seu perfil e papel, bem com os mecanismos para tentar produzir o consentimento na esfera da produção.

Produzi também, ao longo da pesquisa, quatorze entrevistas. Doze com funcionários da empresa e duas com ex-funcionárias. Todos foram selecionados respeitando alguns critérios como idade, grau de escolaridade, tempo de serviço, jornada de trabalho, grau de flexibilidade e multifuncionalidade, grau de destaque, entre outros.

Após a transcrição e análise das entrevistas, construí um perfil dos trabalhadores das Pernambucanas, com ênfase para a concepção que possuem do seu trabalho e da empresa, a maneira como se relacionam com a gerência, com os clientes e com os demais funcionários, sua trajetória ocupacional, sua resistência às imposições da empresa e a definição de sua identidade.

Com relação às entrevistas não encontrei dificuldades de contato ou de concessão das mesmas por parte dos trabalhadores (apenas um ex-funcionário havia marcado uma entrevista e depois se recusou a concedê-la); os mesmos até justificaram que por me conhecer ficou mais fácil conceder a entrevista, sentindo-se mais seguros com relação ao que falar ou responder para mim.

A produção das entrevistas ocorreu entre 25 de agosto de 2006 e 6 de agosto de 2007. Os locais de realização das entrevistas foram: a casa dos entrevistados, a loja e a minha casa. Por preferência dos entrevistados, 7 deles concederam a entrevista na minha casa, 3 concederam na loja e 4 em suas próprias casas. Em duas das entrevistas que realizei na loja, fui chamada pelos funcionários porque o gerente não estava lá e porque eles estavam sem tempo depois do horário de trabalho. Porém, houve um conflito por conta disso, porque alguns dos funcionários que já haviam concedido as entrevistas, seja na minha casa ou nas suas casas fora do horário de expediente, ligaram para o gerente e informaram que alguns funcionários estavam me concedendo entrevistas na loja, em horário de serviço. As duas entrevistadas receberam advertência do gerente devido ao episódio, sendo alertadas inclusive sobre o fato de prestarem informações sobre a loja a um terceiro.

No geral, a produção das entrevistas respeitou um roteiro. Porém, o roteiro não era seguido à risca, pois existiram várias intervenções da minha parte durante a construção das narrativas, sem contar na fala dos entrevistados que, por vezes, fugia do roteiro padrão e respeitava as seleções feitas por eles, acerca do que julgavam importantes a ser dito.

O maior problema que encontrei referente à produção das fontes foi de acesso aos materiais arquivados na filial de Marechal Cândido Rondon. Isto porque o gerente que permitiu que eu aplicasse os questionários na loja foi transferido e o novo gerente não liberou o acesso aos contratos de trabalho dos funcionários e nem à documentação concernente à fundação e trajetória da empresa na cidade. Tal fator dificultou inclusive que eu tornasse a conversar no horário de trabalho com os funcionários que não haviam concedido entrevistas até o momento.

Paralelo ao exame da documentação, desenvolvi diálogos com abordagens e posições diversas (e adversas) como Karl Marx, Edward Thompson, Ricardo Antunes, André Gorz, Cornelius Castoriadis, Ruy Braga, Helena Hirata, Stephen Wood, Marilis Lemos de Almeida, Ângela Maria Medeiros M. Santos, Cláudia Soares Costa, Luiz Carlos Perez Gimenez, entre outros, que me permitiram compreender, repensar, problematizar as diferentes transformações ocorridas no mundo do trabalho, como os trabalhadores experimentaram tais transformações imprimindo, eles mesmos, pressões sobre tal processo. Em que pesem todas as contribuições e visões distintas sobre um processo que parece ser o mesmo, comecei a recusar a noção de “reestruturação produtiva” como sendo uma mudança operada pelo capital, destituída de sujeitos concretos que fazem a história, como os trabalhadores das Pernambucanas. Neste sentido, comecei a pensar as mudanças sentidas no setor de serviços, mais especificamente o comércio varejista, a partir das percepções dos trabalhadores. Assim, as periodizações propostas por vários estudos foram contratadas pela vivência dos trabalhadores entrevistados e pelas mudanças concretizadas na loja de Marechal Cândido Rondon. Nesse enquadramento, eventos muito debatidos e valorizados pela literatura, tais como a estrutura e organização das empresas, a introdução de novas tecnologias como a informatização, a automação, a terceirização, a diminuição dos postos de trabalho, o perfil flexível e polivalente do trabalhador “reestruturado”, foram submetidos ao critério dos próprios trabalhadores pesquisados e à realidade das relações de trabalho existentes.

Nos últimos trinta anos, especialmente, o mundo do trabalho tem passado por uma série de transformações na sua estrutura organizacional. Nesse sentido, uma vasta literatura foi e é produzida com o objetivo de explicar tais transformações. O principal conceito que procura explicar tal processo é o de “reestruturação produtiva” que, no caso deste trabalho, não será tratado como um conceito fechado em si mesmo, nem tampouco como chave explicativa de um processo de mudanças. Termos bastante comuns, oriundos desse processo, tais como *kanban*, *just in time*, *ccq*, *toyotismo*, *polivalência*, *multifuncionalidade*, *flexibilização*, *robotização*, adquiriram força e são apresentados como marcos que

inauguraram as novas condições e relações de produção, principalmente das últimas três décadas.

Não partir de um conceito fechado não significa deixar de problematizá-lo. O conceito de reestruturação produtiva não será inutilizado neste trabalho, pelo contrário, será discutido a partir de experiências concretas e não de uma maneira que trate generalizadamente a realidade dos trabalhadores. Afinal, como admite Raymond Williams:

Quando percebemos de súbito que os conceitos mais básicos – os conceitos, como se diz, dos quais partimos – não são conceitos, mas problemas, e não problemas analíticos, mas movimentos históricos ainda não definidos, não há sentido em se dar ouvidos aos seus apelos ou seus entrechoques ressonantes. Resta-nos apenas, se o pudermos recuperar a substância de que suas formas foram separadas¹.

Tendo em vista isso, não partindo de um conceito fechado em si mesmo, o trabalho procura interpretar as Casas Pernambucanas, entendendo que a mesma vivência e integra o processo de reestruturação produtiva do capital, por isso não é possível partir apenas do conceito de reestruturação produtiva ou de outros que a integram para explicar tal realidade. Isto porque existe tamanho distanciamento entre vários dos conceitos criados para dar conta das mudanças no processo produtivo, nos mundos do trabalho e as percepções e interpretações produzidas pelos trabalhadores que vivenciam tais transformações. Assim, existe a necessidade de discutir as transformações existentes nas relações de trabalho a partir das próprias experiências dos trabalhadores.

De acordo com Antônio de Pádua Bosi, os primeiros usos do termo “reestruturação produtiva” ocorreram ao longo da década de 1980, nos setores de administração de empresas e engenharias de produção, servindo para traduzir um conjunto de medidas gerenciais e de inovação tecnológica que foram apresentadas como receitas para maximizar os lucros das empresas e aumentar a eficiência na produção e na venda de mercadorias. Bosi admite:

Nessa versão positiva, ‘reestruturação produtiva’ representou tanto uma crítica às formas pelas quais o trabalho industrial até então estava organizado, quanto uma possibilidade de emancipar os trabalhadores da rotina e monotonia do trabalho, envolvendo-os no planejamento da produção. Nesta visão, a sobrevivência de empresas e de trabalhadores tornou-se dependente da conversão destes à ‘reestruturação produtiva’. No caso dos trabalhadores, um grande número de estudos passou a destacar que essa ‘nova’ realidade exigia, dentre outras coisas, uma consciência de adaptar-se constantemente à ‘novos’ saberes, habilidades e ritmos de trabalho exigidos pelo também ‘novo’ mercado de trabalho. Outros

¹ WILLIAMS, Raymond. **Marxismo e Literatura**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

conceitos como ‘flexível’, ‘polivalente’ e ‘multifuncional’, foram adicionados ao sentido inicial de ‘reestruturação’, de maneira a desenhar o tipo de trabalhador dos ‘novos tempos’. Um sem número de inserções desta visão em jornais, revistas e televisão, encarregou-se de disseminar esta idéia, esforçando-se por naturalizá-la e apresentá-la como inexorável².

O autor está apontando como a literatura que tratou do tema apresentou as transformações nos mundos do trabalho como “novas” realidades exigidas aos trabalhadores à necessidade dos trabalhadores de adaptarem-se a “novos” saberes, “novas” habilidades para incorporar-se e/ou permanecer no mercado de trabalho. Daí surgiu outras dimensões para justificar a retração de postos de trabalho no Brasil, por exemplo. Uma espécie de inevitabilidade da “reestruturação” transferindo a maioria dos significados das organizações do trabalho e dos trabalhadores aos sindicatos e aos próprios trabalhadores, legitimou a diminuição dos empregos formais, por exemplo, assimilando o problema à qualificação inadequada dos trabalhadores diante das “novas” necessidades e exigências produtivas do capital.

De acordo com Antônio Bosi, a partir da década de 1990 os estudos que conferiram um tom mais positivo à ‘reestruturação produtiva’ perderam força. Ele comenta:

Concentraram-se em desenvolver soluções visando a adaptação do trabalho e dos trabalhadores a tal processo. As pesquisas que atribuíram um sentido negativo para ‘reestruturação produtiva’ dividiram-se em duas perspectivas: a de crítica à reestruturação interpretando-a como “crise do capital”, que é a concepção de Ricardo Antunes em *Adeus ao Trabalho* e a de crítica à reestruturação apontando as inconsistências, limites e efeitos negativos do processo, que é a concepção de Helena Hirata em *Sobre o modelo japonês*³.

A crítica de Bosi com relação às formulações de tais estudos é que não consideraram relevante a participação dos trabalhadores ou, quando consideraram os colocaram apenas como vítimas da reestruturação, sofrendo mais do que resistindo a ela ou, ainda colocavam-nos como funcionais ou não à própria reestruturação, considera apenas os efeitos das mudanças no mundo do trabalho sobre os trabalhadores, sem saber ao certo como os trabalhadores vivenciavam tais experiências. Pensando o processo de reestruturação produtiva não como um produto do capital e sim como um produto das relações sociais, das lutas de classes, Antônio Bosi acredita que o problema em abordagens como as mencionadas anteriormente, “*é que a luta de classes tende a ser assumida como um elemento estático*

² BOSI, Antônio. Relatório de Pesquisa. “A organização capitalista do trabalho ‘informal’”. CNPq. Novembro de 2007. p. 3

³ Idem, Ibidem, p.04.

*relativamente à “reestruturação produtiva”, já que sua própria temporalidade é dada como encerrada – ou esgotada - juntamente com as mudanças no mundo do trabalho”*⁴.

No caso das Pernambucanas, por exemplo, não é possível dizer que o mercado determina todas as relações e exige integração da mesma, ao mesmo tempo em que ela não constrói suas estratégias e determina suas ações, sozinha. A empresa vive no mercado e disputa com outras empresas, bem como funcionários, clientes, fornecedores, um espaço, um sentido nesse mercado. Ao longo de sua trajetória, por exemplo, ela pautou uma série de reestruturações produtivas, não sendo possível delimitar um marco, como sugeriu Ricardo Antunes, para dizer que a reestruturação produtiva é quem determinou, a partir da década de 1970, as transformações nas empresas. Como admite Edmundo Dias, a própria história do capitalismo é a história da reestruturação produtiva⁵. Desde o início o capitalismo se transforma a partir dos sujeitos que estabelecem relações sociais e vivem o sistema.

O cenário de modificações, das formas de se trabalhar e das formas de trabalho, é novo apenas no sentido das estratégias utilizadas, pois a essência do novo mundo do trabalho nada mais é do que a continuidade de um processo de revolução dos meios de produção. Cabe pensar quais são e como são as estratégias do trabalhador perante este novo cenário trabalhista, pois o trabalhador também faz parte, vivencia e dita dinâmicas nessas mudanças. Neste sentido, Edmundo Dias pontua que o processo de reestruturação produtiva deve ser analisado não como uma imposição já efetivada e sim como uma tentativa que pode ou não impor sua hegemonia, entendendo que esse processo se dá a partir das relações de força vividas pelas classes, do embate entre as classes, do antagonismo de classes. Dias argumenta:

O capitalismo, desde o início, teve que, seguida e permanentemente, revolucionar-se sem cessar e expropriar os trabalhadores, tanto em relação aos instrumentos de produção quanto ao conhecimento e a identidade; expropriá-los da sua própria existência enquanto classe⁶.

Seguindo a linha pensamento de Dias, pode-se falar que com essa nova forma de trabalhar, surgida a partir da tentativa de revolucionar os meios de produção por parte do capital, parece haver uma perda de identidade dos trabalhadores antigos, que antes se identificavam com uma profissão e agora podem ter várias ao mesmo tempo; Já para os jovens há uma perda de expectativa para com o futuro, inclusive devido à rotatividade dos

⁴ Idem, Ibidem p. 5

⁵ DIAS, Edmundo F.(1998). “**Reestruturação Produtiva**”: a forma atual da luta de classes. In: *Outubro*. N.1, maio de 1998.

⁶ Idem, Ibidem. p. 46.

empregos pelos quais passam num curto período de tempo; realidade diferente da vivenciada por seus pais, por exemplo.

Nessa direção, é preciso reconhecer que não existem relações de dominação plenas, existe um jogo onde as regras são disputas em meio a constantes pressões dos trabalhadores. Os sujeitos não são, portanto, vítimas da intensidade ideológica do capital, mas sujeitos que interferem no próprio “jogo”, ditando dinâmicas, desenvolvendo sentidos, aprendizados e valores sobre seu próprio trabalho, o capital e seus agentes.

Entender os trabalhadores não como vítimas do capital e sim como sujeitos que interferem no “jogo” do espaço produtivo significa analisar e interpretar a realidade não a partir da lógica histórica construída exclusivamente pelo capital, mas como sugeriu Marx, pelas lutas de classe, que nada mais são do que os movimentos do capital. Os dominantes, no espaço produtivo, se orientam pela busca do consentimento dos trabalhadores relativamente à venda de sua força de trabalho, por isso em abordagens como essa, as divergências em torno dos modos e dos ritmos do trabalho são lutas de classes tanto quanto as tentativas dos dominantes de reformar o processo produtivo.

É necessário compreender, a partir disso, como sugere Antônio Bosi, que

As experiências nos espaços do trabalho, identificadas como ‘reestruturação produtiva’, só adquirem sentido relativamente à luta de classes se forem observadas a partir das interpretações dos trabalhadores que as vivenciam. Qualificadas como *just in time*, *kanban*, *ccq*, por exemplo, expressam apenas a perspectiva dominante, tentada pelos gestores do trabalho, distante, portanto, do enredo desenhado pelos sentimentos, recusas e aceitações dos trabalhadores. As diversas tentativas de organização e desorganização do trabalho precisam ser encaradas como pressões exercidas pelo capital (e seus agentes) sobre os trabalhadores e não como relações de força (e de dominação) já previamente estruturadas e com seus efeitos garantidos. Do mesmo modo, importantes dinâmicas como a ‘externalização, terceirização e sub-contratação’ de muitas funções produtivas, o medo do desemprego, o crescimento das formas de contratação temporárias de ocupações precárias, a exigência de um perfil ‘profissional’ flexível e polivalente, seriam melhor compreendidas como experiências vivenciadas e interpretadas pelos trabalhadores⁷.

O processo de reestruturação produtiva não pode ser negado, até porque uma série de elementos produzidos com o processo são utilizadas pelas empresas, a exemplo da multifunção, da flexibilização, entre outros. O problema está em admitir que os processos de trabalho vividos pelos trabalhadores nesses locais de trabalho são produtos exclusivos e determinantes da reestruturação produtiva. O conceito não dá conta de explicar a realidade

⁷ BOSI, Antônio. Relatório de Pesquisa. “A organização capitalista do trabalho ‘informal’”. *Op Cit.* p. 7, 8

vivida pelos trabalhadores, nem tampouco explicita as interpretações dos mesmos sobre o seu trabalho. As empresas têm suas próprias experiências, assim como os trabalhadores ditam as suas próprias dinâmicas e interferem no jogo do capital, não havendo, portanto, um manual de como “moldar um funcionário” ou como “progredir uma grande empresa” de acordo com a reestruturação produtiva. Existem elementos locais e regionais, de onde estão instaladas as empresas, que devem ser levados em conta, bem como valores, intenções, sentidos e interpretações dos trabalhadores, dos clientes, entre outros sujeitos, que ajudam a determinar o processo de constituição de um local de trabalho e as relações que estabelece.

É preciso reconhecer que ao longo de sua história o capitalismo vem tentando moldar o trabalhador. Contudo, há momentos em que as próprias estratégias do capital para transformar o trabalho são fruto da luta, da pressão dos próprios trabalhadores. A esse respeito, Cornelius Castoriadis discutiu que a “organização científica do trabalho” tentou transformar o homem em uma máquina e tal como uma máquina o homem não deveria ter traços pessoais. Castoriadis percebeu que tal prática se implantou porque os operários se recusaram a serem tratados como máquinas, o operário colocou “a sua maneira de ser no trabalho”. Por isso, o autor admite que o taylorismo tentou implantar um esquema de organização da produção nas fábricas com “um único bom método”, estabelecendo as metas, determinando cada operação. Porém, com o que o capitalismo não conta quando elabora suas práticas é com a resistência dos trabalhadores, com a luta de classes, com as formas como o trabalhador perceberá as mudanças e, por vezes, as promoverá.

O capitalista elabora suas estratégias sem contar com o fato de que na produção ocorrem imprevistos: uma máquina pode quebrar, um funcionário pode se acidentar, os funcionários podem não conseguir atingir as cotas, etc.; o que promove atrasos na produção. Mas, mais que isso, segundo Castoriadis, o que não permite que haja uma racionalização da organização do trabalho é a própria realidade de trabalho vivida pelos operários nas fábricas. O autor conclui:

A crítica teórica do taylorismo, em particular tal como foi realizada pelos sociólogos industriais modernos, consiste essencialmente em mostrar que essa visão é absurda que o homem não é uma máquina, que Taylor era um mecanicista, etc. Mas trata-se apenas de uma meia verdade. A verdade inteira é que a realidade da produção moderna, na qual vivem centenas de milhões de indivíduos nas empresas do mundo inteiro, essa realidade é precisamente esse próprio “absurdo”⁸.

⁸ Castoriadis, Cornelius. (1958) “**Sobre o conteúdo do socialismo, III: a luta dos operários contra a organização do capitalista**” In: *A experiência do movimento operário*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

Pelo olhar de Castoriadis toda crítica com relação à produção dos trabalhadores deve partir do cotidiano vivido pelos mesmos nas fábricas. Isto uma vez que o taylorismo tem possibilidades, em teoria, de ser um bom método, mas na realidade, cada operário tende a colocar seu jeito, seu modo de ser no trabalho. Assim, o capitalismo tem que lidar com a subjetividade do trabalhador.

O problema na análise de Castoriadis é que atribui excessiva autonomia para o trabalhador no sentido de que sempre ele promove as mudanças. É como se o sujeito sozinho conseguisse breçar as ações do capital. Não é possível generalizar os processos porque a constituição da própria história se dá por um embate de classes, pela luta constante dos trabalhadores que se dá sob diferentes formas: adaptação, aceitação, resistência, entre outros.

Por conta disso é que este trabalha se posiciona nos termos de um protagonismo na história, exercido por sujeitos trabalhadores sob condições determinadas às quais não controlam necessariamente. Como admite Antônio de Pádua Bosi:

A presença da História nesse debate acerca das mudanças no mundo do trabalho, (...) tem aberto espaço para reflexões sobre as disputas que os trabalhadores realizam pelo tempo do trabalho e pelo tempo da casa; pela rotina dos ofícios e das profissões; pelos modos de viver na cidade e no campo; pelas relações sociais que reclamam a presença dos serviços públicos; pela redefinição da classe a partir da existência de novas ocupações, ou da reformulação de antigas. E, finalmente, continuar a construção desta presença, sobretudo, implica indagar se os trabalhadores ainda constroem narrativas de vida escoradas em suas experiências laborais, a despeito das teorias sobre o fim do trabalho e sobre a infalibilidade da 'reestruturação produtiva'⁹.

Entender que a constituição do processo é fruto da luta de classes significa buscar a compreensão da constituição da identidade dos próprios trabalhadores, que se refere aos processos pelos quais se reconhecem, especialmente em relação ao trabalho, nas relações sociais que estabelecem. Assim, é preciso admitir que as identidades laborais construídas em meio às mudanças no mundo do trabalho não são permanentes ou estáveis, mas sim dinâmicas devido às sínteses, sempre provisórias, realizadas pelos trabalhadores sobre suas experiências. Por isso, torna-se importante a tentativa de atingir o caráter coletivo da experiência dos trabalhadores; daí vem às referências das experiências individuais a partir de situações comuns vivenciadas pelo conjunto dos trabalhadores, a exemplo da percepção acerca do aumento e da intensificação do trabalho, bem como a questão do medo do desemprego

⁹ BOSI, Antônio. Relatório de Pesquisa. "A organização capitalista do trabalho 'informal' Op Cit. p. 25

presente em muitas narrativas dos trabalhadores, que é percebida tanto como um sentimento individual quanto coletivo.

O sentido de tal questão pode ser verificado na concepção de Thompson sobre o conceito de classe, elaborada já no prefácio do livro *A Formação da Classe Operária Inglesa*. Ele admite:

A classe acontece quando alguns homens, como resultado de experiências comuns (herdadas ou partilhadas), sentem e articulam as identidades de seus interesses entre si, e contra outros homens cujos interesses diferem (e geralmente se opõem) aos seus. A experiência de classe é determinada, em grande medida, pelas relações de produção em que os homens nasceram – ou entraram involuntariamente. A consciência de classe é a forma como essas experiências são tratadas em termos culturais: encarnadas em tradições, sistemas de valores, idéias e formas institucionais. Se a experiência aparece como determinada, o mesmo não ocorre com a consciência de classe. Podemos ver uma lógica de reações de grupos profissionais semelhantes que vivem experiências parecidas, mas não podemos predicar nenhuma lei. A consciência de classe aparece da mesma forma em tempos e lugares diferentes, mas nunca exatamente da mesma forma”¹⁰.

Essa necessidade de perceber que a classe se identifica a partir de experiências comuns, mas produz sua consciência de forma distinta, atribuindo valores, significados, interpretações diferentes sobre as situações vivenciadas, a partir das relações que estabelece, permite a compreensão, como admite Harry Braverman, de que nesses últimos trinta anos o trabalho tem se tornado cada vez mais “degradado”. Porém, as repercussões deste processo entre os trabalhadores não devem ser pensadas de modo derivado, pois como aponta Burawoy, *consentir* uma condição de trabalho precária não representa necessariamente *aderir* a ela¹¹. O autor descreve a situação acontecida em duas fábricas, destacando a percepção sobre os modos como os trabalhadores tendem a se impor nas relações de trabalho. Michael Burawoy comenta:

A similaridade dos sistemas de remuneração e do processo de trabalho nas duas fábricas originava estratégias operárias semelhantes. Tanto na Allied quanto na Jay's o pagamento pro produção constituía uma espécie de jogo, chamado de making-out, nas duas fábricas. Nesse jogo, os operadores estipulavam para si mesmos determinadas metas percentuais de produção. As atividades no “chão da fábrica” eram dominadas pelas preocupações com a manutenção dessas metas e a própria “cultura de fábrica” assentava-se nas vitórias e fracassos nesse jogo. As atividades salariais e a distribuição das tarefas “ferradas” (sujeitas a cotas difíceis ou “apertadas” de alcançar) e das tarefas “moles” (com cotas fáceis ou “frouxas”) eram temas de constantes e

¹⁰ THOMPSON, E. P. *A Formação da Classe Operária Inglesa*. Volume 1. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. p. 10

¹¹ Apud BOSI p. 24

animadas discussões (...) As regras do jogo de “making-out” pareciam-se nas duas fábricas: os operários empenhavam-se em certas formas de “contenção da produção”. Ou seja, havia um teto máximo, conjuntamente regulado, de quantidade de trabalhador a ser fornecido. Porcentagens mais altas induziam ao corte das taxas salariais para todos. Os operários da Jay’s apelidavam de bancar (“banking”) e os da Allied de “fazer parada” (“building a kitty”)(*) a prática de conter a produção realizada acima daqueles tetos.¹²

No caso verificado por Burawoy, os operários tentaram controlar o ritmo da produção com relação ao seu salário. Os próprios operários estabeleceram, apesar das metas serem estipuladas pelas fábricas, as suas próprias metas, os modos como cumpririam as metas. O patrão dava “as cartas do jogo” e os operários jogam às suas maneiras. De acordo com a quantidade que desejavam receber os trabalhadores estipulavam suas metas, controlando, eles mesmos, se o ritmo seria mais ou menos acelerado, procurando trabalhar o suficiente para garantir o que desejavam receber, sem exceder a produção.

Não esquecendo que o trabalhador também consente a exploração sobre o seu trabalho no jogo produtivo, conforme suas necessidades. Às vezes, por medo do desemprego, pelos benefícios e o salário recebido, entre outras questões, o trabalhador aprende a jogar com o patrão, sujeitando-se a determinadas condições, situações e ditames. Burawoy admite que nesse jogo produtivo existam vezes em que o trabalhador se sujeita a trabalhar muito. Segundo ele, isso ocorre devido ao que denomina como “despotismo de mercado”. Em suas palavras:

Como é que a força de trabalho, a capacidade de trabalhar, se traduz em trabalho adequado, aplicação de esforços capaz de proporcionar tanto os salários quanto os lucros? Marx responde: pela coerção. Em sua análise, a extração do esforço de trabalho se dá através de um regime **despótico de política** de produção. Embora Marx jamais tenha construído o conceito dessa idéia, ele de fato, descreve um tipo particular de regime fabril, que eu chamo de despotismo de mercado. Nesse regime, a regulação despótica do processo de trabalho é estabelecida pela coação econômica do mercado. A dependência dos trabalhadores em relação aos ganhos em dinheiro está inscrita na sua subordinação ao Licurgo fabril. (...) Na verdade, o despotismo de mercado é uma forma relativamente rara de regime fabril cuja existência depende de três condições historicamente específicas. Primeiro, os trabalhadores não tem outro meio de subsistência além da venda de sua força de trabalho em troca de salário. Segundo, o processo de trabalho é submetido à fragmentação e mecanização, de modo que a qualificação e o conhecimento especializado deixam de ser uma base de poder. Dessa maneira, a separação sistemática entre trabalho mental e manual e a redução dos operários a apêndices das máquinas despojam-nos da capacidade de resistir à coerção arbitrária. Terceiro, impelidos pela concorrência, os capitalistas transformam seguidamente a produção através da extensão da

¹² Burawoy, Michael. (1985). “A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado”. In: *RBGS*. Ano 5, n.13, junho de 1990. p 35

jornada de trabalho, as sua intensificação e da introdução de novo maquinário. A anarquia do mercado conduz ao despotismo na fábrica¹³.

Na visão do autor o trabalhador acaba por trabalhar o necessário para seu salário e para dar o excedente ao capitalista. Ou seja, os trabalhadores “produzem a base de existência de si mesmo e do capital”, uma força de trabalho externa a si, mas para outra pessoa. Segundo Burawoy, isso acontece pela coerção em relação ao trabalhador, o despotismo de mercado, que o faz acreditar que está na dependência do salário, necessitando trabalhar para receber, proporcionando ao patrão a possibilidade de exigir o prolongamento da jornada de trabalho, a intensificação nos ritmos de trabalho, etc. Porém, o autor admite que esse regime só funciona se o trabalhador estiver nessa dependência econômica.

O cenário de construção do chamado consentimento também é descrito por Burawoy. Ele comenta que durante o Estado de bem estar social o consentimento foi criado utilizando-se de direitos trabalhistas como o aumento de salário. O autor mostra as mudanças ocorridas desde os anos de 1960, dizendo que, em alguma medida, os trabalhadores são guiados não pelos benefícios, mas pelo despotismo fabril, ou seja, por elementos como o medo de ganhar a conta e ficar desempregado. A partir disso, defende a tese que, atualmente, tenta-se governar através de um regime hegemônico despótico. Entretanto, admite que o modo como que essa forma de governar vai funcionar depende do embate de forças entre o capital e o detentor da força de trabalho. A relação constituída entre ambos pode ser entendida como um jogo em que cada um reage, exige e se impõe à medida do possível.

Tal processo, ao longo da história, originou constantes transformações. O embate de classes constantemente propiciou a alteração nos processos produtivos, ou seja, reestruturações, desejando constantes re-configurações no perfil e no próprio trabalhador. Em relação a esta questão, Antonio Gramsci¹⁴ apresenta uma tese em sua obra *Americanismo e Fordismo*, que sugere explicações sobre os porquês da necessidade de re-configurar o trabalhador. De acordo com ele, as tentativas de mudanças no trabalho para além de objetivarem o aumento da produção, tiveram por finalidade alterar o trabalhador. Ou seja, as mudanças na dinâmica do mercado de trabalho caminham para o aumento da mais-valia, que é a finalidade do capital. Todavia, essas mudanças não estão focadas no capital constante e sim no capital variável, ou melhor, no próprio trabalhador. Gramsci admitiu:

¹³ Idem, Ibidem. P. 30.

¹⁴ GRAMSCI, Antonio (1981-1937). *Obras Escolhidas*. Tra: Manuel Cruz. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

A adaptação aos novos métodos de produção e trabalho não pode dar-se apenas através da coerção social (...) a coerção deve por isso ser sabiamente combinada com a persuasão e com o consenso, e isso pode obter-se, nas formas próprias da sociedade dada, através de uma maior retribuição que permita um determinado teor pelo novo tipo de fadiga¹⁵.

A fala de Gramsci indica como deve ser feita a constante tentativa de re-configurar o trabalhador, utilizando ferramentas como o consenso. Contudo, para isso, uma vez que o trabalhador é um sujeito pensante e atuante, ele tem que ganhar ou achar que está ganhando algo em troca, senão o consentimento não acontece.

Assim, a partir do levantamento, leitura e análise dos materiais produzidos para a pesquisa, do posicionamento no campo teórico, das discussões com o orientador, das disciplinas do programa, mais especificamente as do grupo de pesquisa e das sugestões da banca de qualificação, buscando trabalhar com a temática em questão, a dissertação foi organizada em quatro capítulos.

O primeiro capítulo: *O fazer-se do capital nas Casas Pernambucanas: estratégias de sobrevivência no mercado e formas de exploração sobre o trabalho*, apresenta um título provocativo ao leitor. Pois, através do diálogo com materiais produzidos pelas Pernambucanas, o capítulo é desenhado no sentido de tratar das constantes reestruturações produtivas pautadas pelas próprias Pernambucanas ao conjunto dos que a ela se ligam (clientes, funcionários, fornecedores e concorrentes). Nesse sentido, não é o capital quem dita as regras às Pernambucanas, mas a empresa vive esse mercado, disputando sentidos e posições. O capítulo mostra também que a empresa procura produzir o chamado “consentimento” entre os funcionários a partir das relações que estabelece e das formas como organiza e concebe o trabalho.

Dialogando com as narrativas dos entrevistados, os dados extraídos por intermédio dos questionários aplicados, de gráficos do IBGE, MTE, entre outros, o segundo capítulo: *A vida pelo trabalho: os sobreviventes das mudanças do mundo do trabalho*, também apresenta um título provocativo. Afinal, o capítulo problematiza as trajetórias ocupacionais dos trabalhadores de modo a entender como vivenciaram e percebem as transformações ocorridas no mundo do trabalho, a situação do trabalho no Oeste do Paraná e na cidade de Marechal Cândido Rondon e, o que é mais relevante, as relações de trabalho que produzem. Isso não os coloca como sobreviventes do mundo do trabalho, mas sim como sujeitos que disputam

¹⁵ Idem, Ibidem. p. 333

mlhores situações de trabalho, sentidos e valores sobre o mesmo e a empresa, indiciando sobre até que ponto a empresa promove o chamado consentimento na esfera da produção.

O terceiro: *“A função da vida, às vezes, é o emprego”*: o processo de reestruturação produtiva e as mudanças nas relações de trabalho nas Casas Pernambucanas, vistos como experiência e história dos próprios trabalhadores, discute com as narrativas dos trabalhadores, atentando para mudanças presentes no mundo do trabalho, tais como a flexibilização/multifunção, terceirização e multifuncionalidade, vivenciadas e interpretadas pelos funcionários das Pernambucanas num campo de disputas por sentidos, no qual são produzidas dinâmicas de trabalho que ora expressam os graus de exploração sofridos pelos trabalhadores e ora os sentidos que imprimem sobre seu próprio trabalho, a consciência e dinâmicas que produzem, bem como as relações que vivenciam.

O quarto capítulo: *“Nunca me convenci disso”*: adaptações, aceitações e resistências dos trabalhadores como faces de uma mesma luta, procura dialogar com as narrativas dos trabalhadores, abordando as maneiras como eles percebem e vivenciam as transformações no espaço produtivo, imprimindo comportamentos, ações que podem indicar adaptação, aceitação ou resistência a determinadas imposições e situações. Contudo, todas elas, são apresentadas como faces de uma mesma luta dos trabalhadores no “chão da loja”. Isto porque, inclusive, há momentos em que os trabalhadores consentem a exploração sobre o seu trabalho de modo a tirar proveito das situações em favor de si mesmo, numa espécie de jogo produtivo.

CAPÍTULO 1

O FAZER-SE DO CAPITAL NAS CASAS PERNAMBUCANAS: ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO E FORMAS DE EXPLORAÇÃO SOBRE O TRABALHO

1.1 DISPUTANDO O SENTIDO DA HISTÓRIA:

“A EMPRESA QUE DEU CERTO”!

As Casas Pernambucanas está a 98 anos no ramo varejista e é possível considerá-las uma das maiores e mais reconhecidas lojas de departamento do mercado. Para a diretoria da empresa, a história das Pernambucanas inicia com o desembarque do sueco Herman Theodor Lundgren no Brasil. Em 1855 ele chegou ao Rio de Janeiro, mas não se fixou à metrópole. Esteve na Bahia e depois de algum tempo instalou-se em Recife.

De acordo com a biografia, *Um sueco emigra para o Nordeste*, escrita por Raul de Góes em 1949, poucos meses após o seu desembarque no Recife Lundgren montou um escritório de corretor de navios, tendo sido essa a sua primeira iniciativa¹⁶. Abandonou, em finais de mil oitocentos e cinquenta, o escritório para estudar os recursos naturais do Nordeste Brasileiro, impulsionando, segundo a história oficial contada pela família Lundgren, a industrialização nacional nos moldes da industrialização europeia dos meados do século XIX. Assim, como aponta o suplemento: *Pernambucanas e você* de setembro de 1985, em edição comemorativa, Lundgren

Em 1861 fundou a primeira fábrica de pólvora, de iniciativa particular no Brasil, a ‘Pólvora Elephante’. Em 1870, aos 35 anos de idade naturalizou-se brasileiro, valorizando cada vez mais o potencial de riquezas de sua nova pátria. Iniciou o comércio de exportação da cera de carnaúba, de peles e de couros, seguindo-se a do sal, sem, contudo tornar-se um aventureiro, pois suas transações comerciais eram antecipadamente examinadas e testadas, inclusive na Europa, para então transformarem-se em negócios seguros e lucrativos. Herman Theodor Lundgren era exigente na qualidade dos produtos e no trabalho de seus auxiliares. E, em 1904, casado e pai de 5 filhos: Herman, Frederico, Albert, Arthur e uma filha, Ana Louise (Anita) resolveu ampliar suas atividades industriais explorando o setor têxtil, montando a 3 léguas de Recife, a Companhia Paulista de Tecidos, no pequeno engenho que pertencera a Manoel Alves de Moraes Navarro, natural da capitania de São Paulo, de onde provém o nome escolhido¹⁷.

Após comprar todas as ações da “Paulista” (Cia. De Tecidos Paulista), como era conhecida a tecelagem, ingressando no mundo da indústria de tecelagem, Herman Lundgren em 1904 era proprietário da maior fábrica de tecidos da região, atribuindo funções a seus filhos na fábrica. Isso, tendo em vista que além da família Lundgren ser pioneira no ramo industrial nordestino, a exploração sobre o trabalho é parte constitutiva do seu império. Estes foram estrategistas da forma de recrutamento de trabalhadores no nordeste oriental,

¹⁶ GÓES, Raul de. *Um sueco emigra para o Nordeste*. 2ª ed. Rio de Janeiro: ed. José Olympio, 1964. p. 32:33.

¹⁷ Suplemento *Pernambucanas e Você*. Edição comemorativa Set/1985.

favorecendo e reforçando a estrutura familiar, que é um valor nordestino, na constituição de força de trabalho mobilizada para a CTP (Companhia de Tecidos Paulista).

Um estudo interessante que trata dessa questão é o de Rosilene Alvim ao discutir as histórias de famílias operário-camponesas no nordeste e sua relação com a Companhia de Tecidos Paulista dos Lundgren. Alvim trata da memória operária da indústria dos coronéis, mostrando a história com a simplicidade e a clareza de quem viveu o período: tecelãs, estampadores, fiandeiras, enfim, todos que fizeram funcionar a fábrica têxtil. Os trabalhadores apontados por elas migraram de áreas rurais, junto com a família, trocando a agropecuária pelo emprego na fábrica, vindo na vila operária, que lhes destinavam para moradia, a expansão e transformação da cidade. Assim, ela favorece não apenas o estudo de um caso específico de transformação de camponeses em grupo operário, mas também de questões gerais da vida brasileira, a começar pelo êxodo rural. Alvim assim expressa o recrutamento realizado pela Paulista:

O recrutamento de famílias faz parte de uma política de mobilização da força de trabalho que implica em buscar no grupo familiar o fornecimento da mão-de-obra necessária à indústria, articulando família e trabalho numa relação de dominação particular. Para as famílias que acorrem a Paulista seja a partir do *aliciamento* realizado diretamente pela *companhia* seja de forma espontânea, a oferta de uma casa para morar, em troca do trabalho da maior parte de seus componentes, se apresenta como uma garantia de sobrevivência e é um fator decisivo na opção, sobretudo entre os grupos de pequenos produtores rurais, pressionados por uma situação de crise. A construção de uma família operária que então se consolida em Paulista em função do modelo do *aliciamento familiar*, se caracteriza pela imobilização da força de trabalho através do monopólio da moradia pela indústria. Controlando não só o acesso ao trabalho mas também à casa, a fábrica controla também o uso do espaço social de seus trabalhadores, territorializado em domínios de sua propriedade. Esta fábrica com vila operária, ao deter o controle não só das condições de trabalho de seus operários como também o controle direto de suas condições de reprodução, procura inculcar em seus trabalhadores uma ideologia do trabalho, uma moral do trabalho como um modo de vida que é reforçado e legitimado através da família. (...) Na realidade, a forma de dominação da fábrica com vila operária é como que co-construída, co-participada, interiorizada e reinterpretada pelas 'disposições culturais', pelo *habitus* das famílias que vêm para Paulista. (...) O que estou querendo marcar é que não é do desconhecimento destas categorias de trabalhadores a existência de relações sociais em que a forma de dominação implique na imobilização da força de trabalho através da moradia¹⁸.

¹⁸ ALVIM, Rosilene. **A Sedução da Cidade: os operários-camponeses e a fábrica dos Lundgren**. Rio de Janeiro: Graphia, 1997. p. 13

A autora indica que o valor familiar, que era um valor nordestino recorrente na época, é valorizado pelos Lundgren não apenas na administração de seus negócios, mas também na tentativa de recrutar trabalhadores para a Paulista, tentando manter o trabalhador e sua família aliciados devido ao monopólio da moradia pela indústria. Contudo, é importante o argumento de Alvim de que os trabalhadores, mesmo diante da tentativa de dominação da indústria por intermédio da moradia, apresentavam consciência da existência de relações sociais em que as formas de dominação implicassem na tentativa de imobilização da força de trabalho; o que também não significa que isso os tenha mantido imobilizados.

Nesse sentido, é visível que a exploração sobre o trabalho é uma marca registrada do Império dos Lundgren e ajuda a entender a construção e consolidação de sua história. O pioneirismo nos negócios, no recrutamento de mão de obra e na organização do trabalho nas empresas são exemplos de tal tentativa. Os valores familiares alicerçados na Paulista seguem como uma moral arraigada até hoje nas Pernambucanas. A seqüência nos negócios, como já mencionei, auxilia na compreensão.

Por isso, Raul de Góes aponta Herman Theodor Lundgren como o patrocinador direto do Império Pernambucanas, pois deixou a seus sucessores o legado de dar continuidade ao mesmo através de valores familiares voltados para o trabalho¹⁹. Desse modo, percebe-se a tentativa de determinar à prática de sucessão de familiares nos negócios como o grande segredo do sucesso, bem como a consolidação da empresa alicerçada numa idéia de “família” e “casa”, que, ao longo de sua trajetória, procura consolidar uma memória positiva acerca de sua história e da presença de suas ações na vida e história da nação brasileira e seu “povo”.

Porém, além da sucessão familiar, é preciso registrar a trajetória das lojas e o seu andamento ao longo dos anos. Segundo a Enciclopédia Nosso Século, os primeiros anos das Pernambucanas e o contexto histórico brasileiro eram os seguintes:

Em 1920 havia apenas 15.761 operários em Pernambuco. Num esforço para superar os limites do mercado local, o grupo industrial e comercial mais poderoso do Estado, os irmãos Lundgren, estendeu-se para outras regiões. Surge assim a rede das Casas Pernambucanas que, em 1920, possuía cerca de duzentas lojas²⁰.

Essa contextualização, periodização e crescimento das indústrias no país, de que trata a enciclopédia, são abordadas pela publicação comemorativa aos 96 anos da empresa, organizada pelas Pernambucanas, de modo a situar as lojas nesse quadro, objetivando,

¹⁹ GÓES, Raul de. *Op.Cit.* p. 96.

²⁰ *Enciclopédia Nosso Século*. São Paulo: Ed. Abril, 1997.

inclusive, durante todo o texto, justificar a empresa como a propulsora de maior êxito no ramo, ou seja, a “Pioneira” nos departamentos varejistas. O seguinte trecho exemplifica:

Aproveitando-se do desequilíbrio financeiro do comércio e da indústria durante a Primeira Guerra Mundial, no Brasil há o desenvolvimento de três setores que, (...) cresceram de forma considerável, também favorecidos pelo aumento da capacidade produtiva no período anterior: o dos tecidos de algodão, o do açúcar refinado e o das carnes congeladas. No setor de tecidos, o grande desenvolvimento está ligado à Casas Pernambucanas e o setor de indústria têxtil bem representado pela Cia. Paulista dos Lundgren. (...) Podemos afirmar, sem medo de erro, que o binômio café-ferrovia deveria ser ampliado para uma figura de três partes: café-ferrovia-Pernambucanas. Rápida e agilmente, o grupo Lundgren seguiu a esteira destas novas comunidades, inaugurando estabelecimentos comerciais, alguns tão pequenos que não passavam de barracões adaptados. (...) A presença da Casas Pernambucanas era tão marcante que, muitas vezes, os prefeitos solicitavam aos diretores do Grupo que instalassem uma loja em seu município, não só como um conforto para os habitantes, mas, sim e principalmente, como símbolo de prestígio e modernidade da própria cidade. Símbolo de prestígio, também, era trabalhar na Casas Pernambucanas. O orgulho que invadia as famílias quando algum membro ali iniciava carreira era só comparável a um posto na Câmara Municipal, no Banco do Brasil ou nos Correios²¹.

Além de colocar a loja como pioneira, a publicação constrói uma simbologia com relação ao trabalho na empresa. Vê como exemplo de prestígio e status o trabalho na loja, bem como a instalação de uma loja nas cidades, levando em conta a rápida expansão da empresa e sua atuação no mercado. É como se a loja representasse um benefício não somente econômico, mas social e também cultural para as cidades, tornando-se quase que um bem patrimonial, uma tradição a ser seguida, um exemplo de comprometimento político com as cidades e com a nação, integrando-se aos projetos políticos dominantes locais.

Desse modo, as Pernambucanas aparecem como uma empresa que simboliza a expansão da construção dos Lundgren, bem como da disputa por um sentido e posição no mercado, argumentando ser uma empresa que vem dando certo no decorrer de quase um século. O jornal *Casas Pernambucanas*, em edição comemorativa dos 70 anos da empresa, assim anunciou o desenvolvimento da empresa:

As primeiras Casas Pernambucanas significavam a expansão do mundo que os Lundgren construíram nas terras do antigo Engenho Paulista. A organização comercial cresceu e apareceu por toda parte, apoiada pela fábrica que, em pouco tempo, teve sua produção totalmente absorvida pelas lojas. A marca ‘olho grande’ como passou a ser conhecida na época, chegou a ser conhecida até no estrangeiro, por causa das lojas abertas nas cidades

²¹ TRAJANO, Ugo Souza (org.). *Op.Cit.*

fronteiriças, onde o povo de língua espanhola vinha comprar os tecidos ‘com la marca del ojo’. Cidade que se prezasse tinha que ter uma filial das Casas Pernambucanas. Nos anos trinta, quando as cidades nasciam de um dia para o outro no Norte do Paraná, um pioneiro descrevia assim o progresso de uma cidade: ‘Tem Igreja, mercado, cinema e uma filial das Casas Pernambucanas’²².

O que se percebe através do jornal é a tentativa da empresa de anunciar não apenas que ela é um exemplo de negócio que deu certo, como também o exemplo de um empreendimento que traçou sua própria história, que construiu sua trajetória no tempo e no espaço. Nesse sentido, é preciso destacar as Casas Pernambucanas como constituinte de um corpo administrativo que, ao longo de sua história, pautou transformações, “reestruturações produtivas”, para o conjunto dos que a ela se ligam (clientes, funcionários, fornecedores, etc.): foi fábrica que virou loja de fábrica; foi loja que passou de loja local para regional e nacional; foi fábrica-loja na transição do rural para o urbano; foi um armazém que se tornou magazine; foi uma empresa familiar que viveu a partilha; foi um magazine que se tornou empresa financeira.

Em cima disso está alicerçada a idéia de tradição, presente e marcante até hoje nos princípios e estratégias das Pernambucanas. A direção seguida pelos familiares expressa as tentativas de criar uma memória positiva para a empresa. No geral, ela disputa um sentido histórico no tempo e no espaço. Isto seja com relação a outras empresas do ramo, seja diante do processo de desenvolvimento do país, seja diante das pressões de clientes e funcionários. Parece existir uma necessidade de firmar e manter uma determinada imagem da loja no tempo, uma espécie de tradição, indicando que a sua importância é tão marcante, expressiva quanto os principais eventos do país e do mundo. Inclusive porque há 98 anos a loja está presente e atuante no país, devendo ser constantemente lembrada e reavivada na mente e na vida das pessoas.

A difusão de valores como o da “empresa que deu certo”, vendido pelas Pernambucanas, demonstra tentativas de convencimento ideológico para promover identificação com todos os cidadãos em rede nacional. Uma série de materiais produzidos pela loja representa o trabalho de preservar uma determinada memória, bem como a necessidade em acompanhar o crescimento e a história do país, de modo a situar a empresa “em todos os momentos da vida das pessoas”. Um anúncio no jornal *Pasquim* de setembro de 1978, em nota comemorativa de 70 anos da loja, auxilia na questão:

²² Jornal *Casas Pernambucanas*. Edição comemorativa de 70 anos. p. 4.

Setembro de 1908. Inauguração da primeira loja das Casas Pernambucanas. Como dizia Dom Rossé Cavaca: ‘Bons tempos aqueles: como a gente ganhava pouco.’ – Quando foi inaugurada a primeira loja das CASAS PERNAMBUCANAS, um quilo de carne de vaca, naquele 25 de setembro de 1908, custava 530 réis, uma casa na rua Brigadeiro Galvão, em São Paulo, estava sendo anunciada por 32 contos para venda e por 340 mil réis para alugar. No “esplêndido e rápido” pacote Rhaetta uma viagem a Portugal custava 78 mil réis com ‘direito a vinho de mesa e condução gratuita para bordo’. O aeronauta Wright dava 58 voltas em torno de Washington, tendo permanecido no ar 57 minutos e 31 segundos, recorde mundial. Bebia-se vinho do porto Carnaval, ‘que é divinal e dá fortuna’. Para cólicas do fígado, tomava-se xarope Folet, (‘as pessoas que sofrem do fígado’, dizia o anúncio, ‘têm a tez amarela como um limão maduro: fácil é, pois, saber de onde provém a dor’). Comprava-se um piano Cotran Steinweg-Nahfe por 4 contos de réis. No teatro Moulin Rouge, em São Paulo, a empresa Paschoal Segretto apresentava Lea Gramon, cantora **discuse** e no The Edison Cinema a atração era ‘A Sanfona Mágica’. No Rio o grande acontecimento era a Exposição Nacional e no local anunciava-se a estréia de uma nova peça de Arthur Azevedo, ‘Vida e Morte’. A ‘Gazeta de Notícias’ publicava o resultado do jogo-do-bicho (nesse dia deu galo, 615). O prêmio da Loteria era de 200 contos de réis. No Marrocos as tropas francesas comandadas pelo general Aline destroçavam o exército do sultão Abd-El-Aziz. Para a torcida brasileira o ambiente era de consternação: na véspera nosso **scratch** foi derrotado pela Argentina por 3 a 2, no estádio do Fluminense, nas Laranjeiras, jogo assistido pelo Barão do Rio Branco na tribuna de honra. E o divino Cartola só iria nascer um mês depois. Pois é, Nestes 70 anos muita coisa mudou, ninguém se lembra mais do xarope Folet, do sultão Abd-El-Aziz, de Lea Gramon e do The Edison Cinema. Que fim levou o navio Rhaetta? Muita coisa mudou, o quilo de carne está a 90 cruzeiros. Mas as CASAS PERNAMBUCANAS, com cerca de oitocentas filiais continuam servindo qualidade e economia ao povo brasileiro²³.

O jornal indica a reivindicação da loja por uma memória positiva do passado, apresentando-se no presente como, ao mesmo tempo, sobrevivente e integrante ao país, ao mercado e à vida das pessoas. Ao mencionar todos os eventos, situações e invenções importantes do país que se perderam, ela justifica a sua sobrevivência no tempo e no espaço por ter acompanhado todos esses eventos, situações e invenções. Ao mesmo tempo, ela está integrada porque sofreu mudanças, ampliações no mercado e na sua própria maneira de se organizar, mas não se desenvolveu sozinha, esteve o tempo todo vivendo o mercado e suas transformações, lutando e fazendo parte de tais transformações, bem como dos modos de viver e consumir das pessoas.

Nesse intuito, a empresa ao longo de sua trajetória promove uma série de elaborações diante das transformações sofridas, as quais podem ser vistas em momentos, argumentos e práticas utilizadas para conseguir a aceitação, o consentimento e a projeção do público

²³ *O Pasquim*, setembro de 1978.

desejado, chamado de “cliente” ou “alvo”. As propagandas são um exemplo disso, ao indicarem algumas transformações vivenciadas pela loja, bem como as maneiras como se dirigem ao público, os argumentos e discursos que utilizam e a representação que cria de si mesma e da clientela.

De início, antes mesmo de existir cinema e televisão, as Pernambucanas faziam sua rústica propaganda em pedras, paus, postes e porteiras. Desde 1908 é a marca “olho” que está presente em lugares que variam desde entradas de fazendas até postes da cidade. A marca olho indicava os tecidos de qualidade e a necessidade dos clientes conferirem a olho qual era o melhor lugar para se comprar tecidos. A marca olho era essa:



Ilustração 1²⁴

Na década de 1940 a empresa lançava os chamados “reclames” indicando as ofertas e divulgando os slogans. Os reclames traziam as liquidações e ofertas que, segundo eles, valorizavam os principais momentos vivenciados pelo país. Um anúncio da década de 1990 apresenta um elogio à empresa dizendo que as liquidações e propagandas são importantes e, por isso, realizadas pela loja desde que anúncio era chamado de reclame.

²⁴ TRAJANO, Ugo Souza (org.). Op.Cit.

Liquidação. Uma coisa que a Pernambucanas leva a sério desde o tempo que anúncio era chamado de reclame.

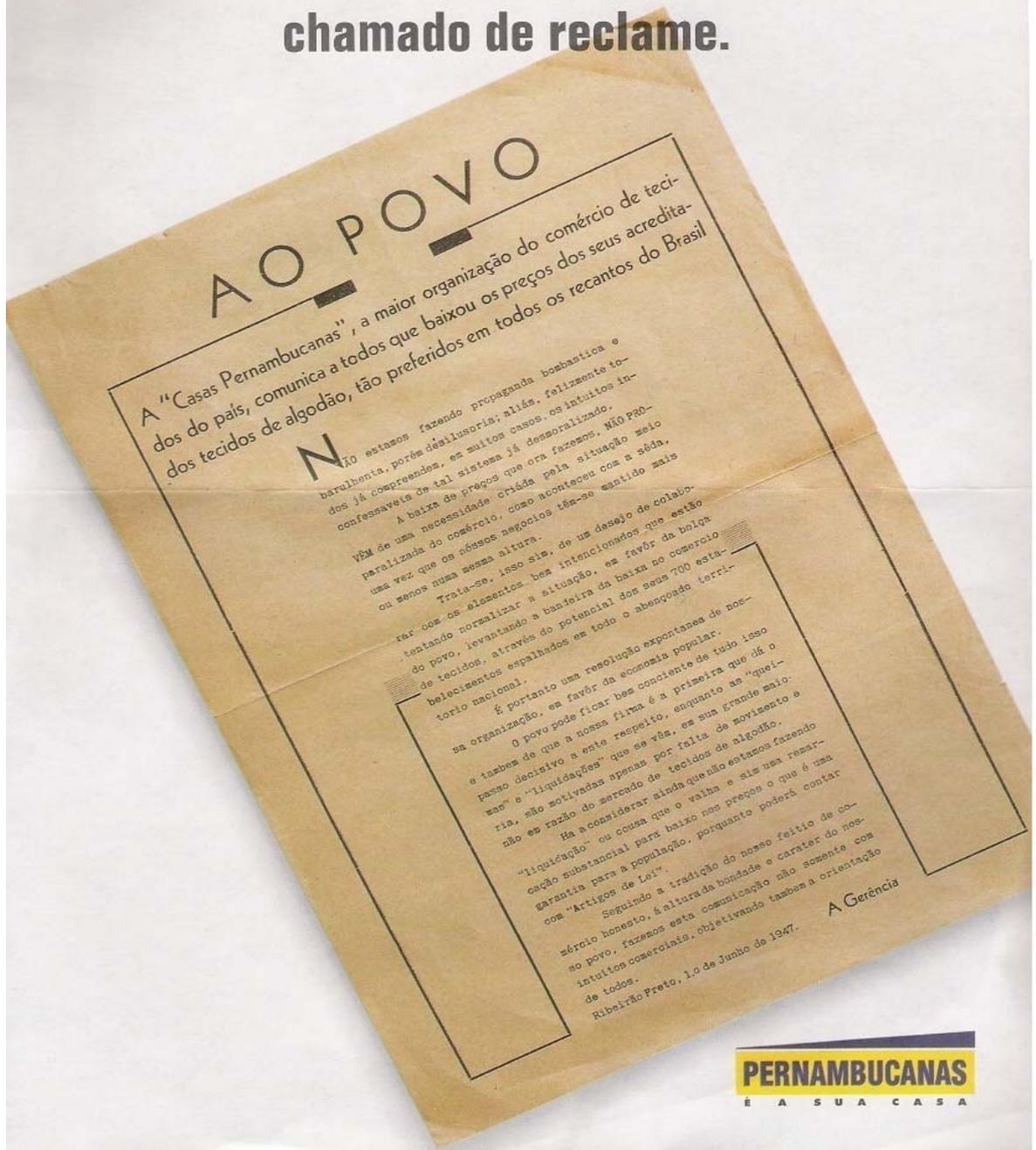


Ilustração 2²⁵

²⁵ Propagandas década de 1970. Arquivo Memorial Pernambucanas. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2007.

Aparentemente, as propagandas também chamavam o “cliente da vez”, ou seja, o cliente cuja estratificação ou categoria social estava em ‘foco’ devido às transformações vivenciadas no momento. Entretanto, todos os clientes eram convidados a comprar. Inclusive um dos slogans que mais marcou estas décadas foi: “Casas Pernambucanas: onde todos compram!”. Duas propagandas da década de 1970 exemplificam:



Ilustração 3²⁶



Ilustração 4²⁷

²⁶ Propagandas década de 1970. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

²⁷ Propagandas década de 1970. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

No entanto, é válido mencionar que as Pernambucanas realizam uma série de mudanças nas suas estratégias de marketing. Disputando um espaço e buscando consolidar uma imagem no mercado, até a década de 1960 as propagandas se dirigiam aos clientes com a intenção de incentivá-los na compra de tecidos para toda a família, com preços acessíveis no mercado e boas condições de pagamento. A tentativa foi, ao longo das décadas, a de firmar uma tradição de que a empresa era a mais ‘barateira’ no ramo e de que os produtos eram de melhor qualidade. Muitos reclames marcaram as décadas de 1920, 1930, 1940, 1950 e 1960. Eis alguns: “Tecidos que não desbotam”, “Tecidos para toda a família – onde todos compram”, “Fazendas afamadas em toda América do Sul”, “Os melhores tecidos pelos melhores preços – fabricação própria, cores firmes, garantidas”, “Preços realmente camaradas”, “Tecidos indestrutíveis”, “Tecidos para todos os fins – o governo é provisório, mas os preços não”, “Preços fixos da fábrica ao consumidor”, “As Casas Pernambucanas fundaram-se para todos os fins ao alcance das mais modestas bolsas”.²⁸

Ao longo destas décadas a empresa criou estratégias para conquistar o cliente, para trazê-lo para a loja e, a partir disso, definir um perfil para a empresa, uma característica peculiar no mercado. Por isso investe na idéia de que as Pernambucanas são o lugar onde todos compram, onde os preços são possíveis a todos os compradores, independentemente de sua condição social, até porque há diferentes condições de pagamento, garantidas pela empresa de acordo com as possibilidades de cada cliente. Era o chamado cadastro ou ficha, que possibilitava o aumento considerável dos lucros da empresa, porque ela parcelava conforme as condições de pagamento do cliente, mas acrescentava valores às parcelas.

A tentativa da loja, até esse momento, foi, portanto, a de construir um perfil: a de uma loja popular, com preços acessíveis. Para isso, alicerça-se no argumento de que os tecidos que vende são de boa qualidade e bom preço, acessível para todas as estratificações sociais. A empresa possuía fábrica própria e esta década de propagandas é marcada pela consolidação do momento em que as Pernambucanas se transformam em loja de fábrica. Nesse sentido, a empresa não estava procurando integrar-se ao mercado, mas sim disputar um espaço nesse mercado, indicando e promovendo mudanças que lhe trouxessem benefícios próprios.

Já consolidada a idéia de tradição da loja como uma loja popular, as Pernambucanas passam, nas décadas de 1960 e 1970, a constantemente reafirmar, reforçar sua imagem. Assim, continua investindo na venda de tecidos, construindo propagandas que indicavam a disputa da empresa pelo cliente: buscava fazer com que o cliente permanecesse como cliente

²⁸ Boletins produzidos até a década de 1960. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

na loja, argumentando que isso fazia parte de uma tradição da loja de manter o cliente e satisfazê-lo, por isso possuía um lugar aclamado no mercado. As propagandas anunciavam: “O tempo das experiências já passou. Aplique bem o seu dinheiro comprando tecidos para toda família nas tradicionais e barateiras Casas Pernambucanas”, ou ainda, “Acerte sempre comprando nas conhecidas e afamadas Casas Pernambucanas”.²⁹

É importante perceber nestes slogans a tentativa da empresa de tentar convencer o cliente a não experimentar comprar em outras lojas, a não conhecer outras lojas e produtos. Objetivando garantir os seus lucros, bem como a imagem constante reafirmada da empresa, as propagandas se tornam uma estratégia da empresa para concorrer no mercado, para disputar um espaço com outras empresas, para indicar a sua posição no mercado.

Contudo, a década de 1960 marcou a transformação da empresa através das propagandas de TV. A partir desta década o slogan “Onde todos compram” permanece, mas traz consigo um slogan complementar: “Seu crédito aberto num piscar de olhos”. Esta década procurou valorizar o aumento da clientela e a rapidez e facilidade na abertura do crediário. As propagandas e jingles mais importantes da loja foram desta década. Quem não se lembra da propaganda de inverno, constantemente regravada pela loja ao longo dos anos: “Não adianta bater que eu não deixo você entrar, nas Casas Pernambucanas é que eu vou aquecer o meu lar”. Ou ainda, “Dezembro vem o natal, os presentes mais bonitos, as lembranças mais singelas e aos seus entes queridos todos vão comprar... na Pernambucanas, em todos os lares, que a paz seja total e mais os nossos votos de um feliz natal!”³⁰.

Os constantes investimentos da loja em propagandas, inclusive a empresa foi uma das primeiras a produzir uma propaganda de TV, seguida da criação de jingles, marcam o embate vivido por empresas, clientes e funcionários. As constantes transformações em se tratando de propaganda, indicam que não apenas a empresa queria afirmar uma imagem tradicional para concorrer no mercado, mas também conquistar clientes e funcionários, usando, para isso, de valores, sentidos e argumentos que fizessem parte da vida dos mesmos. No caso dos clientes, oferecer produtos investindo nos preços pode tornar-se algo atraente, pois o consumidor precisa comprar no mercado conforme suas próprias necessidades. Aí são imbricados valores como a honestidade, exemplificada pela idéia de que o cliente é honesto e que se comprar de acordo com as suas condições, terá como efetuar o pagamento das compras corretamente. Não esquecendo que até esse período o forte das Pernambucanas eram as compras à vista. A

²⁹ Boletins década de 1960 e 1970. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

³⁰ Propagandas televisivas década de 1960. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

empresa apresentava um preço mais acessível no mercado objetivando o lucro garantido, por isso baixava os preços no pagamento à vista. E, como a maioria dos clientes até então eram famílias inteiras, em sua maioria agricultores, a prática corriqueira era a de guardar dinheiro e comprar as chamadas “fazendas” para vestir a família. Essas fazendas eram geralmente compradas com o lucro das colheitas ou dos períodos em que os trabalhadores eram, em sua maioria, bóias-fria e trabalhavam por empreitada.

O cliente, mesmo que indiretamente, mostra-se como um sujeito que exige uma posição e um direito no mercado como consumidor. Com o tempo, a exigência não apenas por fazendas, mas por roupas feitas, suscita transformações na empresa. A década de 1970 marca uma transformação importante da empresa ao valorizar as roupas feitas, juntamente com os tecidos, além da possibilidade de se comprar móveis e eletrodomésticos na filial. Nessa década foi introduzido o “Crediário Tentação”, por intermédio do qual era possível comprar “tudo em suaves prestações no crediário”. O anúncio que apresenta a integração dos móveis e eletrodomésticos no cenário da loja ajuda na compreensão:

A partir deste momento, você pode comprar móveis e eletrodomésticos em nossa filial. Como você já é freguês do crediário, você pode aproveitar e pagar em suaves prestações. Escolha o que desejar e conte com a assistência técnica, a qualidade e o preço que só as Casas Pernambucanas podem oferecer. Nossa filosofia sempre foi vender os melhores artigos pelos preços mais baixos, para vender muito. E se isso deu certo com tecidos, dá certo também com máquinas e eletrodomésticos. Venha nos visitar e faça bons negócios. Com pouco dinheiro você compra muita coisa³¹.

O período indica outra transformação nas Pernambucanas, que diz respeito à reestruturação em se tratando de um armarinho que se tornou magazine (de tecido a diversos produtos). Como forma de aumentar os lucros, ampliar o público freqüentador e, com isso, garantir o perfil tradicional constantemente reafirmado, investe nas propagandas que apresentam o “Crediário Tentação”. Se até então a maioria das compras se dava à vista, nesse momento a empresa amplia a oferta de produtos e, com isso, os preços dos produtos também se tornam variáveis, o que exige formas de pagamento necessárias às condições de pagamento dos clientes. O crediário surge, assim, como uma forma “rápida” e com pouca burocracia para o cliente comprar parcelado em prestações que “coubessem no seu bolso”.

O crediário surge como uma tentativa da empresa de se diferenciar da concorrência. Disputando dimensões diferentes com clientes, empresas e, inclusive, funcionários, ela

³¹ Boletins década de 1970. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

investe em transformações, oriundas, muitas vezes, de pressões sofridas. Por exemplo, com o objetivo de testar a implantação de novos produtos na loja, é lançado, em finais da década de 1970, o “catálogo Pernambucanas”, que apresentava toda a linha de produtos, os preços, as condições de pagamentos e como e onde comprar. Segundo os dirigentes, “*o catálogo serviu como um termômetro indicador da preferência do público*³²”.

Como se vê, as propagandas foram a principal estratégia da empresa ao longo das décadas, como forma de construir e firmar posições, conquistar benefícios próprios e driblar a concorrência. Objetivando convencer o cliente a não arriscar comprando em outra loja, devendo seguir a tradição e acompanhar a maioria comprando nas Casas Pernambucanas. Os principais discursos e argumentos foram esses: “1) Pode errar... 2) é difícil... 3) é impossível... acompanhe a maioria comprando artigos de qualidade aos preços mais baixos da cidade”; “Preços realmente sem competidores”; “Os preços são sempre os mais baratos e a qualidade de suas mercadorias é indiscutivelmente a melhor”; “Crediário tentação – aproveite que não é pecado”; “Cuidado! Muito cuidado! Desconfie sempre das imitações porque quem imita quer enganar!”; “Casas Pernambucanas – sempre imitadas – nunca iguais”; “Não se iluda com a conversa de que um ou outro artigo é vendido mais barato porque a diferença com juros dobrados lhe será cobrada numa outra mercadoria”; “Não troque o certo pelo duvidoso – prefira as tradicionais Casas Pernambucanas”; “Não é só comprar... comprar nas barateiras Casas Pernambucanas é comprar tecido da mais alta qualidade. É comprar por preços realmente camaradas. É comprar numa casa tradicionalmente honesta”; “De geração a geração, todos preferem as tradicionais Casas Pernambucanas”.³³

Contudo, entre as décadas de 1980 e 1990 as Pernambucanas parecem não apresentar notáveis diferenciações em suas estratégias. Nos anos 80 a empresa reivindica o esporte em suas propagandas, fotografias, anúncios, além de estar, através do esporte, colocando em prática o anúncio que fez na década de 1970 da modificação no relacionamento entre cliente e empresa, em que o cliente passa a ser visto como consumidor e a empresa como fornecedora. Nesse sentido, a exigência de que as empresas e instituições participem da vida da comunidade teve nas Pernambucanas, com respaldo, a investida no esporte a partir do patrocínio de equipes, jogos e campeonatos, bem como da implantação de grêmios recreativos nas sedes da empresa.

Tal alteração no sistema da empresa atinge clientes e funcionários, estando à empresa procurando consolidar a imagem de que participa da vida da comunidade, incentivando o

³² TRAJANO, Ugo Souza (org.). *Op.Cit.*

³³ Idem, *ibidem*.

esporte, patrocinando esportistas, implantando condições de lazer e recreação para os trabalhadores. No geral, procurando “conquistar” clientes e funcionários.

A idéia de que as Pernambucanas são o lugar onde todos compram, onde a família inteira compra, de que a loja deve ser a sua casa, marca as duas décadas. No final da década de 1980, é implantado o cartão de crédito Pernambucanas com o objetivo de facilitar o crediário e sua rapidez. A investida na idéia da tradicional economia e de que mesmo com as transformações econômicas no mundo e no Brasil, a Pernambucanas continua vendendo mais barato, marca os períodos. Várias são as propagandas, discursos e slogans: “Siga o caminho da economia”, “Fique de olho – os preços mais em conta do Brasil”, “Onde todos dizem não à inflação”, “Onde a família inteira compra”, “Quase toda cidade do Brasil tem, pelo menos, uma praça, a prefeitura, a igreja e uma filial das Casas Pernambucanas. Por isso, as Casas Pernambucanas estão tão presentes na economia do país, recolhendo 823.663.999, 95 cruzados de ICM, dando 33.000 empregos diretos e 340.000 empregos indiretos. Esta produção está nas 757 filiais das Casas Pernambucanas espalhadas pelas cidades de todo país. E se essas cidades têm, pelo menos, uma filial das Casas Pernambucanas, todas as filiais das Casas Pernambucanas têm, pelo menos, um gerente. E são eles os responsáveis mais diretos por essa participação das Casas Pernambucanas na economia do país. Onde tem uma filial das Casas Pernambucanas você tem uma cidade crescendo. Casas Pernambucanas – você conhece de algum lugar”.³⁴ O grande slogan foi “Pernambucanas é a sua casa”, seguido de “Sua vida faz a nossa vida” e “Comprar barato está na moda”.³⁵

As Pernambucanas passam por mais uma reestruturação na década de 1990: a de um magazine que se tornou também empresa financeira. A grande mudança entre as décadas ocorre na segunda metade de 1990 com a chegada do Plano Real, com os índices de menor inflação e o crescimento do micro-crédito. As Pernambucanas se associam ao sistema de micro-crédito em finais da década de 1990, tendo em vista a necessidade de fazer parte, de ajudar a consolidar, de vivenciar as transformações econômicas do país. O sistema de venda de produtos financeiros, especialmente o crédito pessoal ou empréstimo financeiro, disponibilizado pela empresa hoje, visto como um dos principais mecanismos de cumprimento das metas, pode também ser visto como uma facilidade para a classe trabalhadora que, sem burocracia, tem a oportunidade de quitar as suas dívidas ou pelo menos parte dela. Este pelo menos é o elemento de justificativa utilizado pela empresa para oferecer

³⁴ Boletins e propagandas televisivas década de 1980. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

³⁵ Boletins e propagandas televisivas década de 1990. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

o empréstimo aos clientes. Com isso, a empresa concorre com o sistema bancário e tenta convencer o funcionário a fazer o empréstimo, pois receberá um percentual sobre a realização do mesmo.

Na década de 2000, a empresa amplia as iniciativas da década anterior, investindo na “reciprocidade”, cujo slogan mais marcante é: “Pernambucanas – Da nossa casa para a sua casa” e o já conhecido “Sua vida faz a nossa vida”. O convencimento ideológico continua presente nesta década, insistindo na concepção de que através de seus produtos e seu quadro de funcionários, as Pernambucanas fazem parte de todos os momentos vividos pela família, assim como os clientes transformam a loja e ajudam a fazer dela o que ela é. Um trecho do discurso do vice-presidente das Pernambucanas na publicação de edição comemorativa exemplifica:

A vocês, clientes e funcionários, pertence este legado que é hoje a ‘Pernambucanas’, fruto de aspirações, muito trabalho e a certeza de estar participando da construção de uma sociedade mais justa e humana. Com o nosso trabalho tocamos cada um de nossos clientes e seus lares: participamos de suas vidas, dos momentos mais simples e não menos importantes e, ainda, das horas de grandes alegrias³⁶.

O discurso apresenta algumas das principais intenções da empresa ao longo desta década ainda em andamento e transformação. A noção de estar fazendo parte da vida das pessoas e fazê-las acreditar nisso representa uma estratégia da empresa que, ao longo de sua história, seduz compradores. O discurso da comendadeira Helena Lundgren, nome atual da Universidade Corporativa da empresa, em edição comemorativa dos 70 anos das Pernambucanas, reflete a noção de “servir as classes menos favorecidas”, ao mesmo tempo em que apela para a valorização da tradição familiar da empresa. Porém, ela apresenta um novo apelo: “o trabalhador das Pernambucanas”:

Em 1907 morre o gigante da iniciativa particular no Nordeste mas teve a continuidade póstuma. Seus filhos souberam continuar os esforços do pai. Outras fábricas se sucederam à da Paulista. E, como resultado de todas essas realizações para incremento da Indústria do pano no Brasil, aí estão, espalhadas por todo o território nacional, cerca de 800 lojas de tecidos, as Casas Pernambucanas, comemorando seus 70 anos de existência no cumprimento de seu papel social, o de servir as classes menos favorecidas. (...) Entretanto, é importante lembrar nesse momento que, nem só do espírito empreendedor de um imigrante sueco e da continuidade de sua obra por seus descendentes, decorre o sucesso dessa grande empresa comercial. Parcela de primordial importância vem representando, através dos tempos, a contribuição valorosa dos milhares de funcionários integrantes da ‘grande

³⁶ TRAJANO, Ugo Souza (org.). *Op.Cit.*

família' das Casas Pernambucanas. Sem que eles acreditassem naquilo que fazem, sem a confiança que têm depositado nos seus dirigentes e na solidez da empresa, jamais teríamos atingido tal desenvolvimento. A eles e a seus familiares, os nossos agradecimentos, na esperança de que continuem se dedicando com afincos como o fizeram até agora, para que possamos continuar trabalhando, contribuindo para um Brasil cada vez mais próspero³⁷.

O discurso indica que a empresa investe em propagandas e tentativas de convencimento do cliente a partir, especialmente, da idéia de “servir as classes menos favorecidas”. Contudo, é preciso perceber e identificar que ela produz uma série de reformas, transformações e convencimentos situados também e principalmente, na esfera do “trabalho”, da “produção”. Não é apenas a estratégia de manter a coesão entre o público e a empresa, existe a tentativa de mudança nos perfis do trabalhador ao longo das décadas, cuja necessidade é a de produzir “um novo trabalhador”, mais envolvido, mais produtivo, que atenda às demandas da empresa e da clientela. A tentativa do consenso, portanto, não está presente apenas no âmbito do cliente e da empresa, mas e principalmente, na dimensão da produção, na relação com o trabalhador.

1.2 O PROCESSO DE “REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA”

NO OLHAR DAS CASAS PERNAMBUCANAS:

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E DO “NOVO” TRABALHADOR

Há décadas o setor de produção vem sofrendo uma série de transformações, seguidas de degradações nas relações de trabalho, com desdobramentos na própria vida dos trabalhadores. As décadas de 1980 e 1990, especialmente a década de 1990, são marcadas por transformações ocorridas no capitalismo recente do Brasil, com a implantação de uma série de programas neoliberais, desencadeando uma onda de desregulamentações nas mais distintas esferas do mundo do trabalho.

Recuando um pouco, é possível perceber que o capitalismo brasileiro das décadas de 1950 a 1970 teve seu padrão de acumulação basicamente industrial, cujo padrão de acumulação estruturava-se, especialmente, a partir de um processo de superexploração da força de trabalho, dado pela articulação entre baixos salários, jornadas de trabalho prolongadas e de forte intensidade nos ritmos de trabalho, chegando o Brasil a alinhar-se entre as oito grandes potências industriais.

³⁷ Jornal *Casas Pernambucanas*. Edição comemorativa de 70 anos. p. 1.

As transformações sentidas, vividas e disputadas pelos trabalhadores são visíveis nos processos de reestruturação produtiva em todos os setores da produção. O setor industrial, embora vivido diferentemente por cada trabalhador é sinônimo das transformações produtivas, assim como outros setores, como o setor de serviços. O sociólogo Ruy Braga, por exemplo, ao estudar o trabalho do teleoperador admite que o trabalho no setor de serviços tem atravessado um desenvolvimento acelerado, acompanhando tendências como a da terceirização, da mundialização financeira, etc. Com o setor de serviços transformado, as últimas décadas têm exigido trabalhadores para o setor, cujo perfil também deve ser alterado. Para Ruy Braga, a transformação do setor de serviços eleva o setor de produção à escala industrial. Para ele, a emergência das Centrais de Tele-Atividades, coroa os desdobramentos da rotinização taylorista da relação de serviço. Ele admite:

Somente na década de 1990 (...) assistimos (...) à desestruturação da empresa fordista em benefício de um modelo de organização das relações de produção centrado na generalização do processo de terceirização, na compressão dos níveis hierárquicos, no desenvolvimento de estratégias gerenciais objetivando a mobilização permanente da força de trabalho, na cooperação estrangida dos assalariados, na administração por metas, assim como na fragmentação da relação salarial. Trata-se, como bem definiu Thomas Coutrot, de uma 'nova utopia capitalista': a empresa neoliberal³⁸.

Braga está discutindo como as empresas de teleoperações criam uma série de estratégias lucrativas que exploram e penalizam muito mais os trabalhadores, ao mesmo tempo em que atribuem a ele a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da empresa. Tais transformações são determinantes de um processo que se intensificou ao longo das décadas, introduzindo programas que indicam claramente as transformações nos níveis de produção de vários setores.

Na década de 1990, por exemplo, especificamente a partir de 1994, no governo de Fernando Henrique Cardoso, com o Plano de Estabilização Econômica, o setor comercial acompanhou uma intensificação no processo produtivo:

Os programas de qualidade total, just-in-time e kanban, bem como a introdução de ganhos salariais vinculados a lucratividade e a produtividade das empresas, sob uma programação que se adequava fortemente aos desafios neoliberais, encontraram uma contextualidade propícia para o

³⁸ BRAGA, Ruy. “O trabalho do teleoperador: Infotaylorização e degradação da relação de serviço”. Artigo publicado conjuntamente com a “*Revista Eletrônica Internacional de Economia Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación: Extraído do site www.eptic.com.br*”. Consultado em 15/04/2006.

desmancho vigoroso de reestruturação produtiva, da liofilização organizacional e do enxugamento empresarial³⁹.

As alterações promovidas no setor indicam e corroboram a afirmação de Braga de que nos últimos anos vem crescendo o número de pessoas ocupadas no ramo, que está promovendo mudanças no processo de trabalho. Porém, é necessário, como admite a professora do departamento de sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Marilis Lemos de Almeida, “*saber como é o emprego gerado por este ramo; quem ocupa estes postos de trabalho*”⁴⁰.

Para além da importância numérica, estatística, do setor de serviços na economia, é preciso, como admite Mario Sergio Salerno, perceber a emergência de novos olhares a respeito da atividade produtiva de um modo geral. Apesar de a reestruturação produtiva ser um fenômeno contemporâneo que muitas vezes tem sido analisado como o declínio da sociedade, ela está longe de simbolizar a perda da centralidade do trabalho como fator de coesão e integração social⁴¹.

O setor de serviços abriga uma variedade de atividades desde as com alto grau de formalização como à financeira até a prestação de serviços pessoais, que possuem características muito particulares, por isso não pode ser tratado como um único segmento. Este trabalho, por exemplo, volta-se para o exame do ramo comercial de varejo, organizado numa loja de departamento.

O setor varejista, segundo Angela Maria Medeiros M. Santos e Cláudia Soares Costa, é observado a partir da reestruturação de empresas de vários segmentos, tendo por objetivo ajustar e adequar as companhias ao cenário de competição mais acirrada, decorrente das transformações da economia brasileira operadas no início da década de 1990. Para Santos e Costa, “*a disputa pelo consumidor tem levado a mudanças de estratégias, ampliando a atuação de diferentes tipos de lojas e modificando o perfil varejista. Não há, no entanto, um formato ideal de varejo, sendo a melhor alternativa aquela de buscar a maior eficiência do negócio escolhido*”⁴².

³⁹ ANTUNES, Ricardo. “Os caminhos da liofilização organizacional: as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil”. In: *Projeto Integrado de Pesquisa Para onde vai o mundo do trabalho?* Campinas, 2002-2003.

⁴⁰ ALMEIDA, Marilis Lemos de. **Comércio: Perfil, reestruturação e tendências**. Artigo extraído do site: <http://www.scielo.com.br>. Consultado em 03/03/2007.

⁴¹ Ver Mais: SALERNO, Mario Sergio. “A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços”. In: *Relação de serviço: Produção e Avaliação*. São Paulo: Ed. SENAC, 2001.

⁴² SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; COSTA, Cláudia Soares. *Características gerais do varejo no Brasil*. Artigo extraído da página: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf>. Consultado em 03/03/2007.

O varejo integra funções clássicas de operação comercial como a procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. No entanto, atualmente, o novo padrão de concorrência exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados. No setor varejista as principais formas de comércio seguem a seguinte divisão: *Vendas de produtos não-alimentícios* (lojas de departamentos – Ex: Mesbla (já fechada), Mappin (já fechada) e Grazziotin; lojas de departamento de descontos – Americanas, Brasileiras e Wall Mart; lojas de eletrodomésticos e eletrônicos – Casas Bahia, Ponto Frio, Tele-Rio e Arapuã; lojas de vestuários: calçados, roupas, cama, mesa e banho – Renner, C&A, Pernambucanas e Riachuelo) e *Varejo de alimentos – auto-serviço e tradicionais* (supermercados, hipermercados e lojas de conveniência).

Ângela Santos e Cláudia Soares admitem que atualmente os analistas de mercado e economistas acreditam que tanto em nível mundial quanto nacional, apesar da reestruturação produtiva em todas as esferas do planeta, a intensa concorrência tem levado a redefinições de cada tipo de loja ou serviço oferecido, cada um ampliando suas atividades tradicionais na direção de funções características. Elas dizem: “*não há, portanto, um formato ideal de varejo, sendo mais importante à busca pela eficiência no negócio escolhido e a definição de opções estratégicas consistentes*”⁴³.

Para Santos e Soares o varejo brasileiro, antes da década de 1990, caracterizava-se por fatores como: concorrência segundo região ou regionalização da concorrência – lojas especializadas operando em nível local, cadeias de médio porte atuando em nível regional e poucas cadeias de lojas a nível nacional; concentração regional: as maiores empresas e seus fornecedores estão nas regiões Sudeste e Sul, à exceção dos fornecedores de eletrônicos; relacionamento na cadeia de fornecimento restrito ao âmbito comercial – negociações de preço e formas de pagamento; precário fluxo de mercadorias entre fornecedor e varejista; disparidades entre o padrão de gestão das empresas, em função do grau de profissionalização predominando a gestão familiar; setor intensivo em mão-de-obra apresentando elevado *turn-over*; disparidade de qualidade entre padrões de controle interno, principalmente em estoques de compras; informalidade nas operações; freqüente indefinição de foco do negócio; elevado endividamento de algumas empresas.

⁴³ Idem, Ibidem.

Embora algumas destas características ainda predominem para determinados conjuntos de empresas, o processo de reestruturação pós-década de 1990 trouxe modificações para o setor no que concerne à gestão, estratégias e relacionamento com fornecedores e clientes. Mudanças como à liberação das importações e o aumento da concorrência interna e externa impactaram o setor. O plano de estabilização econômica também tem impulsionado o setor na busca por maior eficiência e maiores espaços de mercado, verificando-se a disputa pelo atendimento aos consumidores das classes C, D, E, cuja demanda reprimida é grande, tanto por alimentos e gêneros de primeira necessidade quanto por bens de consumo duráveis.

Tal cenário é verificável em diferentes lojas, sob diferentes condições, não passando as empresas apenas a se adaptar e a integrar este mercado, pois é parte constituinte, integrante dele, ditando dinâmicas e ajudando a promover modificações, transformações no mercado e na vida das pessoas. Isso sem contar no fato de que muitas das transformações ocorridas nas empresas e no mercado como um todo é resultado da pressão dos trabalhadores com relação às formas de viver e trabalhar. Nesse cenário, muitas empresas passaram a apresentar desequilíbrios financeiros, tais como a Casa Centro (utilidades domésticas), a Casas Pernambucanas (tecidos) e a Mesbla (loja de departamentos).

De modo geral, é possível observar também que, em momentos distintos e com problemas específicos, as empresas representativas do setor vêm se reestruturando a partir de características comuns: troca de controle nas principais redes de varejo; fechamento de lojas menos rentáveis ou não-lucrativas e reformas de lojas existentes; redução do número de funcionários e de níveis hierárquicos; adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas; profissionalização das administrações, de tradicional característica familiar; abertura ao mercado de capitais; busca por maior capitalização; elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática; alterações no *mix* de venda – maior participação de produtos importados na oferta e aumento das vendas da linha de bens duráveis; aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final; mudança de enfoque – lucro operacional x lucro financeiro; retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles⁴⁴.

No geral, muitas são as razões que desencadearam os processos de reestruturação nas empresas e várias são as conseqüências desse processo para a vida e o trabalho dos funcionários. Entretanto, cada caso apresenta singularidades quanto à definição da forma e do momento de promover tais mudanças, assim como as percepções sobre elas. Por isso, é

⁴⁴ Ver mais: SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; COSTA, Cláudia Soares. *Características gerais do varejo no Brasil*. Artigo extraído da página: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf>

preciso entender, uma vez que este estudo se volta para as casas Pernambucanas, como a empresa e seus funcionários percebem e vivenciam o processo de reestruturação produtiva, que tipo de estratégias criam, como procuram se projetar, como se desenvolveram ao longo das décadas.

Nesse sentido, é importante salientar que as Pernambucanas não apenas se adequaram e sobreviveram diante das transformações ocorridas, do processo de reestruturação produtiva. A empresa se transforma ao longo de sua trajetória, ela constrói dinâmicas de trabalho a partir de determinados valores que se cruzam com os valores dos trabalhadores ou se fazem presentes num mesmo cenário. As transformações que são mais visíveis no espaço, no chão da produção, da organização do trabalho são importantes para indicar que a empresa não age e cria estratégias iguais às indicadas ou exigidas pelo processo de reestruturação produtiva, ou ainda, por uma determinada vertente da Sociologia do Trabalho que entende as empresas como apêndices do capital, que são transformadas pelo processo no sentido de se adequar, sobreviver e integrar um determinado mercado. As Pernambucanas fazem parte desse mercado, ajudam a transformá-lo e são integradas a ele. Para isso, entretanto, cria estratégias próprias no intuito de promover o consentimento de seus funcionários na esfera da produção, a identificação dos trabalhadores com os ideais da empresa e seus valores, objetivando a produção e o lucro.

É importante reconhecer, contudo, que tal processo não se dá de forma amena. As relações sociais se constroem numa correlação de forças onde os trabalhadores também ditam dinâmicas. Não é pura e simplesmente uma necessidade da empresa ditar dinâmicas aos trabalhadores para que possam se adequar ao mercado, eles precisam se sentir dentro desse processo e estão nesse processo, agindo por vezes na aceitação e por vezes na resistência diante das ações da empresa. A própria empresa não disputa sentidos apenas com os trabalhadores, mas também com normas e padrões exigidos pelo mercado para que ela concorra em termos produtivos. Por exemplo, elementos característicos da reestruturação produtiva como a flexibilização, a informatização, estão presentes nas experiências comuns da empresa e dos trabalhadores, mas se processam de diferentes formas, com diferentes intensidades, ritmos e períodos. Por isso, a empresa e os trabalhadores são, pois, parte integrante de um sistema mais complexo, criando dinâmicas, disputando espaços e sentidos, experimentando e vivenciando os processos a partir de suas próprias referências e das relações sociais que estabelecem.

Levando em conta tais elementos é possível justificar que o conceito de reestruturação produtiva não dá conta de explicar a realidade concreta vivida pela empresa e os

trabalhadores. No caso das Casas Pernambucanas, entende-se que a mesma vivência e integra o processo de reestruturação produtiva do capital, mas existe tamanho distanciamento entre vários dos conceitos criados para dar conta das mudanças no processo produtivo, nos mundos do trabalho e as percepções e interpretações produzidas pelos trabalhadores que vivenciam tais transformações. Assim, existe a necessidade de discutir as transformações existentes nas relações de trabalho a partir das próprias experiências dos trabalhadores.

Os primeiros usos do termo “reestruturação produtiva” ocorreram ao longo da década de 1980, nos setores de administração de empresas e engenharias de produção, servindo para traduzir um conjunto de medidas gerenciais e de inovação tecnológica que foram apresentadas como receitas para maximizar os lucros das empresas e aumentar a eficiência na produção e na venda de mercadorias. Antônio de Pádua Bosi admite:

Nessa versão positiva, ‘reestruturação produtiva’ representou tanto uma crítica às formas pelas quais o trabalho industrial até então estava organizado, quanto uma possibilidade de emancipar os trabalhadores da rotina e monotonia do trabalho, envolvendo-os no planejamento da produção. Nesta visão, a sobrevivência de empresas e de trabalhadores da rotina e monotonia do trabalho, envolvendo-os no planejamento da produção. Nesta visão, a sobrevivência de empresas e de trabalhadores tornou-se dependente da conversão destes à ‘reestruturação produtiva’. No caso dos trabalhadores, um grande número de estudos passou a destacar que essa ‘nova’ realidade exigia, dentre outras coisas, uma consciência de adaptar-se constantemente à ‘novos’ saberes, habilidades e ritmos de trabalho exigidos pelo também ‘novo’ mercado de trabalho. Outros conceitos como ‘flexível’, ‘polivalente’ e ‘multifuncional’, foram adicionados ao sentido inicial de ‘reestruturação’, de maneira a desenhar o tipo de trabalhador dos ‘novos tempos’. Um sem número de inserções desta visão em jornais, revistas e televisão, encarregou-se de disseminar esta idéia, esforçando-se por naturalizá-la e apresentá-la como inexorável⁴⁵.

O autor está apontando como a literatura que tratou do tema apresentou as transformações nos mundos do trabalho como “novas” realidades exigidas aos trabalhadores, à necessidade dos trabalhadores de adaptarem-se a “novos” saberes, “novas” habilidades para incorporar-se e/ou permanecer no mercado de trabalho. Daí surgiu outras dimensões para justificar a retração de postos de trabalho no Brasil, por exemplo. Uma espécie de inevitabilidade da “reestruturação” transferindo a maioria dos significados das organizações do trabalho e dos trabalhadores aos sindicatos e aos próprios trabalhadores. Legitimou a diminuição dos empregos formais, por exemplo, assimilando o problema à qualificação inadequada dos trabalhadores diante das “novas” necessidades e exigências produtivas do

⁴⁵ BOSI, Antônio. Relatório de Pesquisa. “A organização capitalista do trabalho ‘informal’”. CNPq. Novembro de 2007. p. 3.

capital.

Os estudos que conferiram um tom mais positivo à 'reestruturação produtiva' perderam força na década de 1990, mas concentraram-se em desenvolver soluções visando à adaptação do trabalho e dos trabalhadores a tal processo. As pesquisas que atribuíram um sentido negativo para 'reestruturação produtiva' dividiram-se em duas perspectivas: a de crítica à reestruturação interpretando-a como "crise do capital", que é a concepção de Ricardo Antunes em *Adeus ao Trabalho* e a de crítica à reestruturação apontando as inconsistências, limites e efeitos negativos do processo, que é a concepção de Helena Hirata em *Sobre o modelo japonês*.

No geral, o problema em tais abordagens é que não consideram relevante a participação dos trabalhadores no processo ou, quando aparecem, são definidos por funcionalidade ou não à própria reestruturação ou, ainda, são apresentados como alvo, como vítimas da reestruturação, sofrendo mais do que resistindo ao processo. No geral, são considerados apenas os efeitos das mudanças no mundo do trabalho sobre os trabalhadores, mas não os modos como os trabalhadores vivenciaram tais experiências. E, o problema nisso tudo, é que a luta de classes, em análises como essas, tende a ser assumida como um elemento estático à "reestruturação produtiva", pois sua temporalidade é dada como esgotada juntamente com as mudanças no mundo do trabalho.

Ao valorizar análises como esta, torna-se necessário entender as Casas Pernambucanas e seus trabalhadores a partir das experiências concretas ao longo de um processo, de uma trajetória marcada por constantes transformações, constituída num espaço de luta de classes. Os trabalhadores não apenas disputam sentidos na empresa, assim como, juntamente com a gerência, administradores e clientes, vivenciam o processo de reestruturação produtiva e ditam dinâmicas nesse processo, ao contrário de simplesmente sofrerem as conseqüências de mudanças e efeitos que lhes são penosos.

Exemplo disso são as constantes reestruturações produtivas produzidas e vivenciadas pelas Pernambucanas ao longo de sua trajetória. Isso indica que a reestruturação produtiva não é um conceito que dá conta de explicar a realidade concreta de vida e trabalho, nem tampouco pode ser datada como determinante, como sugere Ricardo Antunes, a partir da década de 1970. As Pernambucanas desde que era fábrica de pólvora já promoviam constantes transformações, constantes reestruturações produtivas, que não são determinadas, como admite determinada vertente da sociologia do trabalho, pelo mercado, mas sim estabelecem uma série de relações com esse mercado, o vivenciam, ditam dinâmicas e travam embates.

Ao longo de sua trajetória, a loja procurou se colocar viva na imagem das pessoas, demonstrando sua disputa no mercado e sua experiência com relação às transformações vivenciadas. Nesse sentido, ela desenvolve duas premissas: a primeira é a de promover identificação com a sua clientela, convencendo-a de que a empresa é o melhor lugar de se comprar. A segunda é a de convencer ideologicamente os seus funcionários acerca do seu próprio perfil e papel, bem como do da empresa, tentando produzir o consentimento na esfera produtiva. O organizador da publicação produzida em comemoração aos 96 anos das Pernambucanas, em 2004, exemplifica tais considerações ao mencionar o seguinte:

Nada na vida é feito de maneira individual e solitária. (...) Por isso, gostaria de enfatizar que não somente funcionários, clientes, fornecedores e colaboradores ganham com a Casas Pernambucanas. Pensando de uma forma global, acreditamos que, também nosso país, e todos que convivem direta ou indiretamente com a empresa sentem-se orgulhosos da existência de uma rede de lojas do comércio varejista, **genuinamente brasileira**, fundada há quase cem anos num pequeno povoado de Pernambuco, que se estendeu por todo território nacional e que permanece nos dias atuais na liderança do mercado varejista, hoje presidida pela bisneta de seu idealizador, Dra. Anita Louise Regina Harley⁴⁶.

A fala de Trajano expressa à tentativa de convencimento dos clientes e funcionários através da valorização dos mesmos com relação à trajetória e consolidação da empresa. Expressa também a disputa da empresa por uma trajetória familiar como sendo a sua marca. Nesse sentido, ao valorizar os funcionários e os clientes ao longo de sua história, a empresa procura construir a sua afirmação espaço-temporal, devendo ser um exemplo a ser seguido. Porém, ela se alicerça na idéia de que sem os seus clientes e funcionários ela nada seria. Trajano comenta:

A Pernambucanas comemora uma relação duradoura de amizade e participação com seus clientes. Uma existência de trabalho e dedicação. Uma convivência ímpar com seus colaboradores. É o fim da dicotomia passado/presente, substituída por transformação/progresso. (...) Ao relembrarmos a memória da Casas Pernambucanas, estamos procurando oferecer um registro histórico e iconográfico competente, não apenas para nos fazer transitar imaginariamente por espaços que já não mais existem, como também nos possibilitar uma reflexão sobre os rumos da cidade e nossos hábitos culturais. A Casas Pernambucanas proporcionou aos seus clientes a incorporação das novidades vindas dos grandes centros comerciais. Chegavam com elas o novo perfil do que estava sendo esperado na vida social das capitais e o que se pretendia na vida cotidiana. A história da empresa não se constrói apenas com papéis, fotografias e balancetes. Ela é muito mais profunda. Seus agentes históricos são os próprios funcionários

⁴⁶ TRAJANO, Ugo Souza (org.). *Op.Cit.*

que, estimulados, constroem o cotidiano visando valores permanentes de comportamento⁴⁷.

O discurso da empresa indica sua disputa por um sentido histórico no tempo e no espaço, isto seja com relação a outras empresas do ramo, seja inclusive diante do processo de desenvolvimento do país. Elementos como os de convencimento ideológico de seus clientes e funcionários ajudam na percepção de que a empresa, ao longo de sua tentativa por manter uma determinada “tradição”, também investe em transformações produtivas que tornem o seu funcionário “estimulado” e “mais produtivo”, construindo comportamentos e padrões a serem seguidos, consentidos no próprio espaço de trabalho, na esfera de sua organização.

Levando tal elemento em conta, é preciso entender um pouco da trajetória da empresa, as transformações ocorridas, seu desenvolvimento a partir da divisão das lojas e de sua organização interna. A trajetória da empresa indica que ela sempre contou com um número expressivo de lojas. Em 1920 já contava com mais de 200 lojas e por décadas foi sinônimo de varejo no Brasil. Na década de 1970 o grupo atingiu seu ápice, chegando a operar com mais de 1000 lojas espalhadas pelo país, faturando 1 bilhão de dólares por ano.

Porém, de acordo com a Revista Exame de agosto de 2006, em 1975 ocorreu uma grande cisão na família dos Lundgren (daí a importância de analisar e problematizar a trajetória familiar da empresa, não apenas no sentido que ela atribui a si) e a empresa foi dividida em regiões: São Paulo, Rio de Janeiro e Nordeste. Com administrações independentes, as empresas do Nordeste e do Rio de Janeiro faliram alguns anos depois. O processo se refere à outra reestruturação vivida pela empresa, a de uma empresa familiar que viveu a partilha; o que indica que a reestruturação produtiva de que fala Antunes não surge apenas num determinado e determina todas as ações do mercado. As Pernambucanas na década de 1970, por uma questão familiar, é reestruturada, proporcionando alterações na forma de se relacionar com o mercado.

A revista Exame indica que a parte paulista dos negócios, comandada pela mãe de Anita Harley, atual diretora da empresa, foi a única sobrevivente à derrocada, ao processo da partilha. Segundo analistas de mercado, as Pernambucanas durante muito tempo acabaram perdendo mercado por resistir às modernizações como a alteração nos modos de atender, dos artigos a serem vendidos, da organização do trabalho de modo mais lucrativo, a informatização, seguindo sustentada na venda de tecidos, o negócio que deu origem à empresa. Mas,

⁴⁷ TRAJANO, Ugo Souza (org.). *Op.Cit.*

Em 2002, depois de longas disputas entre herdeiros, a Pernambucanas chegou a seu momento mais crítico: a rede foi reduzida a 238 lojas, com faturamento de 675 milhões de dólares e prejuízo de 12,5 milhões. Um drástico programa de reestruturação foi adotado e, em três anos, a receita voltou para o patamar do bilhão de dólares. No lugar do prejuízo, registrou lucro de 19 milhões de dólares – uma margem pequena, mas que representou um importante sinal de recuperação⁴⁸.

O quadro indica o “ambiente neoliberal” da década de 1990, sendo justificado como a empresa que ainda deu certo porque, para a superintendência da empresa, a companhia cresceu nos últimos anos ao redirecionar o foco para outros setores de utilidades, tais como: eletrônicos, confecções, artigos de cama, mesa e banho e utilidades domésticas. Modificou o seu quadro e perfil de funcionários, introduzindo computadores nas lojas, dividindo-as em setores de produção, reduzindo os postos de trabalho, treinando os funcionários para a multifunção e introduzindo metas de produção. Além disso, passou a investir na instalação de grandes lojas em pequenos centros e na necessidade de não estocar artigos, limitando o número de peças a ser vendido.

A partir daí, as Pernambucanas solidificaram a sua rede de lojas numa estrutura padrão, existindo diferenciações no que condiz à classificação por porte de venda e ao tamanho da cidade. Elas podem ser: P – Pequeno Porte; M – Médio Porte; G – Grande Porte, divididas por setores e funções. Uma loja P conta com um número de funcionários que varia aproximadamente entre 10 e 20 funcionários, cuja cidade comporta um número de até ou em torno de 50.000 habitantes. Uma loja M conta com um número de funcionários geralmente superior a 20, cuja cidade possui em média 100.000 habitantes. Uma loja G pode contar com um número de funcionários que, por vezes, ultrapassa 100, instalada em grandes centros com número de habitantes superior a 200.000.

O processo de transformações produtivas, bem como de divisão das lojas e organização do trabalho, indicam a trajetória da empresa e algumas das principais mudanças ocorridas. Nesse sentido, é preciso compreender o processo de reestruturação vivido pela empresa a partir de mecanismos implantados por ela, de estratégias gerenciais, das formas como procura se projetar e convencer seus clientes e funcionários, entre outros. Até porque, diversas áreas do conhecimento como a História e a Sociologia do Trabalho, em sintonia com as transformações que ocorrem na esfera produtiva, vem se ocupando em analisar como os trabalhadores e as trabalhadoras têm vivenciado, experimentado, transformando-se e

⁴⁸ CARVALHO, Denise. “A discreta dama do varejo”. In: *Revista Exame*. São Paulo: Ed. Abril, ago/2006.

transformando o processo de reestruturação produtiva nas diferentes configurações que assume no Brasil.

Ao longo de sua trajetória, as Pernambucanas procuram desenhar um modelo de organização das filiais de modo padrão. Isso ocorre desde a década de 1930. Tudo era registrado e determinado às filiais a partir da central. O arquivo F. Aristóteles indica a organização das lojas como divididas em: Prédios e Pontos, Reformas, Pintura do Prédio, Montagem de uma loja, Portas de Vidro, Iluminação, Marcação das lojas com tabuletas e letreiros, Toldo, Mobiliário, Objetos de exposição, Mercadorias, Empregados, Propagandas, Expediente e Escrita e vendas.

As organizações padrões estavam baseadas em escolhas das cidades e dos pontos mais atraentes, dos preços e orçamentos para compra de produtos e mobílias, distribuição/exposição dos produtos e utilização dos espaços na loja, contratação de funcionários, formas de abordar o cliente, etc. Um exemplo diz respeito às necessidades de instalação numa cidade de acordo com a clientela:

Acontece que em algumas praças o ponto bem favorável para a população urbana, também é um ponto onde se pega a freguezia rural, mas nem sempre se dá isto, pois em outras as entradas da roça e o hábito dos roceiros deixam os mesmos trafegar por outros caminhos que não os levam à rua mais conveniente para a freguezia urbana. O exemplo supra é applicavel para cidades com 70% de freguezia urbana e apenas 30% ou menos de clientella rural. Nas praças cujas lojas vivem a 50% de freguezia urbana e 50% de freguezia rural, caso o ponto e a rua mais convenientes não sejam de tanta serventia para a freguezia urbana como para pegar os roceiros, deve-se escolher um ponto que mais favoreça a atração da clientella rural do que a urbana, sem entretanto ser completamente fora de mão para a mesma. Chegamos a esta conclusão pelas seguintes razões: -A população urbana numa cidade de tamanho conhece naturalmente muito bem o perímetro urbano todo, as distancias para chegar em qualquer ponto não são muito grandes, e, alem disso, numa cidade regular qualquer habitantes, nos seus affazeres, ou em passeios, ou em procura de conhecidos passa mais do que uma vez por semana pelas ruas principaes. Por causa disso uma firma estabelecida numa dessas ruas, mesmo sem ser a mais commercial não fica esquecida pela população urbana e se a mesma pode offerecer verdadeiras vantagens ninguém faz questão de andar mais uns 100 metros. Alem disso em qualquer filial a propaganda no próprio logar é sempre mais intensa do que na roça pois na cidade pode ser feita a qualquer momento emquanto para a visita ao município é preciso esperar as oportunidades proprias. A freguezia urbana alem das demais facilidades supracitadas é mais fácil de captivar por propaganda, (boletins e chapas nos cinemas) e já a própria existência do prédio da loja na cidade em ponto conhecido e devidamente marcado, auxilia, bem como, por disporem as cidades de uma porcentagem maior de pessoas que sabem ler e escrever do que se encontra nas aldeias. Com relação aos habitantes do município sempre o contrario do supradito é o caso. Os roceiros não conhecem todas as ruas tão bem, não sabem os nomes das mesmas, sabem menos ler propagandas por escripto e já é difficil

fazer chegar a mesma até elles por causa das suas moradas afastadas. Feiras em certos dias determinados da semana, onde se podia pegar uma boa parte dos roceiros não há na maioria das cidades; os roceiros chegam uma ou duas vezes por mez à cidade, demorando-se pouco. Estas são as razões porque com metade da freguezia urbana e metade da rural precisamos corresponder em primeiro logar às conveniências dos nossos amigos da roça. Em praças onde o commercio vive mais dos negócios com os habitantes do município do que com os do próprio local é lógico que se precise procurar um ponto no qual se possa pegar o maior numero possível de lavradores isto é numa rua ou largo que receba as principaes entradas da cidade. Estas praças, que já vivem com 70 e mais por cento da roça, também têm largos, ruas e prédios relativamente poucos, de formas que a pequena freguezia urbana é fácil de amarrar e qualquer ponto numa das poucas ruas principaes serve para Ella. Exemplos para filiaes situadas numa cidade industrial com porcentagem bem grande de freguezia urbana são Sorocaba e Campinas. Araraquara e Assis são exemplos para metade e metade. Promissão e Araçatuba para supremacia de freguezia rural. Fóra do supradito não devem faltar: - Bôa apresentação externa do prédio, bôa frente com vãos largos e um salão espaçoso, lado da sombra e prédio de esquina, de preferência, bôa vizinhança. Com respeito à vizinhança é bom collocar-se perto de outros varejistas fortes, especialmente de ramos onde se pode comprar o que não podemos offerecer e que negociam com artigos de muita procura, como ferragens, seccos e molhados, armarinhos, miudeza calçados, chapéus, etc⁴⁹.

Esta proposta de organização da empresa concerne a mais uma reestruturação da empresa, a de uma fábrica que virou loja na transição do rural para o urbano. A proposta está indicando certa preocupação da empresa com o rural, com a composição da população e as formas como pretende se relacionar com ela, analisando seu comportamento. A proposta, nesse sentido, diz respeito não a uma tentativa de padronizar a empresa, mas de promover uma análise de buscar interagir com a realidade, com a composição da cidade e do campo.

A organização da empresa propunha a análise do tamanho da cidade, da freguesia focada, do ponto a ser instalada, entre outros, existindo a procura de um funcionário que fosse bem visto na cidade, morador há tempos, conhecedor do futuro público da loja, com perfil apresentável, limpo, etc. Tal processo é também chamado de recrutamento. As Pernambucanas recrutavam funcionários entre 1908 e 1970. Entretanto, ao longo das décadas, o perfil exigido ao trabalhador foi sendo alterado e/ou aperfeiçoado de acordo com as situações experimentadas pela empresa e pelos próprios trabalhadores.

Na década de 1970, por exemplo, a Casas Pernambucanas contavam com cerca de 800 lojas de tecidos, divididas em regiões brasileiras, sendo que três empresas comerciais, com sedes no Rio de Janeiro, São Paulo e Fortaleza, controlavam as demais lojas. Até esta década, a Pernambucanas possuía 4 indústrias fabricantes de tecidos com a marca Ôlho para atender a

⁴⁹ *Arquivo de registro F. Aristóteles*. São Paulo: Memorial Pernambucanas, 1930. p. 5;6

sua demanda. Mas, a partir da metade da década de 1970, a empresa passa a comprar tecidos de várias indústrias para suprir a demanda dos clientes. As fábricas são vendidas e a empresa estava se tornando um magazine (de tecido a diversos produtos).

Nesta mesma década, outras mudanças também aconteceram. Desde o início o intuito da loja foi o de promover a venda de tecidos populares, mesmo que os artigos mais finos possibilitassem maiores lucros. Isto porque seu objetivo era implantar um estilo de comércio popular, de loja popular e, assim, as lojas populares foram se espalhando até os pontos mais distantes do país, com o dever de ‘conquistar os fregueses’, contando com mudanças também na estrutura interna e no perfil dos funcionários. O Jornal *Casas Pernambucanas* de edição comemorativa aos 70 anos anunciava:

Mudanças também nos escritórios. A introdução dos computadores para um controle eficiente. A maneira tradicional de fazer comércio, porém, permanece firme por trás das fachadas amarelas das lojas. Um sistema bem popular e, ao mesmo tempo, muito exigente no trato com os fregueses. Gerente ou balconista tem que ser muito hábil para perceber quando devem deixar o tratamento de senhor ou senhora e falar compadre ou comadre. Tudo depende do freguês, da região, da cidade ou mesmo do bairro. No estágio que os candidatos a gerente de loja fazem nas matrizes, aprendem principalmente as regras para a conquista dos fregueses. Mas estas regras variam de região para região⁵⁰.

O próprio jornal está indicando que apesar de existir a idéia de padronizar na empresa, ela própria lançava exceções, que dependiam do cliente, do funcionário, da cidade, etc. Por outro lado, o argumento do jornal também se refere à necessidade de se conquistar a clientela a partir de determinados critérios, como a linguagem a ser usada, o local de origem da pessoa, etc., devendo o gerente e balconista (cargos ocupados na empresa, na época) saber atender cada cliente de acordo com condições e exigências que permitissem a conquista dos fregueses. Eles apreendiam a como focar no cliente, não esquecendo que tais critérios e formas de atendimento variavam de região para região, de trabalhador para trabalhador, de cliente para cliente.

Todo esse cenário também despontou para outras conseqüências do embate, do enfrentamento vivido pelas indústrias e empresas ao longo do processo de transformações produtivas. A modernização vista a partir da mecanização foi alvo de disputa nas Pernambucanas. Os Lundgren eram proprietários de várias indústrias, que disputaram com o mercado o direito de atuar de acordo com as suas próprias intenções. Todavia, várias

⁵⁰ Jornal *Casas Pernambucanas*. Edição comemorativa 70 anos. São Paulo, 1978.

alterações ocorreram nos modos de viver e trabalhar dos operários. O jornal comemorativo de 70 anos da empresa, assim descreveu a situação da época:

O espírito progressista dos Lundgren entrava em contradição com o status que eles próprios haviam atingido. Chegaram novos teares para a fábrica, ultramodernos. Até então, cada operário cuidava de um tear, os novos dispensavam, cada um, 15 operários: um só homem bastava para cuidar das 16 máquinas. Começaram as dispensas. E o descontentamento. Em 1963, ano de muita agitação em Pernambuco, estourou uma greve em Paulista. A fábrica parou, a Casa Grande também. Os 16 empregados da Casa não estavam em greve, mas quase nada podia fazer. Faltava até água. Iam buscar água na fonte que abastecia a cidade. Havia um piquete de operários guardando a fonte. ‘Água para a Casa Grande?’ Daqui ninguém leva uma gota! Quando o Comendador soube, ficou muito triste. A mágoa foi tão grande que ele deixou a casa de Paulista e nunca mais botou os pés naquela terra. Foi para o Recife, onde morreu em 1967, com 85 anos de idade⁵¹.

O discurso produzido pelo jornal aponta para o enfrentamento entre os trabalhadores e a empresa. Com a inserção de novas máquinas vários reflexos foram sentidos pelos operários, transformando e dando outro sentido ao lugar, à fábrica, à vida e ao trabalho daquelas pessoas. O jornal indica a luta entre a tentativa dos Lundgren de progredir modernizando a fábrica, o que gerou demissões em massa e, conseqüentemente, a revolta dos trabalhadores que se mobilizaram contra as ações da empresa, que trouxeram conseqüências diretas para suas vidas e trabalho, assim como eles, a partir de sua mobilização, alteraram, transformaram os sentidos e o próprio espaço da Paulista.

As Pernambucanas, com isso, desenvolve estratégias produtivas no sentido de conquistar os seus funcionários acerca do trabalho que executam e da própria imagem projetada pela empresa. Ao longo de sua trajetória, tenta produzir um novo trabalhador, investindo na idéia de valores e resultados. O processo vivido pelas Pernambucanas, portanto, é composto por constantes transformações marcadas pela disputa por sentidos nesse processo, por dinâmicas de vida e trabalho, por relações sociais estabelecidas, etc.

1.2.1 “CONQUISTANDO” OS FUNCIONÁRIOS:

TENTATIVAS DE CONSTRUÇÃO DO CONSENTIMENTO SOBRE A EXPLORAÇÃO DO TRABALHADOR

As lojas Pernambucanas servem como um importante exemplo de como que o processo de reestruturação produtiva é um processo anterior aos anos de 1980 e 1990, período

⁵¹ Idem, Ibidem.

considerado por diversos autores como os alavanches de tal processo. A empresa indica que desde o seu surgimento, através de sua trajetória, encontrou a necessidade de expandir permanentemente os negócios e aumentar as taxa de lucros. Portanto, o processo de reestruturação não é algo recente, foi e é vivenciado pelas Pernambucanas, indicando que a loja não se adapta e sobrevive no mercado, mas é parte integrante e constituinte dele.

Assim, é verificável que a trajetória da empresa aponta para as transformações ocorridas ao longo de sua história. Em 1972, por exemplo, foi colocado em prática um programa de ampliação das lojas, com a introdução de um sistema de crediário, pois até 1971 a firma só vendia à vista ou “fiado”, para os agricultores que pagavam conforme o resultado da safra. Um dos exemplos dessa transformação foi a abertura em 9 de abril de 1976, da primeira loja de Departamentos na Muricy, em Curitiba. A loja caracterizou-se pela área comercial de maior influência na cidade, ocupando 5 pisos de venda em 4 mil metros quadrados, interligados por escadas rolantes, elevadores, ambientes acarpetados e ar condicionado, além de uma equipe de 464 funcionários. De acordo com o jornal comemorativo de 70 anos, as principais características da loja foram o atendimento e o excelente quadro de funcionários:

Uma das características principais dessa loja é o bom atendimento. A administração dá uma importância especial aos Recursos Humanos. Nela não existe alta rotatividade de funcionários, pois todos sabem que podem fazer carreira. Os funcionários que são recrutados já vêm com larga experiência nos setores em que vão trabalhar e, além disso, são submetidos a um intenso treinamento⁵².

O jornal atribui a questão da rotatividade ao trabalhador, admitindo que a maioria desejava permanecer na empresa para seguir carreira, como possibilidade de crescimento profissional. Indica também que desde a década de 1970 a empresa se preocupava com o perfil do funcionário, uma vez que admite ser o cliente seu foco principal. A intenção nesta década foi a de contratar um funcionário experiente nos setores, mas que deveria ser treinado de modo a estar “apto” para ocupar todos os setores, tendo condições de seguir carreira na loja.

Não apenas o perfil do funcionário vem sendo, durante anos, uma das maiores preocupações da empresa, como há décadas a tradição da loja foi mantida por um conceito formado de 3 elementos, que tiveram forte sustentação na década de 1970. Os elementos são:

⁵² Jornal *Casas Pernambucanas*. Edição comemorativa 70 anos. São Paulo, 1978.

1º) Introdução de cores firmes, com uma garantia de qualidade – daí a criação da marca ‘Ôlho’. 2º) Preços baratos e fixos. Qualquer cidadão pagando sempre o mesmo preço. Até uma criança poderia comprar. Uma guerra declarada ao sistema de vender dos varejistas, que faziam os preços na hora, ‘conforme a cara do freguês’ e, 3º) um atendimento cortês e eficiente de todos os vendedores. Isso concorreu para uma total confiabilidade por parte dos bancos e fornecedores, fruto de anos de administração correta e ausência de aventuradas manipulações⁵³.

O fragmento aponta para as formas como as Pernambucanas estava lidando com o contexto, com os “sinais dos tempos”. Vários são os elementos explicitados: o primeiro deles indica o combate contra o comércio varejista que, no olhar da empresa, estabelecia o preço do produto conforme “a cara do freguês”. As Pernambucanas, em disputa com relação a isso, estipula preços fixos, com garantia de qualidade, buscando estabelecer uma relação com todas as classes, admitindo que qualquer indivíduo, independente da condição social, pode comprar na loja.

O combate também aparece com relação ao atravessador, explícito no argumento de que os bancos e fornecedores confiaram na empresa porque ela administrou corretamente, não promovendo “aventuradas manipulações”, ou seja, não buscando seguir a risca as chamadas determinações do mercado, mas agindo estrategicamente de acordo com as suas condições e, principalmente, interesses.

Tais estratégias, utilizadas principalmente para barrar a concorrência e convencer os clientes acerca do seu perfil, alicerçaram as Pernambucanas e, por isso, foram difundidos e representados através de slogans famosos que ajudavam os clientes e funcionários na identificação. Os slogans foram criados nos anos 40 em São Paulo, por Antonio Calhella Júnior, gerente da maior filial da época. Eis alguns dos principais: “As Casas Pernambucanas não liquidam porque vendem barato o ano todo”; “Da fábrica diretamente ao consumidor” e “Casas Pernambucanas, onde todos compram”.

É importante perceber neste universo que as Pernambucanas estabelecem uma série de relações: cliente, fornecedor, bancos, funcionários, concorrentes, etc. O slogan “As Casas Pernambucanas não liquidam porque vendem barato o ano todo” indica a crítica da empresa ao comércio varejista, posicionando-se no sentido de que mantém os preços baixos o ano todo, lançando o produto e seu preço nas mãos do cliente diretamente da fábrica, possibilitando que todas as classes tenham acesso ao produto e à empresa, que possam comprar. Tais argumentos são utilizados para tentar projetar a empresa como o melhor lugar do varejo para se comprar.

⁵³ Idem, Ibidem.

Na década de 1990, as Pernambucanas investem no funcionário a partir da idéia de “cooperação”. Cada funcionário é também um cidadão que acompanha a situação política e econômica do país. E, assim como cada cidadão tem força para se unir e lutar por aquilo que acredita, buscando um futuro melhor, cada funcionário deve ajudar a empresa em seu crescimento a partir de um traço comum, de cooperação. O apelo da empresa é assim anunciado no Informativo nº. 2 de janeiro de 1993:

Como mentalizar o exemplo que a era Collor e PC não se sobrepujou ao adágio popular de que o crime não compensa? As instituições, as empresas, as famílias dependem fundamentalmente da alimentação dessa crença e não existe outro alimentador dessa energia que não nasça dentro do próprio indivíduo. Em nós mesmos reside o segredo da superação das dificuldades, em nós mesmos reside a determinação de um objetivo e a persistência de, se não atingido, outra vez colocá-lo em foco e persegui-lo. Cada família, cada empresa precisa ter o seu objetivo claro e forte. Quando começamos a lutar por ele percebemos que não estamos sozinhos e mais indivíduos também lutam pelo mesmo e muitas vezes sem ter isto em plena consciência. Estas coincidências e a identificação de objetivos comuns vão aglutinando forças e tornando claro qual o caminho a se seguir, e a força, a determinação nasce desta emulação. Todos aqueles que, como indivíduos, fazem do trabalho que executam em Arthur Lundgren Tecidos S. A. um meio de realização de seus ideais tem a obrigação de encontrar e adequar traço comum de seus objetivos com o eco dos demais, criando condição e força para transformar esta empresa emuladora de nossa sociedade. Aos mais jovens que começam agora ou começaram há pouco sua vida profissional, ajudem-nos a renovar com seu destemor e energia os ecos de nossos objetivos⁵⁴.

Os informativos *Nossa Casa* são um material produzido pela empresa desde finais da década de 1970 e indicam a relação estabelecida entre a empresa e os trabalhadores. O material é de circulação interna, somente os funcionários os recebem. No caso do informativo citado acima, por exemplo, é possível fazer a leitura de que a empresa trava alguns embates com os trabalhadores apelando para que os mesmos tracem objetivos comuns. A idéia de trabalho em equipe num intuito comum evitaria disputas entre os próprios funcionários, atrelando seus objetivos aos objetivos comuns da empresa. O trecho exemplifica: “Aos mais jovens que começam agora ou começaram há pouco sua vida profissional, ajudem-nos a renovar com seu destemor e energia os ecos de *nossos* objetivos”.

Por trás de objetivos como este, na década de 1990, as Pernambucanas investem em treinamentos de pessoal e na possibilidade de tornar o trabalho em determinados setores da empresa como “autônomo” ou, ainda, tentam convencer o funcionário de que seu trabalho é portador de certa autonomia com relação aos demais cargos ocupados em outras empresas. Os

⁵⁴ Informativo *Nossa Casa* nº 2. São Paulo, janeiro de 1993.

próprios treinamentos procuram disseminar a idéia de que o funcionário bem treinado é apto para tomar decisões e ajudar no comando da empresa. O Informativo nº 6 de agosto de 1993 auxilia na compreensão ao citar o exemplo de uma filial de Campinas e seu desenvolvimento no olhar de dois chefes de departamento:

Claudio Arnaldo Santos, 22, nove anos de Pernambucanas, chefe do Departamento Feminino e Tecidos relata que aqui o gerente dá autonomia e nós temos como tomar decisões na hora certa. Eu vou até o concorrente e vejo os preços a nível de porta e meio de loja, quando necessários nós equilibramos os preços. Faço reuniões semanais com os vendedores cobrando resultados. Todos os chefes de departamento fazem um relatório diário relatando possíveis problemas com clientes, as resoluções adotadas, opiniões e propostas. E o gerente realiza reuniões quinzenais com os chefes e vendedores. Nessas reuniões são levantadas informações para tomada de decisões. Eu considero essa autonomia muito boa, pois sem ela os funcionários trabalhariam com insegurança. E se você não passa segurança para seus vendedores e nem para seus clientes, você não consegue vender. Gilmar de Jesus Betoni, 30 anos, 16 anos de empresa, é o responsável pelo departamento de eletro. Aqui trabalhamos muito com troca de ideais, fazemos reuniões até para premiar os vendedores. A autonomia é importante. Acho até que ela deveria ser ampliada no sentido de aumentar o canal de comunicação entre o comprador da matriz e os chefes de departamento, isso contribuiria para que nossos compradores tivessem ainda mais condições para atingir o interesse do consumidor. Acho também que a maior autonomia do chefe acaba qualificando-o como profissional, pois o que ele aprende no dia a dia o torna capaz até de gerenciar uma filial. Essa experiência pode encurtar a trajetória de carreira. Esse modelo de administração ajuda a empresa a formar novos gerentes⁵⁵.

A declaração dos dois chefes de departamento aponta para a idéia de que eles se convenceram de uma determinada autonomia, que permite que resolvam determinadas situações que aparecem no exercício do trabalho, que encontrem soluções em equipe. A autonomia que julgam ter, porém, é uma autonomia que pode favorecer a empresa no sentido de que ela lança os resultados a serem perseguidos e os gerentes, juntamente com os funcionários, são os responsáveis pela aquisição de formas, que conduzam aos resultados propostos. A autonomia apontada pelos dois gerentes, que certamente não expressa o conjunto dos trabalhadores e suas concepções, nem tampouco todas as lojas (já que se trata da loja de Campinas, mas que não por isso deixa de ser expressiva ou servir como exemplo), está no sentido de que não é preciso “perguntar pro chefe” tudo o que fazer.

Outra questão interessante que apareceu na fala dos dirigentes foi a de que a própria empresa abre brechas com relação à padronização. Por exemplo, a questão da uniformização dos preços não aparece na fala dos integrantes, eles admitem que têm autonomia para “ir até o

⁵⁵ Informativo *Nossa Casa* nº 6. São Paulo, agosto de 1993. p. 3

concorrente e ver os preços em nível de porta e meio de loja, quando necessário os preços são equilibrados”. Essa relação indica que existem determinações, mas também existem disputas e maneiras de driblar estas determinações. Para além de a própria loja promover a abertura de lacunas que driblem a chamada padronização, os próprios funcionários encontram soluções que lhes permitem vender e, talvez, produzir, de acordo com seus próprios interesses e não apenas os da empresa.

Outro elemento presente apareceu nos 85 anos das Pernambucanas, com a investida na tentativa de convencimento do funcionário de que ele tem a possibilidade de fazer carreira na empresa. A empresa procura mostrar ao funcionário, que a maioria deles, tanto da matriz quanto das filiais, iniciaram sua trajetória profissional dentro da empresa, uma vez que sua filosofia valoriza o desenvolvimento dos mesmos. A premissa das Pernambucanas é a seguinte: *“Quanto melhor for o desempenho e a qualificação profissional de seu pessoal, maior será a produtividade da empresa. E havendo expansão dos negócios, maior serão as oportunidades de carreira. O desenvolvimento dos funcionários está integrado ao desenvolvimento da companhia”*⁵⁶. Para que o funcionário chegue ao cargo de gerência de filial, por exemplo, existem alguns passos:

Com a nova política de planejamento de carreira, hoje o funcionário passa por diversas etapas formadoras para chegar à posição de gerente de filial. Em cada etapa o funcionário desenvolve um conjunto de habilidades que darão suporte, futuramente, a função gerencial. O funcionário que cumpre os objetivos traçados e que atende aos padrões de qualificação profissional exigidos pelas estratégias da carreira é promovido à posição seguinte. A carreira é de propriedade do funcionário, cabendo-lhe grande parcela na melhoria da qualificação profissional. A empresa tem o papel de facilitadora neste processo⁵⁷.

Para o desenvolvimento do plano de carreira o funcionário deve passar por uma série de treinamentos, que dirão o quão apto ele está para a mudança de cargo. No geral, a partir da implantação dos treinamentos, as Pernambucanas procura garantir a sua produtividade, investindo na idéia de que o funcionário deve ser produtivo, capacitado, flexível, de acordo com as necessidades da empresa, pois isso permitirá a ele seguir carreira na mesma, possibilitando uma melhoria nos rendimentos e, com isso, a abertura de vagas. Não esquecendo que o plano de carreira deve ser desenvolvido não apenas por funcionários competentes, mas por funcionários que desejem permanecer na empresa. Isto porque a

⁵⁶ Informativo *Nossa Casa* nº 7. São Paulo, setembro de 1993. p. 2

⁵⁷ Idem, *Ibidem*. p. 2

empresa justifica que existe a probabilidade de um funcionário carregador de mercadorias no depósito, por exemplo, ocupar um cargo de gerência.

É interessante perceber também que os treinamentos fazem parte das transformações vividas pelos envolvidos no mercado. No geral, as formas de atendimento ao cliente mudaram, os equipamentos mudaram, o visual da loja mudou, o perfil dos funcionários mudou. O Informativo nº. 7 de setembro de 1993 assim apresenta a empresa e sua relação com o mercado:

A filosofia da Pernambucanas é, e sempre foi, vender muito mais em quantidade com menor lucro do que vender pouco com muito lucro. As lojas populares foram se espalhando, chegando aos pontos mais distantes do país. Ao longo de 85 anos de existência, nossas lojas acompanharam a evolução do nosso povo. A empresa se destacou em toda sua trajetória porque buscou sempre estar a frente da concorrência nos aspectos fundamentais para o conforto do cliente. (...) Esta evolução não parou até os dias de hoje. Nestes dias a preocupação continua a mesma. (...) A entrada no mercado de concorrentes fortes do exterior, com técnicas modernas de apresentação do produto, foi o grande estímulo para a nossa virada. Hoje as lojas são amplas, grande parte com ar condicionado, o sistema de iluminação evolui para ressaltar os pontos fortes dos produtos expostos. Voltamos a trabalhar com vitrinas, com exposições. As lojas ganharam display's, manequins, lâmpadas especiais e pessoas especiais para operar tudo isto. Assim é que se vive e sobrevive no varejo, evoluindo sempre. O mercado é vivo e muda constantemente, incessantemente. E quem está no varejo tem que mudar também. O que foi bom ontem não o é hoje. Perceber isto é o segredo da Pernambucanas⁵⁸.

O informativo indica os constantes embates de quem vivencia o mercado. As Pernambucanas argumentam dimensões como “buscar por estar à frente da concorrência”, “estratégia de voltar a trabalhar com vitrines, com exposições”, isso ocorre porque “o mercado é vivo”. O material aponta para as transformações imprimidas por quem vive esse mercado; pelas necessidades e interesses de quem é transformado e ajuda a transformar; de quem não sobrevive, mas sim modifica e é modificado, consolidando a idéia de que embate; de disputa por interesses, de campo de forças.

Na década de 1990, as Pernambucanas apostam no argumento da sua diferenciação com relação a outras empresas. Procuram mostrar a seus funcionários que os benefícios que ela destina estão entre os melhores das empresas do ramo. A loja pretende indicar que os benefícios a tornam um lugar melhor para trabalhar do que outros lugares. O Informativo nº. 14, de janeiro de 1995, apresenta os benefícios oferecidos pela loja do seguinte modo:

⁵⁸ Idem, Ibidem. p. 6

Durante este ano a Pernambucanas despendeu com os três principais benefícios (assistência médica, vale-refeição e vale-transporte) a quantia de 3,8 milhões de reais só com os seus funcionários na capital e grande São Paulo, já descontada a participação financeira deles. Este valor significa um benefício de, pelo menos, 200 reais para cada um. Entre os benefícios oferecidos existem alguns que são concedidos por lei e outros que a empresa subsidia, oferecendo-os de forma espontânea, como a assistência médica, o vale-refeição, o refeitório na matriz, entre outros. (...) Tanto no caso da assistência médica como do vale-refeição, se não fossem concedidos pela empresa, o funcionário teria que se responsabilizar por eles. Imagine o que isso significaria para o seu salário... Entre os benefícios legais estão o ambulatório e o vale-transporte. Mesmo com relação a eles, a Pernambucanas procura oferecer vantagens, como um posto dentário ou adiantar a entrega do vale-transporte no começo do mês e só descontar no pagamento, enquanto um grande número de empresas só reembolsam no salário os valores que excedem 6% do salário. Os benefícios abrangem também os serviços de conveniência, que são um pacote de facilidades que proporcionam ao funcionário maior prazo e/ou custo menor. (...) Na área lazer e diversão, a empresa realiza promoções de peças de teatro e outras, além de permitir ao funcionário, por exemplo, adquirir o passaporte do playcenter com 25% de desconto e até 30 dias para pagar. Hoje o elenco de benefícios oferecidos pela Pernambucanas é um dos mais abrangentes entre as empresas do comércio e são representativos da preocupação que a empresa tem em garantir uma melhor qualidade de vida para seus funcionários⁵⁹.

Tal justificativa acerca dos benefícios, indicada pela empresa, está envolta, especialmente, no sentido da produção e da relação que mantém e procura manter com os trabalhadores. A empresa diz que os benefícios servem para garantir uma melhor qualidade de vida para seus funcionários e, muitos trabalhadores, realmente vêem o vale-transporte, o vale-alimentação, o plano de saúde, como elementos importantes para permanecer na empresa em detrimento a outros lugares nos quais não contariam tais auxílios. Assim, é visível que no jogo produtivo não apenas a empresa joga de acordo com as suas necessidades, como o trabalhador também se sujeita a determinados ditames em favor de si mesmo.

Contudo, é inegável que a década de 1990 realmente foi sinônima de mudanças para as Pernambucanas. Os próprios espaços das lojas foram alterados por conta da implantação de novos equipamentos e recursos, fator que implicou mudanças também na organização do trabalho. A empresa inovou, a partir das transformações tecnológicas, a área de informática e o sistema de telefonia. Um informativo de 1996 aponta as principais mudanças:

A matriz está mudando radicalmente a distribuição e a disposição de seus móveis, bem como a forma de ocupação dos espaços. O objetivo principal é atender as novas exigências da área de informática e obter um aproveitamento racional dos espaços. Com a reformulação, a matriz terá

⁵⁹ Informativo *Nossa Casa* nº 14. São Paulo, janeiro de 1995. p.1

instalações modernas, ocupando um espaço menor e proporcionando uma ambientação mais agradável. (...) A execução do projeto de lay-out começou em novembro de 95, quando foi montada uma estratégia: colocar setores em áreas improvisadas. O serviço odontológico está desativado temporariamente e o ambulatório médico funciona agora no piso intermediário, vizinho ao berçário. Ao término da reforma, quatro departamentos de compras irão para o primeiro andar. O Compras Eletro ficará no segundo andar. Assim 80% do prédio anexo ficará disponível. (...) O sistema atual de telefonia da matriz também será inovado. O sistema analógico de 7 dígitos terá lugar ao sistema digital, com um número a mais. O maior benefício será a discagem direta ao ramal, ou seja, quem quiser ligar para a Pernambucanas não precisará mais falar com a telefonista e solicitar o ramal. Todo mundo terá um telefone direto, cujo final do número será o ramal específico de determinada pessoa⁶⁰.

Esta série de transformações terá significado distinto entre os trabalhadores, bem como reflexos e alterações em suas vidas e trabalho. As alterações promoveram a diminuição de postos de trabalho, a inserção de novas máquinas, que exigem qualificação do trabalhador, a informatização, serviços como o atendimento odontológico foi desativado e o ambulatório médico perde espaço no prédio. Tudo isso indica algumas perdas ao trabalhador, ao mesmo tempo em que ajuda a promover novas dinâmicas de luta e formas de se viver e trabalhar.

No geral, as transformações apontadas pelo informativo apontam para a ampliação de espaços, suscitada pelas transformações tecnológicas, de modo a otimizar espaços num mesmo espaço. Isso diminui os gastos e aumenta o número de departamentos. Por outro lado, no caso do serviço de telefonia, ao ampliar o sistema um posto de trabalho diminui: o da telefonista, que terá o seu trabalho substituído por telefones interligados por ramais específicos.

Porém, não são as transformações na infra-estrutura que mais chamam a atenção no processo de reestruturação vivido pelas Pernambucanas. A década de 1990, de modo especial, marca as transformações no perfil desejado para o funcionário, na qualificação que se deseja do mesmo. Para quem buscou um emprego na empresa neste período encontrou as seguintes propostas:

Atualmente, consultores, conferencistas professores de administração e autores renomados estão difundindo o conceito de empregabilidade (que vem do inglês *employability*). Um termo difícil, mas de fácil assimilação que pode ser entendido como o conjunto das qualidades de um profissional que o tornam capacitado a obter emprego, a luz da nova era da sociedade pós-industrial. O momento é de transição: organizações com gerência obsoleta e despreparada não terão mais espaço. Profissionais de carreira acostumados com segurança no trabalho, direito adquirido, promoção vertical automática, alta remuneração, aumentos salariais periódicos, que se satisfazem em

⁶⁰ Informativo *Nossa Casa* nº 21. São Paulo, março/abril de 1996. p. 4

executar apenas as funções definidas pelo cargo, entre outras coisas, serão coisas do passado. Se você está interessado em tornar-se um profissional apto a participar do futuro das organizações, preste atenção nas dicas: 1. Capacidade de estabelecer e cultivar uma ampla rede de relações no ambiente de trabalho e fora dele. 2. Flexibilidade. 3. Capacidade para adaptar-se e operar em ambientes caracterizados por ambigüidades e mudanças rápidas. 4. Comunicação: a arte de convencer as pessoas por inspiração, exemplo e espírito de liderança. 5. Objetivos pessoais definidos. 6. Relações pessoais construtivas: habilidade para tratar com as pessoas em todos os níveis. 7. Competência profissional e polivalência: capaz de realizar tarefas que exigem destreza. 8. Cultura: formação acadêmica sólida e conhecimentos multidisciplinares⁶¹.

O informativo demonstra que a empresa positiva uma série de perdas dos trabalhadores para quem procura trabalho naquele momento. Atribui ao trabalhador “a capacidade” de ingresso no mercado, admitindo que a preferência é por pessoas com objetivos pessoais definidos, o que significa dizer que se a pessoa tiver interesse próprio de seguir carreira na empresa, visando contribuir para si e a família, por exemplo, se esse for o seu objetivo, ela ajudará a empresa a produzir. No entanto, o trabalhador que assim o fizer não estará executando o cumprimento de uma norma da empresa, mas sim vivendo o espaço produtivo onde, de acordo com as suas próprias necessidades, ele por ora driblará os ditames da empresa, por ora produzirá resultados que permitam satisfação para a empresa e para ele também, a exemplo da composição salarial.

O informativo indica elementos do processo de reestruturação produtiva que aparecem no momento como uma exigência para a contratação e permanência dos funcionários. Até o momento o profissional deveria ser um bom vendedor para que pudesse lucrar com as comissões e permitir o crescimento da empresa, conhecer bem a cidade e seu perfil no que concerne aos clientes, etc. Profissionais polivalentes, flexíveis, criativos, comunicativos, em suma, produtivos, em diferentes tarefas e operações, tornam-se a nova exigência do mercado. A seguridade proporcionada por um emprego é, a partir deste momento, praticamente abandonada pela empresa. O funcionário deve ter o seu perfil transformado, qualificando-se para que consiga seguir carreira na empresa; esta será a sua seguridade. No geral, é transferida para o funcionário a possibilidade de entrar ou de permanecer no grupo: depende dele ser um “funcionário ideal”, apto.

Transformando-se constantemente, exemplo claro da vivência das Pernambucanas no mercado, os dirigentes da empresa lançam em 1996 um Programa estruturado para desenvolver todos os gerentes, chamado Manager 2000. Este programa teve por objetivo

⁶¹ Idem, Ibidem. p. 4

preparar o gerente para que cada filial consiga atingir o êxito no final do século XX e início do XXI, diante das reestruturações que vem sofrendo. Para a empresa, o século XXI chegaria antes do imaginado porque as transformações do final do século estavam ocorrendo numa velocidade acelerada e as Pernambucanas, como parte integrante do contexto, estava atenta às inovações:

O que as empresas devem fazer para garantir espaço neste novo cenário tão competitivo? Essencialmente precisam desenvolver uma cultura estratégica voltada para o fortalecimento de sua presença nos mercados. O processo de transformação de empresas passa pelo conhecimento de mercados em nível nacional, setorial e mundial, que ajudam na análise do momento atual da empresa estabelecendo metas futuras. É nesta etapa também que são verificadas as capacitações e deficiências frente aos concorrentes. A partir daí, sabe-se qual o esforço necessário para chegar aos objetivos traçados⁶².

A empresa, através do projeto, lançou argumentos para conquistar posições e não para cumprir as exigências do mercado. Projetos como este expressam a intenção de concorrer no mercado, conquistando espaços e posições, desenvolvimento, a partir disso, recursos e ampliação da oferta de produtos. Por conta disso, as Pernambucanas acreditam ter superado as dificuldades econômicas do país, mantendo a sua tradição de atendimento e preço.

Nos anos 90 amplia a oferta de produtos atuando nos segmentos de tecidos, confecções, artigos de cama, mesa e banho, tapetes e cortinas, eletroeletrônicos e utilidades domésticas, contando com 8.800 funcionários efetivos ou cerca de 9400 com a inclusão do pessoal temporário e das coligadas. Em 1996, a empresa possuía 248 lojas, com sede em São Paulo, a loja de departamento Muricy, em Curitiba, e 6 escritórios regionais, distribuídos pelos estados de São Paulo, Paraná, oeste de Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Triângulo e Sul de Minas Gerais⁶³. Um dos exemplos, especialmente da ampliação e oferta de produtos, está na inauguração em 1995 do telemarketing das Pernambucanas. O trecho a seguir indica:

Hoje cerca de 6 mil pessoas já compraram pelo sistema. São cerca de 700 ligações/dia que partem de todo país, principalmente do norte e nordeste. Para se ter uma idéia, em média são feitos 100 pedidos/dia. Ferramenta bastante utilizada na área de vendas, o telemarketing busca o cliente não comum as lojas, ou seja, aqueles que preferem comprar por telefone a ter que deslocar-se até a loja para adquirir o produto. O gerente de marketing direto, Dirceu Ramos, explica que é um público exigente, que busca mercadorias de primeira linha, com qualidade e segurança, o maior diferencial da Pernambucanas em relação ao que existe nas vendas diretas oferecidas pelo mercado atualmente. O telemarketing funciona da seguinte forma: a Pernambucanas anuncia em jornais e revistas, bem como em tablóides

⁶² Informativo *Nossa Casa* nº 22. São Paulo, maio/junho de 1996. p. 2

⁶³ Informativo *Nossa Casa* nº 25. São Paulo, novembro/dezembro de 1996.

encartados semanalmente em jornais. Através do telefone as pessoas ligam e o telemarketing efetua a venda. O produto é entregue no local determinado, sete dias após a aprovação de crédito. O preço é o mesmo cobrado pela loja, o único custo adicional é a despesa do correio. Nos horários em que as chamadas telefônicas são menores, os teleoperadores ligam para as pessoas oferecendo produtos, sobretudo para aqueles que recebem mala direta da empresa. Aproveitamos a oportunidade para verificar se a pessoa recebeu o folheto, se gostou do produto, etc. (...) O telemarketing trabalha das 8 as 20h, sempre de domingo a domingo, inclusive feriados. São dois turnos de revezamento entre os 20 teleoperadores⁶⁴.

Os argumentos expostos no informativo, juntamente com o próprio informativo como um todo, procuram estabelecer e apontar para a dinamização das relações estabelecidas entre empresa e funcionários, empresa e clientes, empresa e fornecedores, empresa e concorrentes, etc. e tudo isso é parte integrante do mercado, vive e constitui o mercado. Nesse sentido, a construção do informativo pode simbolizar o embate da empresa com os trabalhadores, que propiciam mudanças nas estratégias utilizadas e no próprio espaço produtivo.

O informativo também aponta para uma transformação, uma reestruturação que atingiu setores de produção como o de telemarketing. As Pernambucanas implantaram um sistema de telemarketing próprio sob a justificativa da necessidade dos clientes que não gostam de sair de casa para fazer compras. Tal implantação da loja aumentou o fluxo das vendas, atendendo a um determinado gênero de público, gerou postos de trabalho, mas também simbolizou setores da produção extremamente flexibilizados, superexplorados, que trabalham sob uma jornada de trabalho exaustiva com ritmos intensos e repetitivos.

Contudo, tendo em vista a ampliação das vendas e aumentar cada vez mais a clientela, as Pernambucanas não apenas investe nas propagandas e no telemarketing, como também implanta um projeto chamado “fidelização dos clientes” através da qualidade do atendimento, lançado na semana de 7 a 12 de abril de 1997 em 24 filiais, escolhidas para participarem do projeto-piloto. A metodologia do programa foi baseada em reuniões breves, informais e orientada para a ação, quando todos os envolvidos seriam estimulados a buscarem novas formas de oferecer qualidade no atendimento. O objetivo era o de superar as expectativas do cliente através do atendimento do funcionário. De acordo com a superintendência da loja, a empresa que tem o cliente como centro das atenções, irá se sobressair em relação às outras e garantir seu poder de competitividade. O Informativo que expressa o programa de fidelização dos clientes indica a importância do funcionário no processo:

⁶⁴ Informativo *Nossa Casa* nº 22. *Op.Cit.* p. 6

É de fundamental importância que todo colaborador, independentemente de sua posição ocupacional ou hierárquica na organização, esteja consciente e comprometido com essa premissa. Ainda é comum ser mal atendido numa loja, magazine, supermercado ou outro negócio do varejo. Mas quem de nós retorna, caso não seja estritamente inevitável, a esse estabelecimento comercial que não tem compromisso com o consumidor, que não o valoriza suficientemente para mantê-lo fiel, que não procura satisfazer suas necessidades e até superar suas expectativas. A empresa que deseja ser competitiva e almeja permanecer no mercado por muito tempo, deve ter como foco o encantamento do cliente em todos os processos, que culminarão em um atendimento personalizado. E não devemos estender essa responsabilidade apenas aos colaboradores da linha de frente, que tem o contato direto com o cliente. Numa organização como a nossa, cada um de nós, seja em que área da matriz, do armazém ou da loja atuarmos, devemos estar intimamente conscientes de que, qualquer ação tomada sem que se analise meticulosamente suas conseqüências, poderá gerar impactos negativos e reflexos imediatos nos pontos de venda. O Programa de Fidelização dos Clientes, que está sendo implantado na empresa, busca dotar todos os colaboradores dessa consciência e fazê-los enxergar a necessidade da busca da superação das expectativas, em matéria de qualidade⁶⁵.

A tentativa das Pernambucanas de convencer os seus funcionários de que eles são os principais responsáveis pelo sucesso da empresa representa uma pirâmide, cuja base é formada por clientes e funcionários. Estes últimos devem atender bem aos seus clientes, principalmente por intermédio de habilidades próprias aperfeiçoadas pelos treinamentos oferecidos pela loja, convencendo-os de que a loja é o melhor lugar para se comprar. Conseqüentemente, a empresa elabora estratégias que procuram convencer não apenas os funcionários acerca do seu papel, mas também o cliente que “encantado” conhece e aprova a tradição da loja.

É importante perceber que a estratégia utilizada pela empresa é a de falar com o funcionário colocando-se no lugar deste, ao mesmo tempo em que se coloca no lugar do cliente e faz com que o funcionário também se coloque no lugar do cliente. Desse modo, não apenas o intuito das Pernambucanas é o de convencer os funcionários acerca do seu papel, mas disputar um sentido com os trabalhadores, que tem por intuito a construção e consolidação de uma prática de atendimento, de uma prática de atuação na empresa.

No geral, trata-se da construção de um tipo de valorização do trabalho, de um tipo de positividade, que tem como principal finalidade o convencimento do funcionário acerca da política de vendas da loja. É a tentativa do consenso, do consentimento. O funcionário deve estar convencido dos benefícios e das premissas da empresa, pois assim sentir-se-á estimulado no seu trabalho. A idéia é convencer o funcionário de que o salário pago pela empresa é

⁶⁵ Informativo *Nossa Casa* ano VI. São Paulo, junho/julho de 1997. p.2

positivo, bem como trabalhar na mesma. Por outro lado, é preciso ter em vista que a empresa investe em sustentáculos materiais deste discurso, como as vantagens econômicas. Ao convencer o funcionário de que se ele cumprir as metas, por exemplo, ele pode triplicar o seu salário, ela pode diminuir os gastos com a contratação de novos funcionários; aumentar o fluxo das vendas; ampliar as taxas de lucro; pagar ao funcionário um montante que, pelo menos à primeira vista, satisfará suas necessidades, embora seja bem menor do que realmente deveria ser pago, tendo em vista o que lucrou.

Um exemplo desse contexto está na valorização do funcionário promovida pelas Pernambucanas. Em edição comemorativa aos 90 anos da empresa, no dia 25 de setembro de 1998, o presidente e a vice indicam que os funcionários são os principais responsáveis pelo sucesso das Pernambucanas, pois souberam pôr em prática valores, princípios e tradição por intermédio de elementos como o trabalho, a dedicação, a lealdade, a determinação e o profundo respeito aos clientes. 80 mil pessoas – entre funcionários, dependentes e fornecedores completavam o quadro em 1998 e, de acordo com a superintendência, ajudaram a construir nove décadas em que

A Pernambucanas mostrou que uma empresa antiga não é uma empresa velha, pois, quando se mantém os mesmos ideais e se constrói novas idéias a cada dia, não há nada no mundo que envelheça. Como sempre fez, hoje a Pernambucanas não se acomoda na sua posição invejável no mercado varejista. Quer sempre fazer mais. Investe em treinamento, em tecnologia, em infra-estrutura. Quer atender melhor seus clientes, ter parcerias mais fortes com seus fornecedores e acima de tudo quer retribuir o esforço de seus profissionais, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Tudo isso porque a Pernambucanas sabe que não existe sozinha. Ela é a soma de muitas pessoas que dedicam e dedicaram partes preciosas de suas vidas para o engrandecimento dessa Empresa. Ela é a soma da sua dedicação, da fidelidade de nossos clientes, da prestação de serviço de nossos fornecedores. (...) Hoje a nossa família é composta de mais de 80 mil pessoas entre funcionários, familiares e fornecedores. Uma família gigante, maior que a população de muitas cidades do Brasil. Uma família unida, solidária e que quer se ver a cada dia melhor e maior⁶⁶.

A empresa, a partir da fala da superintendência, está justificando a posição da empresa, disputando um espaço. Por isso, admite que “quando se mantém os mesmos ideais e se constrói novas idéias não há nada que envelheça”, reafirmando que por ser uma loja tradicional, que está há tempos no mercado, não significa que não se transforme, que não se modifique, que não inove. Entretanto, deixa claro que mantém alguns ideais como o de família, o de preço baixo, o de tradição, no geral. Mas inova na construção de novas idéias

⁶⁶ Informativo *Nossa Casa* edição comemorativa 90 anos. São Paulo, setembro de 1998. p. 5

constantemente, ou seja, procura melhorar sua qualidade no atendimento, transformar os espaços, entre outras coisas. Nesse sentido é que se torna, em sua própria fala, “a soma de sua dedicação”, uma “família composta entre funcionários, familiares e fornecedores”.

Entretanto, a tentativa de convencimento ideológico de seus clientes e funcionários estende-se para esferas compostas de algumas regras e normas a serem seguidas pelos funcionários. A noção de padronização, por exemplo, presente desde minimamente a década de 1930, foi aperfeiçoada em normas como o uso do uniforme. Em 1999 a empresa lança um apelo para que os funcionários entendam a importância do uniforme e, por isso, façam uso dele. Um informativo de 99 traz o seguinte apelo:

A primeira impressão é a que fica. Obviamente, isto não é uma regra, mas em alguns casos reflete exatamente o que acontece no nosso dia-a-dia. Imagine se você entra numa loja para fazer suas compras e percebe que os funcionários estão mal vestidos, com roupas sujas e amassadas. Sua impressão sobre aquelas pessoas e sobre a empresa em que trabalham não seria nada boa. Há também questões como gosto pessoal (uma calça rasgada pode ser um luxo para alguns e um lixo para outros) e a expectativa das pessoas em relação ao ambiente e também como nos vestimos. Por isso, a Pernambucanas instituiu o uso do uniforme para todos os funcionários das lojas. Para nossos clientes, a vantagem é imediata: eles identificam à primeira vista quem trabalha em nossas lojas e não perdem tempo quando precisam de ajuda. Para os funcionários, o uniforme também traz vantagens, afinal, suas melhores roupas não precisam ser usadas para o trabalho. Também não existe a preocupação de ficar repetindo uma mesma roupa várias vezes que aflige principalmente as mulheres. Composto por camisa de manga curta azul (ou manga longa para o inverno) e um suéter unissex, o uso do uniforme deve obedecer aos critérios da empresa e ser combinado com saias ou calças cuja escolha é livre (recomenda-se, porém, o uso de cores sóbrias e que combinem com o uniforme). Os sapatos devem ser de cor preta ou marrom escuro. O uniforme é tão importante para a Pernambucanas que resolvemos criar um concurso que vai homenagear, em cada filial, o funcionário que melhor cuida de sua aparência e de suas roupas de trabalho⁶⁷.

O Informativo indica que a empresa procura apresentar uma série de elementos que devem convencer o funcionário a usar o uniforme. Com isso, a empresa tenta padronizar o trabalhador e evita que ele possa exprimir-se, por exemplo, por intermédio de roupas que goste de usar, definindo um estilo que não é o dele, mas o desejado pela loja. Visando não somente convencer os funcionários, mas convencê-los de modo a evitar rejeições ou resistências quanto ao uso do uniforme, as Pernambucanas criam um concurso para homenagear o funcionário que usar e conservar melhor o uniforme.

⁶⁷ Informativo *Nossa Casa* ano VII, nº 41. São Paulo, julho/agosto de 1999. p. 3

Por outro lado, ao mesmo tempo em que as Pernambucanas procuram convencer o funcionário para seguir suas normas, como a do uso do uniforme, ela pretende convencê-lo também de que tudo o que ela impõe ou apresenta ao trabalhador é uma forma de demonstrar a preocupação que tem para com ele. Em finais da década de 1990, as Pernambucanas se vale de estratégias e organizações empresariais que mostram uma volta do homem para o seu lado mais humano, mais pensante, com capacidade transformadora da realidade. Esta estratégia esconde sua verdadeira premissa: a de produzir um profissional mais produtivo, que desse retorno para a empresa. Um Informativo de 99 admitiu:

As empresas percebem que o homem é forte e essencial, pois se diferencia das máquinas. E esta sempre foi a política da Pernambucanas: o avanço tecnológico aliado ao desenvolvimento do ser humano na sua plenitude, através de treinamentos que valorizam a capacidade de pensar e transformar o mundo!⁶⁸

O informativo demonstra a intenção das Pernambucanas, que não são novidade, de atrelar a máquina ao homem; utilizar a rapidez e a praticidade propiciadas pelo desenvolvimento tecnológico, conjuntamente com a criatividade, a habilidade e a capacidade do trabalhador de pensar, agir e se projetar. Com isso, a empresa promove uma série de treinamentos, procurando disseminar o espírito de liderança, de equipe, de produtividade entre os funcionários. A tentativa escondida é a de dizer ao trabalhador que ele estará desempenhando, contribuindo com a empresa não porque esta deseja, mas porque ele é apto e capaz de alterar as suas condições e a da empresa, de transformar e de se transformado.

A partir do ano de 2000, as Pernambucanas começaram a promover uma ampliação no processo de reestruturação iniciado na década de 1990. Até finais de 90 existia o sistema de comissão. Cada funcionário venderia os produtos e receberia uma determinada comissão pelo produto vendido, tendo cada um a sua meta individual. A partir de 2000, mais especificamente das mudanças produzidas ao longo desta década, o sistema é alterado e cada gerente de filial teria uma meta diária, semanal e mensal para cumprir em cada setor de produção; sendo o setor de eletro o único a ter cota individual e cota do setor. A idéia é fazer com que o funcionário produza, venda mais com a necessidade de cumprir a sua cota para que receba um percentual sobre o seu salário. Se a cota é cumprida cada funcionário recebe 20% a mais no seu salário. Se a cota não é cumprida cada um recebe apenas o salário fixo. Com isso, a empresa transfere a sua responsabilidade para o trabalhador, que deve produzir cada vez mais para garantir inclusive o seu salário e o da equipe.

⁶⁸ Informativo *Nossa Casa* ano VII, nº 43. São Paulo, julho/agosto de 1999. p. 2

Ao implantar o sistema de cotas, é possível analisar a empresa como uma espécie de fábrica. As Pernambucanas, por serem divididas em setores, com metas a serem cumpridas, com jornadas e ritmos de trabalho intensos e, por vezes, repetitivos, permite a comparação. Sem contar na idéia de que ao tentar convencer o trabalhador de que ele é o responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa no sentido das vendas ou, ainda, de que ele ao cumprir as cotas tem a possibilidade de fazer o seu salário, ele consente a exploração sobre seu trabalho, buscando tirar proveito dessa situação para si, ganhando mais e trabalhando com o sistema de cotas de modo a determinar, ele mesmo, os dias em que intensifica o seu trabalho para cumprir as cotas e com ela aumentar o seu salário.

É importante mencionar que muitos são os projetos e implantações da empresa a partir de 2000. A passagem das Pernambucanas de um magazine para uma empresa financeira é um importante momento de reestruturação. O sistema de venda de produtos financeiros aparece como um novo setor que faz parte das estratégias da empresa para cumprir a cota, devendo a loja vender um determinado número de seguros: seguro residencial, seguro proteção financeira, seguro compra protegida, garantia, seguro pessoal, saque fácil, entre outros. Com este sistema a empresa passa a concorrer não apenas com outras empresas, mas com os próprios bancos. Devido à facilidade em conseguir um empréstimo pessoal, por exemplo, sem burocracia, a empresa lucra com o cliente, uma vez que o próprio juro estipulado é extremamente alto, e o cliente pode, por vezes, sentir-se satisfeito porque conseguiu um empréstimo sem transtorno e na hora, diferentemente de alguns bancos. No processo o funcionário também lucra, pois a cada seguro vendido ele recebe um percentual no seu salário, o que indica que o funcionário não realiza a venda de seguros porque a empresa determina, mas porque ele quer tirar proveito para si do seu próprio trabalho e esforço.

Esse processo expressa um recurso de organização do trabalho utilizado pela empresa no século XXI: o trabalho multifuncional. Diante de um sistema de cumprimento de cotas, de venda de seguros, de rapidez no trabalho, a empresa investe num trabalhador qualificado que saiba operar todas as máquinas e setores da loja, podendo substituir qualquer funcionário e executar qualquer função em e por tempo indeterminado. Este tipo de trabalho pretende convencer o funcionário de que ele é apto e ágil para realizar todas as funções, ao mesmo tempo em que é capaz de trabalhar num quadro de funcionários reduzido, podendo, por isso, receber um percentual maior no seu salário, levando em conta o cumprimento das cotas.

Muitas são as expressões da organização do trabalho nas Pernambucanas e das constantes transformações ocorridas. O trabalho multifuncional, a divisão por departamentos, o estabelecimento de cotas, etc, exemplificam. As transformações concernentes à divisão do

trabalho, a ampliação nos departamentos, é expressiva em várias esferas do trabalho na empresa. O Departamento de Vendas, por exemplo, é o primeiro a sofrer alterações. Segundo a empresa, a reestruturação visa promover agilidade de processos e dinamização dos negócios. Um Informativo de 2000 anunciou a transformação do departamento de vendas do seguinte modo:

Em março deste ano, o departamento de vendas passou por uma grande reformulação administrativa. (...) As mudanças mais significativas que ocorreram no departamento foram: a criação da gerência operacional, centralizada no departamento de vendas, sediado na matriz, e a conseqüente extinção das gerências regionais, localizadas em regiões estratégicas. Além disso, a criação de 20 áreas de atuação onde as lojas estão agrupadas e a eliminação das 35 microrregiões. A supervisão das lojas está a cargo dos gerentes operacionais, que terão áreas de atuação especificadas em toda a rede. Periodicamente, eles trocarão de área de atuação para que conheçam todas as regiões de abrangência da empresa. As reuniões mensais com os gerentes de apoio, anteriormente realizadas nas gerências regionais, passaram a ser de uma única vez no centro de treinamento. (...) O objetivo do departamento de vendas com a reestruturação é obter ganhos com otimização, agilidade e padronização dos processos, além de uma melhor integração com as demais áreas da empresa. Durante esse período, observamos que, apesar da nova estrutura ainda estar em sedimentação, nossas metas estão sendo atingidas, ressalta. As melhorias nos processos internos que a nova reestruturação já começa a promover também serão revertidas para os clientes, que serão atendidos mais prontamente e poderão se sentir mais satisfeitos⁶⁹.

A criação da gerência operacional pretendia aumentar o número de vendas de modo a não centralizar o controle e as estratégias de venda regionalmente, passando a ser os gerentes operacionais os atuantes específicos em toda a rede. Todos os gerentes operacionais, alternados em regiões, conheceriam a região e diminuiriam o número de núcleos regionais e, conseqüentemente, de funcionários nestes locais. Se antes existia, por exemplo, 10 funcionários em cada núcleo regional, agora contar-se-á com apenas um gerente operacional que controlará as regiões e elaborará as estratégias de venda de acordo com o porte e a necessidade de cada região.

1.2.2 TENTATIVAS DE AMPLIAÇÃO DO CONSENTIMENTO:

A LOJA, OS TRABALHADORES E OS CLIENTES

A partir de 2000 as Pernambucanas apresentam características difundidas como sendo pertencentes ao novo século. Exemplo disso é a divulgação das Pernambucanas em

⁶⁹ Informativo *Nossa Casa* ano VIII, nº 47. São Paulo, julho/agosto de 2000. p. 3

campanhas sociais, caracterizando a difusão, identificação e reconhecimento da empresa. O diretor da empresa dizia que a ONU designara o ano de 2001 como o ano internacional do voluntariado, apelando aos países membros para que 2001 beneficiasse os povos do mundo na aspiração por uma qualidade de vida melhor para todos, baseado no comprometimento voluntário de indivíduos e grupos que dispõem de seu tempo e compartilhariam seus recursos e aptidões no interesse daqueles menos privilegiados. Acerca disso e dos projetos de cunho social desempenhados pela empresa um Informativo de 2001 admitia:

Essa é uma grande oportunidade a ser aproveitada para consolidar o voluntariado como componente essencial de uma sociedade cada vez mais participativa e responsável. Nesse contexto, a pernambucanas e seus colaboradores podem se sentir orgulhosos. Há anos, a empresa vem desenvolvendo atividades de cunho social. A mais recente que podemos ressaltar é a campanha brinquedo amigo pernambucanas, realizada em dezembro e que arrecadou grande quantidade de brinquedos, beneficiando muitas entidades. Vale destacar também todo o trabalho social desenvolvido voluntariamente pelas filiais. Diversos passeios ciclísticos, apresentações musicais e desfiles com a finalidade de arrecadar alimentos. Campanhas de agasalhos, prestação de serviços de saúde com a instalação de postos de vacinação nas lojas e centenas de outros eventos em prol da sociedade⁷⁰.

Campanhas de conscientização como esta, encampadas pelas Pernambucanas objetivavam comprometer o funcionário a arrecadar mantimentos e a promover condições de melhoria e/ou auxílio para a sociedade mais carente, necessitada. Com isso, a empresa procura demonstrar a sua preocupação, até como forma de indicar que é uma empresa preocupada com a sociedade, isto, inclusive, como uma possibilidade de chamar a atenção de clientes que passem a admirar a empresa tendo em vista suas iniciativas.

As campanhas solidárias desenvolvidas, no geral, por muitas empresas brasileiras, não são a única característica deste novo século. As Pernambucanas, em 2001, desenvolve também o projeto “Educação para o trabalho: um compromisso social”, em convênio com o Senac-SP. O projeto é destinado à capacitação de jovens de baixa renda para o trabalho. O projeto foi entendido do seguinte modo pela empresa:

Ao abraçarem este programa, as lojas oferecem espaço e atuam como um centro de vivência, no qual os jovens conhecem, na prática, o que aprendem em sala de aula. Devido ao sucesso da atuação das lojas neste programa, o Senac-SP concedeu à Pernambucanas o certificado e o selo oficial de empresa que educa jovens para o trabalho. Assim, com o direito de utilização do selo nesses pontos de vendas, a Pernambucanas compartilha seu compromisso de responsabilidade social com clientes, colaboradores,

⁷⁰ Informativo *Nossa Casa* ano IX, nº 51. São Paulo, março/abril de 2001. p. 2

fornecedores e firma o seu interesse pela educação como ponto de partida para um Brasil melhor⁷¹.

Com o desenvolvimento de projetos sociais, as Pernambucanas procura indicar que estão servindo ao país, ajudando as classes menos favorecidas e dando oportunidade de uma vida melhor para quem não tem. A tentativa da empresa está justificada na idéia de que a Pernambucanas têm um compromisso com a cidadania das pessoas e que têm um dever de ajudar o governo e as instituições nesta empreitada.

O processo de comprometimento social desenvolvido a partir de projetos nas Pernambucanas acompanha outra mudança estratégica na loja, de atender a todas as classes sociais. O público alvo da empresa foi e é o representado pelo que denominam por Classes C e D, ou as de menor poder aquisitivo na sociedade. Porém, a partir do ano 2000 inicia uma preocupação, especialmente por conta do projeto de fidelização dos clientes, de atender a todos os públicos. A loja hoje continua admitindo ser o público alvo as classes C e D, mas na prática os funcionários admitem que é preciso focar nas vendas a todos os públicos, até porque a empresa conta com uma variedade de produtos que, mesmo que as condições de pagamentos também sejam bastante variáveis, um trabalhador de classe baixa não teria condições concretas de adquirir, é o caso de uma TV de plasma, por exemplo. Nesse sentido, a superintendência argumenta sobre uma trajetória de transformações vividas pela empresa em termos, por exemplo, de atendimento ao público, vistas como “anseios do novo século”:

Com a imensa rede de lojas já espalhadas pelo Brasil, em 1972, foi introduzido na Pernambucanas o sistema de crediário, bem como o de venda de confecções, que significou uma mudança estratégica mercantil. Assim, as Casas Pernambucanas tornaram-se as maiores clientes de todas as fábricas têxteis do país e não só da família Lundgren. Mas a Pernambucanas não se acomodou na sua posição invejável no mercado varejista, oferecendo confecções atualizadas e atraentes. Em 1974, é iniciada a venda de eletroeletrônicos, a princípio em três lojas no Paraná (Apucarana, Bandeirantes e Nova Esperança). Simultaneamente, é inaugurado um armazém em Iporã para abastecer as lojas, bem como atender aos pedidos de vendas efetuadas através de catálogos nas demais lojas do Paraná. Hoje, com 238 unidades oferecendo produtos voltados ao lar da família brasileira e uma administração amplamente moderna, a Pernambucanas tem estrutura para atender a todas as classes sociais. E isso graças a capacidade de adaptação e visão futura de seus dirigentes. Mas, é claro que sem o engajamento de seus milhares de funcionários esse sucesso jamais poderia ter sido alcançado. Assim, como recompensa a essa verdadeira saga de dedicação da família Lundgren e ao esforço de todos os seus colaboradores, aí está a Pernambucanas que, em 25 de setembro, comemorou 93 anos,

⁷¹ Informativo *Nossa Casa* ano IX, nº 53. São Paulo, julho/agosto de 2001. p. 2

prestando relevantes serviços ao público e acompanhando o ritmo de desenvolvimento do nosso país⁷².

Como se vê, a empresa procura propagandear que está constantemente melhorando o atendimento e integrando-se a campanhas sociais, transformando-se no mercado, seguindo as exigências para concorrer com outras empresas. Muitos são os exemplos, que até já foram mencionados, de como a loja fez e faz parte das mudanças, constitui as mudanças do mundo globalizado. Uma das estratégias das Pernambucanas que objetivou atender a tais transformações, ao mesmo tempo em que mantém integrados clientes, funcionários e fornecedores, dando margem para conhecer o concorrente, seus produtos e preços, foi a newsletter eletrônica das Pernambucanas, que nasceu em meados do século XXI com o propósito de atualizar os colaboradores sobre as melhores práticas do mercado. O seguinte trecho exemplifica:

Com esta poderosa ferramenta é possível conhecer artigos de especialistas a respeito dos rumos e tendências do meio empresarial, frente às novidades do mercado, além de ser um meio de promover a reflexão sobre aspectos da globalização e das novas relações de trabalho. De publicação mensal, a newsletter eletrônica também tem o objetivo de fomentar o debate sobre questões como empregabilidade, voluntariado, ética, entre tantos outros assuntos. O Informativo é montado depois de uma vasta pesquisa, nos principais meios de comunicação virtuais e impressos, sobre artigos e reportagens que possam agregar valor às ações dos colaboradores. A newsletter eletrônica é composta por oito editoriais, cada qual abrangendo um campo da moderna administração. A editoria gestão, por exemplo, traz a cada edição as mais recentes tendências no mercado empresarial. A partir dela o colaborador da Pernambucanas poderá conhecer as melhores práticas na arte de gerenciar pessoas, negócios e conceitos. Já a editoria liderança tem se mostrado um ótimo espaço para a apresentação de idéias voltadas ao desenvolvimento de líderes e de equipes. Mais ligada a atuação da Pernambucanas, temos a editoria varejo, em que especialistas de marketing e comércio abordam temas ligados a atendimento, marketing, comunicação e comportamento do consumidor. Pensando na evolução dos colaboradores, a newsletter eletrônica também apresenta um espaço totalmente dedicado a isto: trata-se da editoria autodesenvolvimento e carreira, em que o colaborador poderá encontrar preciosas dicas sobre como tratar de sua empregabilidade e desenvolvimento profissional. Como ninguém é de ferro, os editores da newsletter eletrônica criaram a editoria estilo de viver, em que são mostrados artigos que tratam de questões relacionadas à saúde, qualidade de vida e bem-estar. Com uma abrangência mais social, há ainda a editoria ação e cidadania, em que são mostrados casos de empresas que atuam no mercado, sem perder a perspectiva do desenvolvimento comunitário e social. Os temas ética, voluntariado e cidadania são sempre abordados nesse espaço. A editoria essa nossa língua é uma das maiores práticas da newsletter eletrônica. Nela o colaborador vai encontrar orientações sobre português, dicas de gramáticas e sugestões de uso do idioma. Enfim, um espaço para

⁷² Informativo *Nossa Casa* Ed. Comemorativa 93 anos semeando sucesso. São Paulo, setembro de 2001.

atualizar o nosso velho e bom português. Para dar um tom de motivação, a editoria para refletir sempre traz histórias inspiradoras, com o propósito de discutir valores e comportamentos que possam afetar o dia-a-dia do colaborador na empresa, em sua vida e no seu convívio familiar⁷³.

O processo de melhoramento eletrônico faz parte de uma escolha da empresa, que vive no mercado, para concorrer com outras empresas, manter uma determinada posição, disputar certo espaço. A implantação de sites eletrônicos, lojas virtuais, entre outras, são colocadas como uma necessidade para que consiga, até mesmo, concorrer com as demais empresas. Não esquecendo que as Pernambucanas apresentam as transformações como conquistas da empresa ou benefícios atribuídos aos clientes e funcionários.

O objetivo das Pernambucanas parece ser o de desenhar para os clientes e funcionários um perfil a ser seguido. Tal característica marca uma das principais estratégias de quem vive no mercado e disputa sentidos o tempo todo. Algumas das características, entretanto, fazem parte de um trabalho mais amplo que teve início na década de 1990, mas não dá para esquecer que ao longo de sua trajetória a empresa vem pautando reestruturações produtivas, reformulando-se, muito antes dos marcos estabelecidos pela sociologia do trabalho para determinada ação e o conceito de reestruturação produtiva.

A principal transformação da empresa foi colocada em prática no início do século, sendo desenvolvida pela superintendência, tendo como base dois fortes pilares: a “missão” e o “jeito Pernambucanas de ser”. Em 2003, durante a convenção pernambucanas, foram discutidos os dois pilares, que, em sua formatação final ficaram da seguinte forma:

Missão: Superar as expectativas das famílias brasileiras das classes mais populosas, oferecendo variedade de produtos e serviços, orientados para a moda, com o melhor preço e qualidade percebidos, através da operação de varejo focada em artigos de vestuário e lar-têxtil complementados com eletroeletrônicos, agindo com integridade, valorizando as pessoas e gerando resultados compatíveis com o jeito pernambucanas de ser. – *Jeito Pernambucanas de ser:* - Integridade, baseada em princípios éticos, morais e legais; Respeito, em todos os níveis, aos colaboradores, clientes e fornecedores; Trabalho em Equipe, com abertura para sugestões, ideais e conceitos; Valorização, envolvimento e comprometimento dos colaboradores; Gerenciamento de portas abertas, com transparência e comunicação; Agilidade na resposta, com retorno a todas as demandas, sem exceção; Simplicidade, criatividade e eficácia nos processos e ações; Austeridade nos gastos e no trato dos bens da empresa; Busca permanente por melhoria dos resultados, com reconhecimento pelo desempenho; Respeito a individualidade⁷⁴.

⁷³ Informativo *Nossa Casa* ano X, nº 57. São Paulo, março/abril de 2002. p. 2

⁷⁴ Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 62. São Paulo, janeiro/fevereiro de 2003.

A empresa alicerça-se numa idéia de valores. Utilizando-se de valores que os funcionários devem possuir para terem o perfil pernambucanas, é possível, segundo a loja, obter resultados. Valores dos trabalhadores como integridade, honestidade, respeito, comprometimento, transparência, simplicidade, austeridade, etc., ajudariam a empresa a produzir o chamado consentimento sobre o trabalhador, a exploração sobre o seu trabalho no espaço da produção. Ou seja, se o trabalhador possuir valores ele produzirá os resultados esperados pela empresa ou se aproximará deles. Do mesmo modo, os valores dos trabalhadores lhe permitem a possibilidade de crescer na empresa, alicerçados em éticas como as do “trabalho bem feito, do trabalho honesto, do trabalho como enobrecedor, do trabalho como garantidor das necessidades e interesses, etc.”.

A partir da implantação da Missão e do Jeito Pernambucanas de Ser, as Pernambucanas procuram em todas as suas práticas e intenções manter a essência dos valores dos trabalhadores, atrelados aos valores da empresa, como o de família, como sendo a melhor forma de alcançar o sucesso e vencer a concorrência. No discurso de Marcelo Silva, superintendente das Pernambucanas, a presente década é marcada por uma “Pernambucanas de cara nova”, mas que não abandona seus valores e o de seus funcionários, dando continuidade a uma tradição. Ele comenta:

A Pernambucanas lançou em abril a campanha ‘A nossa casa está de cara nova’. Com linguagem que incorpora e unifica a comunicação da empresa, a campanha reforça o conceito de loja completa, onde o cliente pode encontrar tudo em um só lugar. Esse direcionamento foi escolhido com base em pesquisas realizadas com o público-alvo: as clientes declararam que amam a família e que a casa é o lugar mais importante da vida de uma pessoa. A campanha mostra, portanto, que a Pernambucanas quer oferecer o melhor para a casa de todas as pessoas. Ou, em outras palavras, a Pernambucanas entende o que ‘casa’ significa para seus clientes e por isso tem tudo que o brasileiro precisa em sua casa. Mas a variedade de produtos para casa, os melhores preços e a quantidade de ofertas é apenas uma parte do conjunto de ações que exploram a importância da Pernambucanas como referência para o lar. A mudança mais importante está na conduta dos colaboradores, pois, se todos se sentirem em casa, poderão receber sempre bem aqueles que chegarem nas lojas. No fundo, a campanha tem tudo a ver com o Jeito Pernambucanas de Ser⁷⁵.

Com isso, tenta-se transferir o fracasso e o sucesso do desempenho da loja para os funcionários. Não basta apenas investir em propagandas, slogans para convencer os clientes, é preciso “cativar” e convencer o funcionário de que ele é a peça básica, necessária e principal

⁷⁵ Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 63. São Paulo, março/abril de 2003. p. 2

na loja. Para isso, as Pernambucanas lançam um Plano de Ação para 2004 que resultará na fundação da Universidade Corporativa Helena Lundgren, cuja missão é a de

Desenvolvimento dos nossos colaboradores a fim de prepará-los cada vez mais nas competências que são requeridas nos tempos atuais, a fim de que possamos ser cada vez mais competitivos num mercado cada vez mais agressivo e difícil, como o que vivenciamos nos dias de hoje e mais ainda no futuro próximo. (...) Na Universidade, será instalado o Memorial Pernambucanas, que agregará neste local, a história da nossa Empresa em seus 96 anos de existência, que comemoraremos em setembro deste ano. A nossa estimativa é de que o projeto de reforma do atual Centro e a instalação da Universidade seja concluído até o final deste ano, de forma que possamos iniciar 2005 com toda uma programação de eventos que visará o desenvolvimento humano e profissional da Nossa Gente: vocês! Nós temos toda a convicção em afirmar que a Universidade Corporativa Helena Lundgren será um novo marco na vida da nossa Empresa, por tratar-se de uma ação voltada para o desenvolvimento dos nossos colaboradores, consolidando e perenizando a história, os valores e a cultura da Pernambucanas, de acordo com O Jeito Pernambucanas de Ser⁷⁶.

A construção da Universidade consolidou, no olhar da empresa, a mais rápida transformação sentida pela loja. O projeto de definitiva instalação da Universidade em 2004 e de sua efetiva instalação em janeiro de 2005, marca, segundo a superintendência, os momentos em que a empresa indica o aumento nos seus números de venda em larga escala, justificando que a implantação dos valores Pernambucanas é o que incentiva e preocupa o colaborador para exercitá-los no dia-a-dia, impulsionando as vendas.

Além da Universidade, ocorre outra transformação na empresa em 2004. Para os dirigentes, a mudança tem o significado de um novo conceito em se tratando de atendimento ao cliente. Em abril de 2004, é inaugurada a Central de Relacionamento Pernambucanas, com início das operações em 19 lojas, cujo objetivo é se tornar a melhor do comércio varejista do país. O intuito é o de ser reconhecida pela excelência nos serviços que presta e pelos resultados que traz à empresa. A empresa justifica que a implantação da Central gerou novos empregos e expectativas de carreira, ao mesmo tempo em que cativa o cliente porque ele se sentirá importante na medida em que a empresa demonstra preocupação com ele e com a forma que vem sendo atendido. A superintendência admite o seguinte acerca da Central:

O principal é o fator humano, cultivado a partir do bom relacionamento. Isso assegura a fidelidade dos consumidores e supera as expectativas dos nossos gerentes e clientes quanto à prestação de serviços. (...) Para realizar a missão, projetada com eficiência, foram contratados jovens cheios de energia, de perfil pró-ativo, comprometidos, que pretendem crescer e sabem trabalhar

⁷⁶ Idem, Ibidem. p. 2

em equipe. (...) Segundo o gerente, ‘a empresa instalou a Central de Relacionamento na hora certa, depois de constatar que o trabalho de cobrança, que vinha sendo feito pelas lojas, dentro do processo de multifunção, deveria ser focado num atendimento profissional com toque pessoal e não robotizado, como na maioria dos Call Centers’. (...) A Pernambucanas valoriza a amizade que tem com o cliente, sempre visa o ser humano. Essa é a razão da Central acontecer agora, depois de longo estudo para sermos diferentes, mas continuarmos com O Jeito Pernambucanas de Ser⁷⁷.

O discurso expressa o investimento das Pernambucanas no teleatendimento sem abandonar o contato com o cliente, justificando que desejam estabelecer uma relação de amizade com o mesmo. Isto se deve, talvez, as experiências nas pequenas e médias lojas, onde o cliente não se acostumou ainda a técnicas tidas como modernas, como o teleatendimento, e este cliente é importante para a empresa que para lucrar com ele precisa cativá-lo, mantê-lo. Por isso ela não segue à risca mudanças produtivas exigidas pelo mercado, mas respeita e está integrada a transformações dinamizadas pela própria sociedade.

A Central de Atendimento e a Universidade Corporativa marcam um momento em que as Pernambucanas estrategicamente procura atrelar, visando o lucro, o desenvolvimento da empresa ao desenvolvimento potencial dos funcionários. A Universidade atua com treinamentos, cursos, palestras e workshops, fazendo parceria com instituições de ensino e educação à distância. O objetivo e sentido pedagógico da Universidade é o de constituir-se enquanto um formador de funcionários aptos para a empresa, flexíveis e produtivos, cumpridores das metas propostas e merecedores dos benefícios oferecidos.

A educação corporativa apresentada pela empresa difunde pelo menos 4 objetivos fundamentais, resumidos em sete princípios para alcançar o sucesso. Os 4 objetivos são os seguintes: Difundir a idéia de que o Capital Intelectual será o diferencial das empresas; Despertar nos talentos individuais a vocação para o aprendizado; Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento, para que as pessoas se responsabilizem pela sua educação; Motivar e reter os melhores talentos da empresa, contribuindo para o aumento da realização pessoal.

O desenvolvimento destes 4 objetivos é uma espécie de suporte estratégico da empresa para permanecer competitiva no mercado. E, de acordo com o corpo administrativo, a concretização disso tudo está na perseguição dos sete princípios de sucesso da educação corporativa:

⁷⁷ Idem, Ibidem. p. 6

1) Competitividade: buscar elevar a competitividade da empresa no mercado por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas; 2) Perpetuidade: a educação não é apenas um processo de desenvolvimento e realização do potencial de cada colaborador, mas um processo de transmissão da herança cultural; 3) Conectividade: ampliar a rede de relacionamentos da empresa (público interno e externo) para gerar, compartilhar e transferir os conhecimentos organizacionais considerados críticos para o negócio; 4) Disponibilidade: a tecnologia tem forte papel para propiciar o aprendizado ‘a qualquer hora e em qualquer lugar’; 5) Cidadania: estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional. As pessoas devem ser capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem com postura ética e socialmente responsável; 6) Parceria: visa o sistema permanente de educação. Para isso, precisa de parceiros internos (líderes da empresa) para se responsabilizarem pela educação e aprendizagem de suas equipes e externos – universidades, instituições de nível superior ou clientes e fornecedores; 7) Sustentabilidade: ser o centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar valor ao negócio⁷⁸.

Os princípios básicos estipulados pelas Pernambucanas pretendem “encantar o cliente” no sentido de demonstrar a ele que é notado pela loja, que através das reformas no ambiente ele se sentirá mais à vontade e verá maior diversidade, percebendo que suas necessidades são percebidas. Conseqüentemente é preciso tentar fazer com que os funcionários também se vejam e sintam acolhidos pelas lojas para que possam notar e bem atender os clientes. Por isso, a empresa investe em discursos como o de Roosevelt Begido de que “a Pernambucanas não é uma empresa, e sim uma causa e que a causa é acreditar em *gente*”! A partir de tais estratégias a empresa fundamenta projetos alicerçados em quatro pilares principais: a multifunção, o foco no cliente, a melhoria contínua e o trabalho em equipe.

Elementos como o da multifunção, por exemplo, indicam que as transformações do capital, visualizadas principalmente na concorrência entre as empresas, fazem com que elas invistam numa série de estratégias para continuar lucrando no mercado. Neste sentido, o trabalhador multifuncional simboliza a exploração do trabalhador de forma mais intensa e sofisticada, combinando trabalho e ciência produtiva.

Estabelece-se, (...) um complexo processo interativo entre trabalho e ciência produtiva, que não leva à extinção do trabalho, mas a um processo de retroalimentação que gera a necessidade de encontrar uma força de trabalho ainda mais complexa, multifuncional, que deve ser explorada de maneira mais intensa e sofisticada, ao menos nos ramos produtivos dotados de maior incremento tecnológico⁷⁹.

⁷⁸ Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 69. São Paulo, maio/junho de 2004. p. 4;5

⁷⁹ ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005. p. 35

A combinação entre trabalho e ciência produtiva de que fala Ricardo Antunes, que acaba por gerar o trabalhador multifuncional, auxilia no entendimento do processo executado pelas Pernambucanas de atribuir o sucesso ou fracasso da loja aos trabalhadores, pois ao se tornarem “multifuncionais”, é sinal de que estão aptos para realizar qualquer atividade na empresa, são, portanto, capacitados para os cargos. Através da combinação da inteligência e da agilidade do trabalhador, é possível justificar, qualificar e até tipificar o trabalhador no olhar da empresa.

Com tais premissas, as Pernambucanas buscam produzir um consentimento dos trabalhadores em relação à loja, que envolve os clientes, transformados em parte do trabalho do funcionário Pernambucanas. Trata-se de convencer o funcionário de que ele está negociando com a empresa e de que esta negociação é um “ganha-ganha”, ou seja, a tarefa do funcionário é ‘criar’ o máximo possível de valor para si e para a empresa. Desse modo, por vezes, o funcionário pode ser convencido de que está dando lucro para a empresa, mas de que também está lucrando com ela, tendo a possibilidade de fazer o seu salário por intermédio da produtividade.

No que diz respeito a estas dimensões estipuladas pela empresa, a Universidade Corporativa tem papel fundamental. Através dela o funcionário desenvolve o seu Plano de Carreira, simbolizado pelo chamado DNA (Desenvolvimento de nossas atitudes). O plano visa preparar os funcionários para novas habilidades, aprimorar as qualidades visíveis e desenvolver os pontos fracos de cada um. De acordo com Roosevelt Herrera, gerente de Recursos Humanos em 2004, *“ele simboliza não apenas um novo modelo de atendimento, mas uma mudança de postura dos colaboradores com relação às suas funções, à sinergia em equipe, à melhoria nos processos e ao foco no cliente. O DNA valorizará as competências de nossos colaboradores e possibilitará a excelência no atendimento ao cliente”*⁸⁰.

O DNA é um dos recursos elaborados pela empresa no ano de comemoração de seus 96 anos. Porém, outros projetos foram implantados como o: Oportunidade, que faz parte de um projeto mais amplo da empresa denominado Novos Horizontes, visando inserir pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho. Segundo o gerente de Recursos Humanos, o objetivo é o de incluir uma parcela da sociedade que precisa da oportunidade de trabalho para mostrar suas habilidades e competências. O projeto foi lançado pela empresa com os seguintes objetivos:

⁸⁰ Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 70. São Paulo, julho/agosto de 2004. p. 3

Desmistificar o conceito de deficiência; Informar as conquistas alcançadas pelas pessoas com deficiência, como por exemplo o direito ao trabalho (Lei 7853/89); Fortalecer uma cultura inclusive na empresa, para que se trabalhe com as expectativas de mudanças de paradigmas sociais. Esclarecer e sensibilizar a empresa antes das contratações, o que visa facilitar o processo de sociabilidade entre as partes, a fim de motivar o público interno a receber seus novos colaboradores⁸¹.

O projeto de inclusão proposto pela empresa serve não apenas para corroborar uma iniciativa do governo de “inclusão” dos deficientes físicos na sociedade e no mercado de trabalho, mas para diminuir os gastos despendidos com impostos. Assim, as Pernambucanas colabora com o programa e, envolvida na idéia de inclusão, que por si só já é complicada, acabando, por vezes, a aumentar a exclusão sofrida pelos deficientes (dificuldades em se comunicar com os clientes e funcionários, por exemplo, o que não quer dizer que eles devam ficar fora do mercado de trabalho), porque as condições necessárias para que tal projeto se consolide não foram concretamente viabilizadas. Sem contar que a empresa ao contratar tais funcionários pode adquirir uma mão de obra mais barata em função dos cargos que irão ocupar e, ainda, lucrar com a diminuição dos gastos governamentais obrigatórios.

Outro projeto também desenvolvido pela empresa em 2004 foi o de vida e carreira destinado aos colaboradores em fase de pré-aposentadoria. Para a empresa, o projeto serve para preparar e orientar os funcionários para o futuro, dando uma demonstração clara e evidente do respeito, carinho e reconhecimento para com os colegas que dedicaram toda a sua vida profissional em prol da empresa. A empresa apresenta o projeto assim:

Por meio dele, o profissional é orientado para lidar com as questões profissionais, financeiras, físicas e de convívio que chegam com a terceira idade. (...) Esperamos mostrar que existem caminhos produtivos para essa nova etapa da vida. Estimularemos o futuro aposentado para o desenvolvimento de uma nova carreira ou um novo negócio, dependendo de sua opção⁸².

Tal projeto faz parte de uma idéia mais ampla da empresa, que visa, em determinados casos, re-inserir o idoso na plataforma da empresa ou no mercado de trabalho por intermédio de vinculações e projetos sociais. Ao re-inserir o idoso na empresa, por exemplo, a primeira lucrará com uma mão de obra mais barata ou até com trabalhos de cunho voluntário pelo simples fato de produzir reconhecimento ao funcionário e ao seu trabalho. Embora o projeto admita a intenção de auxiliar o futuro aposentado, ele tende a acarretar uma série de novos

⁸¹ Idem, Ibidem. p. 6

⁸² Idem, Ibidem. p. 3

problemas. Além disso, contará com um funcionário já treinado, o que diminui os custos da loja.

Os projetos mencionados, assim como os valores e os pilares produzidos pela empresa são oriundos do planejamento de Marcelo Silva, diretor superintendente, que quando assumiu o cargo em outubro de 2002 nas Pernambucanas, teve um desafio: o de implementar uma gestão focada nas pessoas. Em poucos anos as premissas organizadas por Silva passaram a fazer parte não apenas dos discursos estratégicos, mas se implementam de diferentes formas em todas as filiais, fazendo parte da rotina da empresa. Para Marcelo Silva, *“a valorização de pessoal começa com um jeito simples e, ao mesmo tempo, intenso – o jeito pernambucanas de ser. Por meio dele, os colaboradores puderam, em 2004, praticar o respeito, a integridade, a transparência, a criatividade e os outros valores que fazem da nossa gente uma equipe única”*⁸³.

As articulações e estratégias promovidas por Silva, juntamente com a diretoria das Pernambucanas, ajudam a reconhecer a participação das Pernambucanas na construção do próprio mercado, um mercado cada vez mais competitivo, que deve driblar a concorrência, aumentar o fluxo das vendas e manter sua tradição. Assim, tendo em vista que os parâmetros de competitividade são estabelecidos pelas próprias Pernambucanas, sendo ela quem cria e forma o próprio mercado, pois este não está descolado das relações sociais estabelecidas e vivenciadas, a empresa admite que o principal pilar para o sucesso buscado, sem dúvida, é o funcionário; por isso da necessidade de convencê-lo de modo a produzir o consenso com relação à empresa no espaço da produção, do seu trabalho. E, portanto, como forma de incentivar o funcionário a adotar o perfil do ‘comprometimento’ com as causas da empresa, que também lhes são transferidas na esfera individual, como já foi dito, a empresa investe na trajetória de carreira e na possibilidade que o funcionário deve ter de produzir o seu próprio salário através do cumprimento das metas, do “ganha-ganha”.

Não apenas a trajetória de carreira é levada em conta como um elemento de estímulo para a produção do funcionário, como também uma série de premiações é destinada para as filiais e regionais mais produtivas, ou seja, aquelas que conseguem cumprir ou superar as cotas. As metas são estipuladas diárias, semanal e mensalmente, cabendo à empresa premiar os melhores resultados em vendas, apostando na idéia de que a superação das metas é o grande desafio de cada um e da equipe. Os prêmios variam entre carros, motos, câmeras

⁸³ Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 72. São Paulo, dezembro de 2004/janeiro de 2005. p. 2

digitais, etc., sendo o prêmio geralmente dividido entre cada um da equipe; isto fica a cargo do gerente cuja filial foi premiada.

Essa idéia das premiações tem sido uma constante desde, pelo menos, 2002. A partir da necessidade de cumprir as metas e construir o consenso entre os funcionários, as Pernambucanas tenta convencer o funcionário de que as premiações simbolizam uma troca onde ele presta serviço e ajuda a empresa a crescer e ela lhe retribui com os prêmios ou contribui com elementos que possam melhorar a sua vida e a de sua família, justificando, inclusive, que outras empresas do ramo não demonstram tal preocupação com seus funcionários.

De acordo com os diretores e a superintendência da empresa, esse quadro estratégico e de contribuição dos funcionários e clientes é que fizeram das Pernambucanas a melhor empresa do comércio varejista de 2004 pela revista *Balanço Anual – Gazeta Mercantil*, tendo concorrido com mais de 10 mil empresas de 25 setores da economia, indicando a grande virada econômica das Pernambucanas que registrava índices negativos e em menos de três anos passou a pagar todas as suas dívidas e, ainda, duplicar os lucros. Para Marcelo Silva, diretor superintendente, as Pernambucanas tem sobrevivido no mercado há quase um século porque conta com pilares sustentáveis e com colaboradores comprometidos. Ele admite:

O nosso aniversário, a cada ano que passa, torna-se mais emblemático e nos remete aos 100 anos de existência que comemoraremos em 2008. É uma contagem regressiva e que nos emociona cada vez mais. Afinal, nunca é demais repetir e sempre repetir: poucas empresas, raríssimas até, no Brasil e no mundo, conseguem chegar aos 100 anos. Porque não é fácil fazer durar uma empresa. Somente através de valores firmes e sólidos, através da prática, é que algumas empresas tornam-se centenárias. (...) Eu costumo dizer, em várias ocasiões, que a atual geração de colaboradores da Pernambucanas tem uma enorme responsabilidade: muito mais do que fazê-la chegar aos 100 anos de existência, é deixá-la preparada, moderna, atualizada para os próximos 100 anos. Este é um grande desafio. Mas, todos nós, temos a confiança de que cumprimos esta responsabilidade. E fiquem certos, a Pernambucanas tem algo imensurável para conseguir este feito: A NOSSA GENTE, os 12 mil corações, o melhor da Pernambucanas!⁸⁴

Esse talvez tenha sido o momento de maior importância para as Pernambucanas em nível de reestruturação produtiva. A presente década tem sido marcada por constantes transformações e por um plano de desenvolvimento colocado em prática, especialmente a partir de 2002, com o intuito de fazer a empresa sair da crise em que se encontrava e acompanhar o mercado. O alvo para essa transformação foi o funcionário e as tentativas de

⁸⁴ Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 77, Edição comemorativa de 97 anos. São Paulo, outubro de 2005. p. 4

agradecê-lo, todo e qualquer momento conquistado pela empresa reflete essa dimensão, uma vez que a empresa procura mostrar que a sua figura é importante, pois necessita de um trabalhador extremamente produtivo, que cumpra as metas, fidelize clientes.

Uma série de argumentos são utilizados para explicar a alavancada das Pernambucanas e sua sustentação no mercado. Segundo Mailson da Nóbrega, economista, ex-ministro e agora do conselho da empresa, a Pernambucanas é, na visão dos grandes economistas, “*um verdadeiro exemplo do novo Brasil, por ser uma empresa que evolui e cresce constantemente, renova e inova com competência para enfrentar os concorrentes, tem foco no consumidor e uma ‘capacidade extraordinária de preparar os quadros de Recursos Humanos, além de estar atualizada com as melhores técnicas de vendas e marketing’*”⁸⁵.

Tais elementos servem para que a empresa justifique as suas bases. Em edição comemorativa da Universidade Corporativa, em 2005, a empresa alicerça firmemente suas bases, aperfeiçoando os objetivos e propostas com relação aos critérios e a transmissão de conhecimentos aos funcionários. O intuito a partir daí passa o de ser não apenas o de instruir os funcionários, mas o de “formar” profissionais, empreendedores. Anita Harley, diretora das Pernambucanas, definiu a Universidade e seus benefícios assim:

Criamos a Universidade Corporativa Comendadeira Helena Lundgren com o intuito de assegurar essa implicação do haver com o ser, do fazer com o saber, para conservação e transmissão de conhecimentos em nossas vidas, pois, no desenvolvimento prático, nos trabalhos de nossas empresas, já conseguimos formar bons profissionais, bons empreendedores nos ramos de comércio, indústria, serviços, e até do funcionalismo público⁸⁶.

A Universidade, com cunho pedagógico no sentido de formar profissionais aptos para acompanhar as transformações promovidas pelo mercado, inicialmente apresentou propostas voltadas para o público interno das Pernambucanas, buscando promover o aprendizado e focá-lo nos fatores críticos de sucesso, além de contribuir para instalar, assimilar e difundir as práticas de negócio. Atualmente, composta por cinco grandes escolas: Escola Nossa Marca e Imagem Institucional, Escola Nosso Cliente Externo, Escola Nossa Cadeia de Suprimentos, Escola Nossa Gente e Escola Nossa Gestão Empresarial, tem um intuito educador e transformador dos funcionários no que se refere à capacidade e formação para se tornar líder e atuar no mercado, ou seja, o investimento nos colaboradores sob o viés produtivo. Para Marcelo Silva, superintendente,

⁸⁵ Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 78. São Paulo, novembro/dezembro de 2005. p. 10

⁸⁶ Informativo *Nossa Casa* Edição comemorativa Universidade Corporativa. São Paulo, 2005. p. 3

A Universidade Corporativa tem tudo a ver com O Jeito Pernambucanas de Ser, ou seja, a valorização dos nossos colaboradores, que são o patrimônio mais valioso desta Empresa. Investir em nosso pessoal é apostar no futuro e garantir a perpetuidade da Companhia. Uma empresa é feita de bens materiais, prédios, equipamentos. Isso é o que geralmente se prega. Mas uma empresa é feita principalmente pelo seu espírito. O espírito Pernambucanas vem sendo construído ao longo de décadas. Ele se traduz em O Jeito Pernambucanas de Ser, uma característica que move nossas ações. São esses os valores que serão transmitidos dentro da nossa Universidade Corporativa: o espírito Pernambucanas, O Jeito Pernambucanas de Ser⁸⁷.

O que a empresa acredita é que os projetos vinculados à Universidade denotam a realização de um sonho das Pernambucanas e, ao mesmo tempo, a antecipação do futuro, uma vez que olhar para o futuro significa criar estratégias que permitam à Empresa se diferenciar, concorrer e sobressair no mercado. Por isso, o desejo no que concerne à Universidade é o de ampliá-la de modo a permitir a formação de grandes líderes varejistas, homens que pensem, decidam e entendam o que está acontecendo no mercado. O planejamento da empresa é para que em pouco tempo amplie a sua área de atuação para tornar-se definitivamente uma universidade formadora, estabelecendo vínculos com outras instituições de ensino (como já é o caso de departamentos da USP que participam dos projetos) e também da área de comércio.

A Universidade, no olhar da empresa, desempenha seu principal papel em 2006, ano de comemoração dos 98 anos, juntamente com a participação dos funcionários que têm garantido as metas e superado muitas das expectativas propostas. Neste ano, a empresa investiu na Campanha de incentivo “Conquistadores Pernambucanas”, por meio da qual os funcionários deveriam bater ou superar as cotas para garantirem bônus individuais e premiações para as filiais. Na Campanha, todos os colaboradores deveriam se envolver numa história épica com ambientação medieval. As lojas foram divididas em Clãs, cada uma com seu brasão. A Campanha foi dividida em dois trimestres e um quadrimestre. Cada um deles tinha por objetivo um grande tesouro a ser conquistado, devendo passar pelas seguintes Eras: Era do Leão (março a maio): A conquista dos Elmos Mágicos; Era da Águia (junho a agosto): em busca do Cálice Dourado; Era do Dragão (setembro a dezembro): A flor de Fogo; Era da Serpente: Espada de Diamantes.

A Campanha Conquistadores Pernambucanas fez parte da proposta de aumentar o fluxo de vendas, driblar a concorrência, cumprir as metas e, acima de tudo, convencer o funcionário a vencer sob a justificativa de receber premiações. Porém, é preciso ter em mente que o projeto está vinculado a um Programa mais amplo intitulado O Jeito Pernambucanas de

⁸⁷ Idem, Ibidem. p. 17

Atender, lançado em agosto de 2005, cuja proposta de fundo era a de focar o cliente através de duas missões:

A missão Ativação, com o objetivo de promover o aumento de 10% da ativação de clientes que possuem o Cartão Pernambucanas, mas que ainda não compraram ou faz um tempo que não movimentam a conta pelo nosso cartão; e a missão Conversão, que busca melhorar o aproveitamento do fluxo (clientes que entram em nossas lojas), ou seja, tornar cada vez maior a porcentagem de consumidores que compram em relação aqueles que nos visitam. (...) Para aumentarmos a taxa de conversão foi lançada uma das âncoras do programa Foco no Clientes: a capacitação de todos os colaboradores da loja para aplicarem os novos padrões de atendimento – O Jeito Pernambucanas de Atender. (...) O programa Foco no Cliente, que tem o objetivo de aumentar a taxa de Conversão traz 10 Padrões de Atendimento: 1. VMP – Você é o melhor produto. 2. Sempre perceber o cliente. 3. Sempre realizar a leitura de sinais. 4. Abordagem: Vestuário! 5. Abordagem: Lar! 6. Abordagem: Eletro! 7. Realizar Venda Complementar/Adicional. 8. Encante o Cliente! Atendimento no Caixa. 9. Padrão de tempo na operação de Caixa! 10. Encerrar o atendimento dizendo: ‘OBRIGADO, VOLTE SEMPRE!’⁸⁸

Como se vê, são constantes as tentativas das Pernambucanas que não somente visem aumentar as vendas e convencer o funcionário de que ele pode lucrar muito com as vendas, mas também tentativas de padronizar. Neste caso a padronização se refere ao atendimento na loja: como abordá-lo; o que dizer; o que oferecer e como oferecer. Certamente que tal tentativa se expressa de diferentes formas, o que não impede de afirmar que as estratégias de padronização são evidentes.

O ano de 2006, na opinião dos diretores da empresa, foi um ano de conquistas das metas e dos objetivos estabelecidos, especialmente a partir do atendimento aos clientes, dentro do espírito que norteia o Programa Foco no Cliente. Os 12 mil colaboradores superaram as expectativas e, segundo Marcelo Silva, isso ocorreu devido à consciência acerca do seu trabalho, já desenvolvida nos funcionários através dos treinamentos, da possibilidade de fazer o seu próprio salário e, principalmente, da oportunidade de receber premiações se a meta for cumprida.

Nesse sentido, é interessante mencionar que outros programas e eventos marcaram o ano de 2006, como é o caso do Programa Jovens Talentos. Este programa possuiu duas frentes de formação: trainees e estagiários. Quando a empresa abriu as inscrições do processo de trainees do Escritório Central, por exemplo, recebeu 3760 inscrições de candidatos externos e 120 inscrições internas. Internamente, o projeto representa seguir carreira na empresa e, para o público externo, a possibilidade de se preparar para cargos empresariais do ramo ou nas

⁸⁸ Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 80. São Paulo, março/abril de 2006. p. 14

próprias Pernambucanas. No geral, foram abertas 34 vagas, distribuídas para as áreas de Campos, Logística, Produtos Financeiros e Tecnologia. O Programa foi resumido do seguinte modo:

Este programa tem o objetivo de formar jovens profissionais recém-formados no ensino superior (máximo dois anos) ou em fase de conclusão, que apresentam alto potencial para ocuparem posições-chave na Empresa. (...) O Programa tem duração de 18 meses e conta com diversas etapas, sendo elas: integração, estágios introdutórios e treinamentos genéricos e específicos. Ao final, cada treinee desenvolverá um Projeto Aplicativo, que será apresentado a uma Banca Examinadora – sendo aprovado, poderá ocupar posições técnicas ou de coordenação relevantes⁸⁹.

O ano de 2006 também foi marcado pela implantação de novos programas, ligados ao Projeto Novos Horizontes. São exemplos o Comércio Eletrônico ou as Lojas Virtuais e o Programa do Voluntariado, já mencionado, implantado em 37 lojas, que servirá como piloto para ser implantado em todas as unidades administrativas e das lojas. O Comércio Eletrônico representa a necessidade das Pernambucanas de acompanhar o mercado através da prática de negócios pela internet, na qual a forma de venda é direta e o consumidor adquire produtos sem sair de casa. Além de que *“o comércio eletrônico contribui com as vendas das lojas e com o atingimento de suas metas, uma vez que as vendas do comércio eletrônico irão somar às vendas das lojas para efeito de remuneração variável”*⁹⁰.

Em 2006 as Pernambucanas lançam também um sistema de cartão Mastercard Pernambucanas. Além do cartão normal da loja, se o cliente desejar ele pode adquirir um Cartão Mastercard Pernambucanas e comprar em qualquer estabelecimento credenciado. O limite para compras em outras lojas pode atingir até 100% da renda de cada um. Os cartões foram lançados no início de outubro e no final de novembro já havia mais de 7 mil cartões emitidos. O seguinte trecho exemplifica:

Para nossos clientes significa contar com até 70 dias sem juros para compras no ramo mole na Pernambucanas e a menor taxa de refinanciamento do mercado (9,60%). Nas compras dos demais setores da loja, o cliente continua com limite de compras por parcela e vencimento da primeira prestação para 30 ou 45 dias⁹¹.

A implantação do cartão de crédito Pernambucanas além de ajudar a empresa a concorrer com outros setores da economia, que não só o do varejo, ajuda a consolidar uma

⁸⁹ Informativo *Nossa Casa* ano XIV, nº 81. São Paulo, maio/junho de 2006. p. 10

⁹⁰ Informativo *Nossa Casa* ano XIV, nº 82. São Paulo, julho/agosto de 2006. p. 3

⁹¹ Informativo *Nossa Casa* ano XIV, nº 84. São Paulo, novembro/dezembro de 2006. p. 15

etapa que, para a empresa, marca uma transformação no sentido de “pensar no futuro”, não deixando de valorizar o seu passado. Um exemplo disso é que no ano de 2006, ao completar 98 anos, é elaborado um novo slogan, que marca esta trajetória e passagem da loja: “Pernambucanas, renovada para crescer!” Para Peter Furukawa, diretor de operações das Pernambucanas, os 98 anos da empresa indicam a sua preparação e cuidado com o seu maior patrimônio que são os 12 mil corações, ou seja, os 12 mil funcionários, além de ter padronizado seu visual, o layout e o atendimento das lojas. Segundo ele:

Os 98 anos representam um motivo de comemoração, pois estamos próximos do centenário da Pernambucanas com quase todas as Lojas reformadas e muito entusiasmo da equipe. Já enfrentamos muitos desafios no ramo do varejo, nosso objetivo é nos fortalecermos cada dia mais para continuar construindo o sucesso da Pernambucanas. (...) Hoje, nossa Empresa está moderna, renovada, pronta para expandir e o slogan veio para representar esse momento único, que foi comemorado em todas as unidades da nossa Empresa. Todos os colaboradores receberam sementes de girassol e um vaso para plantarem. O cuidado diário para seu crescimento e a satisfação com seu desenvolvimento representam uma experiência única, que deve ser compartilhada: como o trabalho na Pernambucanas⁹².

Muitas são as transformações, segundo os dirigentes, que marcam a atual situação das Pernambucanas no comércio varejista brasileiro. O balanço do ano aponta para um processo de modernização que foi iniciado e que merece continuidade, firmado em bases sólidas. Marcelo Silva considera os projetos de 2006, sejam novos ou contínuos, como exemplos de talvez os de maior sucesso nas Pernambucanas. Ele faz um balanço do ano no Informativo de novembro/dezembro de 2006 da seguinte forma:

O ano de 2006 foi um marco para a Pernambucanas, pois finalizamos uma etapa, iniciada há cerca de quatro anos, de fundamentar e consolidar as diversas áreas, como Recursos Humanos, Tecnologia, Logística, Marketing (...) Podemos considerar 2006 como um ano de transição, quando concluímos a fase de atualização e iniciamos o projeto-piloto de expansão. (...) Investimentos fortemente no desenvolvimento do nosso pessoal, disseminamos os valores e as melhores práticas para dar sustentação ao nosso crescimento, de acordo com O Jeito Pernambucanas de Ser, afinal, uma empresa só permanece se continuar crescendo. Mas para isso é preciso ter bases sólidas. (...) Nós iniciamos um projeto-piloto em 2003. Tivemos a experiência de reformar lojas dos mais variados tamanhos e aprendemos muito com isso. (...) Primeiro, procuramos atender os nossos colaboradores e, a partir de maio daquele ano, começamos as reformas de todas as lojas. (...) Evoluímos substancialmente e estamos no melhor padrão de logística do varejo brasileiro. (...) As lojas virtuais estão localizadas em pontos estratégicos e contarão com uma estrutura física pequena, mas com uma vasta possibilidade de acesso virtual. (...) A partir de julho deste ano,

⁹² Informativo *Nossa Casa* Edição Especial 98 anos. São Paulo, 2006. p. 5

implementamos o projeto de comércio eletrônico. A empresa tem hoje um site que está dentro dos melhores padrões do mercado. (...) Produtos e Serviços Financeiros é uma importante fonte de receita da nossa Empresa. (...) Hoje estamos com uma grande variedade de produtos e serviços financeiros ofertados aos nossos clientes. (...) Além das melhorias físicas, com instalações modernas, confortáveis, dando um atendimento diferenciado ao nosso pessoal, a Universidade representa o estado de espírito da Pernambucanas. Ele é retratado no Memorial, que resgata a história da Empresa. A Universidade traz um excelente astral para todos os nossos colaboradores. Eles saem de lá com alto grau de motivação e auto-estima, pois sentem o quanto investimos na qualificação dos nossos recursos humanos. (...) Existe uma demanda legal para a inclusão de deficientes nas empresas. No entanto, a Pernambucanas entende que deve considerar a inclusão do deficiente físico como um dever de cidadania. (...) Eles sentem, realmente, que a Pernambucanas passou a ser uma oportunidade extraordinária para suas vidas profissionais. Por outro lado, nos ensinaram a tratar da diversidade de uma maneira mais coerente e respeitosa. (...) O Programa de Voluntariado está, aos poucos, contagiando os corações do nosso pessoal. (...) Fazemos campanhas importantes como a Campanha do Agasalho. (...) O grande diferencial da Pernambucanas é o relacionamento único de interação que temos com os nossos clientes. Isso só acontece porque nossos colaboradores sentem-se felizes por trabalhar numa Empresa que é como a extensão da sua casa. Desta forma, os clientes acabam se sentindo parte integrante desta casa. 'Da nossa casa pra sua casa', como diz nosso slogan. (...) Estamos preparando o planejamento para a comemoração dos 100 anos. O legado da atual geração é deixar a Empresa preparada para enfrentar os próximos 100 anos. (...) Nosso trabalho é tão bem-sucedido que, sem nenhum alarde da nossa parte, fomos considerados a segunda marca mais lembrada em moda do ramo de vestuário. Isso é uma demonstração de que estamos no caminho certo, mostrando aos nossos clientes uma Empresa moderna e atualizada. (...) Minha mensagem é de agradecimento e reconhecimento a todos os mais de 12 mil colaboradores, pelo trabalho fantástico que eles desenvolveram ao longo de mais um ano de atividades. Acreditamos no futuro dessa Empresa, porque temos uma equipe maravilhosa. Quando dizemos que o 'melhor da Pernambucanas é a nossa gente', nós apenas estamos constatando um fato. O melhor da Pernambucanas é essa Gente de Valor, que compartilha e pratica os valores contidos em O Jeito Pernambucanas de Ser⁹³.

As avaliações da empresa, como se percebe, são as de melhoria constante. As estratégias de convencer os clientes e funcionários acerca de seu papel e perfil e do da empresa se desenham como as principais formas de manter-se no mercado. As tentativas de tornar o funcionário mais produtivo, flexível, de acordo com os interesses da empresa, bem como as alterações na organização do trabalho denotam que o campo da produção é o mais marcante em termos de reestruturações produtivas vivenciadas pelas Pernambucanas. Por isso da valorização constante dos clientes e funcionários.

⁹³ Informativo *Nossa Casa* ano XIV, nº 84. *Op.Cit.* p. 2;3

Todavia, é preciso perceber que a empresa como um todo, apresenta pilares padrões para todas as empresas, o que não significa que todas experimentem ou sigam as instruções oriundas da loja da mesma forma. Cada filial, assim como cada funcionário percebe e vivencia as transformações ao longo do tempo e no seu dia-a-dia de trabalho de modo distinto. Isso demonstra a necessidade de problematizar não apenas o olhar da empresa e as reestruturações ocorridas, como também a de entender os contextos regionais e locais vividos pelas filiais. A partir disso, delimita-se a possibilidade de estudar uma filial especificamente, neste caso, a de Marechal Cândido Rondon/PR, problematizando as transformações vividas e a organização do trabalho ao longo de sua trajetória, além da percepção dos funcionários, que são os maiores transformadores e transformados nesse processo, juntamente com as relações de trabalho estabelecidas.

CAPÍTULO 2

A VIDA PELO TRABALHO: OS SOBREVIVENTES DAS MUDANÇAS DO MUNDO DO TRABALHO

2.1 O RECRUTAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO: DISPUTAS E SENTIDOS SOBRE O TRABALHO

Ao longo de sua trajetória as Pernambucanas contaram com um número expressivo de lojas. Em 1920 já existia mais de 200 lojas e por décadas foi sinônimo de varejo no Brasil. Na década de 1970 o grupo atingiu o ápice operando com mais de 1000 lojas no país. Atualmente a empresa conta com 248 lojas espalhadas pelo país, estando em constante crescimento no mercado, especialmente nos últimos anos porque redirecionou seu foco para outros setores de utilidade como eletrônicos, confecções, artigos de cama, mesa e banho e utilidades domésticas. Além de modificar o seu quadro e perfil de funcionários, introduzindo computadores nas lojas, dividindo-as em setores de produção, reduzindo os postos de trabalho, treinando os funcionários para a multifunção e introduzindo metas de produção. Além disso, passou a investir na instalação de grandes lojas em pequenos centros.

As Casas Pernambucanas funcionam com uma distribuição baseada na padronização. Uma filial, para ser instalada, precisa seguir padrões gerais da empresa, bem como respeitar uma série de critérios para que se implante no local. O Manual de Integração elaborado pela empresa contém os objetivos com a instalação das filiais e apresenta uma visão geral das Pernambucanas, seu porte, atuação, princípios e valores, apresentando os direitos e os benefícios que ela disponibiliza, além dos compromissos que ela espera de cada integrante. A apresentação e saudação da empresa para com a nova filial são apontadas do seguinte modo no manual:

Você passou a integrar uma das maiores, mais sólidas e tradicionais empresas do varejo: a Pernambucanas, uma organização identificada com as raízes, a cultura e a história do nosso país. Uma empresa que soube transformar desafios em oportunidades, desbravar e abrir novos horizontes, levar progresso e participar do crescimento nos mais distantes pontos onde atua. Uma empresa com o perfil, a alma e a força do Brasil, que desde 1908 vem vencendo com muito trabalho e determinação. Esperamos que você, a partir de agora, também participe da construção dessa história, compondo um time especial. Vamos trabalhar lado-a-lado, buscando o mesmo objetivo: o sucesso da empresa e de todos os seus colaboradores. Bem-vindo. Pernambucanas é a sua casa⁹⁴.

A organização padrão da empresa de que fala o manual de integração é baseada em valores como a honestidade, o compromisso, a competência, entre outros, e numa divisão das lojas em cadeias. Atualmente, a área de atuação das Pernambucanas abrange os Estados de

⁹⁴ Manual de Integração Pernambucanas. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2007.

São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso. Para supervisionar, orientar e apoiar as filiais, a empresa conta com Gerências Regionais localizadas nas cidades de São Paulo, Campinas, Ribeirão Preto, Campo Grande, Londrina e Curitiba. Cada regional possui determinado número de lojas, que por sua vez são divididas em microrregiões. Cada microrregião tem uma filial de apoio, cuja função básica é:

Dar suporte para divulgação e preparação de materiais promocionais às filiais da micro; promover a análise dos resultados globais da micro. Desenvolver, em conjunto com as demais filiais, os planos de atuação, os promocionais e estratégias de vendas e divulgação para que os objetivos de vendas da micro sejam atingidos; promover a transferência de mercadorias entre filiais da micro, de acordo com políticas definidas⁹⁵.

A loja de Marechal Cândido Rondon, estudada neste trabalho, pertence à regional de Londrina, na microrregião de Cascavel. Além disso, é uma filial que serve como exemplo da estratégia da empresa de instalar grandes lojas em pequenos centros. As instalações das lojas Pernambucanas são, portanto, padrão, existindo diferenciações no que condiz à classificação por porte de venda e ao tamanho da cidade. A filial de Marechal Cândido Rondon é uma loja P – Pequeno Porte, com um quadro de 17 funcionários, instalada há 40 anos na cidade, que conta com um número de aproximadamente 45 mil habitantes⁹⁶.

A filial de Marechal Cândido Rondon praticamente acompanha o ritmo e o desenvolvimento da cidade desde a sua emancipação. A Revista Exame de agosto de 2006 realizou uma matéria que auxilia no entendimento do significado que as Pernambucanas adquirem com a sua instalação em cidades como a de Marechal Cândido Rondon. A matéria fala sobre as Casas Pernambucanas e o que está por detrás de sua ascensão no mercado e o constante sucesso das vendas e admite o seguinte:

A virtude da Pernambucanas é operar com grandes lojas em cidades pequenas. (...) Além disso, a rede tem lojas de rua, diferentemente das concorrentes, baseadas nos shopping Center. É com essa fórmula que a misteriosa Anita pretende conduzir a empresa e rechaçar a investida dos concorrentes⁹⁷.

Tal estratégia apontada pela revista parece ter e estar funcionando em Rondon. A loja é bem vista pela grande maioria dos moradores, especialmente pela simplicidade no

⁹⁵ Idem, Ibidem.

⁹⁶ A explicação referente ao padrão da loja: P, M e G está no primeiro capítulo.

⁹⁷ CARVALHO, Denise. “A discreta dama do varejo”. In: *Revista Exame*. São Paulo: Ed. Abril, ago/2006.

atendimento, pelos preços dos produtos, pelas condições de pagamento, indicando que ela representa uma forte ameaça para os demais comerciantes da cidade.

As Pernambucanas, como se vê, operam com uma estrutura organizacional padrão. Entretanto, é preciso investigar como diferentes filiais e os diversos funcionários percebem e experimentam tal organização. Esta é a dimensão que procuro perceber nas Pernambucanas de Rondon, identificando o universo de trabalho dos funcionários, as condições sob as quais executam as suas tarefas, as diferentes formas, como resistem e implementam ou se acomodam diante das padronizações, imposições, exigências da empresa.

A loja de Marechal Cândido Rondon conta com um quadro de 17 funcionários mais o gerente, divididos em cinco setores: *Administrativo, Vendas, Produtos Financeiros, Visual Merchandising e Recursos Humanos*. O setor administrativo é subdividido em: Gerência e Sub-gerência, Tesouraria, Crediário, Caixas e Depósito. O setor de Vendas é dividido em Ramo-Mole e Eletro. O Ramo-Mole subdivide-se em Masculino, Feminino, Infanto-juvenil e Cama, Mesa e Banho. O eletro subdivide-se em Som e Imagem, Portáteis, Refrigeração e Utilidades Domésticas. O setor de Produtos Financeiros é dividido em Seguros, Garantias e Empréstimos Pessoais. O Setor de Visual Merchandising subdivide-se em VM Moda e VM Lar. O Setor de Recursos Humanos subdivide-se em RH centralizado na matriz (inclusive os pagamentos de salário são feitos pelo RH em São Paulo), com pequenas atribuições nas filiais como o ponto eletrônico; arquivo de atestados, fichas, alterações na carteira de trabalho, horas-extras, impressão de relatório da Folha de pagamento.

No setor administrativo trabalham 5 funcionários, divididos nas seguintes funções: gerência, tesouraria, crediário, caixas e depósito, responsáveis por fazer as remessas bancárias, as vendas no crediário e no caixa, o controle de entrada e saída de mercadorias. Foram contratados sob um regime de trabalho, sendo que 4 funcionários trabalham 8 horas e 1 trabalha 6 horas, perfazendo um piso salarial de aproximadamente R\$ 600,00 exceto a gerência, que recebe em torno de R\$ 5000,00⁹⁸.

O Setor de Vendas conta com 12 funcionários, divididos nas seguintes funções: eletro, ramo mole, cameba (cama, mesa e banho) e vestuário, responsáveis pelas vendas, reposição e arrumação da loja. A jornada de trabalho é composta de 10 funcionários que trabalham 8 horas e 2 que trabalham 6 horas, com R\$ 688000,00 de metas mensais a serem cumpridas, adquirindo um salário médio de R\$ 550,00 (base), exceto o setor de eletro.

⁹⁸ O piso foi calculado a partir do último reajuste salarial até o momento em que os questionários foram aplicados, cujo salário mínimo em vigor era R\$ 350,00. Recentemente, alguns funcionários sofreram alteração salarial, por isso, tal média, atualmente, não contempla o salário atual pago a todos os funcionários.

O Ramo-Mole possui 8 trabalhadores, divididos nas seguintes funções: Vestuário e Lar, responsáveis pelas vendas e arrumação da loja. A jornada média de trabalho é de 8 horas, tendo R\$ 328000,00 de metas mensais a serem cumpridas, constituindo um salário de mais ou menos R\$ 650,00.

No Eletro trabalham 4 funcionários, divididos nas seguintes funções: limpeza e organização, cartazamento e assistência (tal divisão foi promovida pelos próprios funcionários do setor por conta de que a divisão por departamento da empresa gerava conflitos porque sobrecarregava uns em detrimento a outros), responsáveis pelas vendas e arrumação do setor. A jornada de trabalho é de 8 horas, tendo em média, R\$ 90000,00 em cotas individuais mensais a serem cumpridas e R\$ 360000,00 em cotas do setor, perfazendo um salário médio de R\$ 1.000,00.

O Setor de Produtos Financeiros tem 1 trabalhador, responsável por acompanhar e cobrar os resultados da loja. A jornada de trabalho é de 8 horas, recebendo um salário de R\$ 900,00. As cotas mensais deste setor não foram informadas pela empresa.

O Setor de Visual Merchandising conta com 2 funcionários, divididos nas seguintes funções: VM Lar e VM Vestuário, responsáveis por arrumações e promoções da loja. A jornada de trabalho é de 8 horas, perfazendo um total salarial médio de R\$ 850,00. As cotas deste setor equivalem às das vendas no vestuário e no lar, uma vez que as funcionárias que estão registradas como visual merchandising, desempenham a função de vendedora.

Do Setor de Recursos Humanos faz parte 1 funcionário, responsável por arquivar atestados, fazer fichas, apontar as alterações a serem feitas nas carteiras de trabalho, controle das horas-extras, impressão de relatório da Folha de Pagamento, controle do ponto eletrônico, etc. Foi contratado para trabalhar 8 horas, conseguindo um salário médio de R\$ 900,00.

No total são 17 funcionários, mais a gerência, que compõem o quadro organizacional da filial de Rondon. Contudo, é possível identificar 20 cargos na empresa, conforme os setores apontados acima, existindo 7 funcionários, que desempenham mais de uma função. Como exemplo visível dessa divisão apontada, o organograma⁹⁹ abaixo apresenta os modos como são distribuídos os setores das Pernambucanas, o número de trabalhadores em cada setor e a que ramos de divisões mais amplas pertencem:

No universo de trabalho dos funcionários das Pernambucanas de Marechal Cândido Rondon, é preciso identificar qual o perfil do funcionário que ali trabalha, como foi contratado e como se constitui o chão da produção nas Pernambucanas. Com relação à origem

⁹⁹ O organograma com as divisões de trabalho na loja foi elaborado por mim, a partir de conversas com o antigo gerente e alguns funcionários.

dos funcionários da empresa, por exemplo: 12 dos 17 funcionários nasceram na cidade de Rondon e ali permaneceram. Outros 3 nasceram em cidades vizinhas, na região oeste, e apenas 2 são oriundos de outros estados. Tais números indicam que 70% dos funcionários nasceram ou moram há muito tempo na cidade. A tabela 1 aponta:

Tabela 1 – Local de origem

LOCAL DE ORIGEM	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	TOTAL EM PORCENTAGEM
Marechal Cândido Rondon-PR	12	70%
Oeste do Paraná	3	18%
Rio Grande do Sul	1	6%
Mato Grosso	1	6%
TOTAL	17	100%

Fonte: Trabalho de Campo realizado em julho e agosto de 2006.

O recrutamento realizado pela empresa prioriza os funcionários da mesma cidade onde está instalada a loja e é justificado pelo fato de que eles conhecem boa parte da população, uma vez que não é um grande centro, facilitando a circulação, o aumento de clientes na loja e, conseqüentemente, a venda de produtos.

Outro elemento que ajuda na compreensão do desempenho da loja na cidade são as contratações por gênero, pois, segundo informações dos funcionários e do gerente da loja, o público visitante e comprador é constituído basicamente por mulheres, simbolizando aproximadamente 90% da clientela. Tal fator possibilita a alusão de que a contratação de 70% de mulheres no quadro de funcionários favorece no atendimento da clientela e no número de vendas.

Outra explicação para as contratações de gênero são as próprias funções a serem desempenhadas pela loja. As contratações de homens na empresa são efetuadas para a realização dos cargos de venda de eletro, assessoria, depósito e serviços gerais (algumas delas são funções consideradas “pesadas” para serem executadas por mulheres, como, por exemplo, o depósito).

Dos 17 funcionários, 12 possuem idade variada entre 20 e 30 anos e 5 entre 40 e 50 anos. Os 12 trabalhadores com idade entre 20 e 30 anos estão distribuídos nos seguintes setores: caixa, eletro, crediário e ramo-mole masculino e feminino. Os 5 com idade entre 30 e

40 anos estão divididos nos seguintes setores: cama, mesa e banho, caixa e ramo-mole infante-juvenil.

Todavia, no geral, os 12 funcionários estão em setores que lidam especialmente com o público-jovem, o que requer certa inserção e noção de estilo e moda. Exige também certa agilidade, pois são setores que, uma vez que vendem bastante, necessitam de reposição rápida. Sem contar que atualmente no mercado são os que mais procuram este tipo de emprego, inclusive por terem concluído o nível médio e/ou estarem cursando nível superior. Os outros 5 estão em setores que atendem a um público mais adulto e/ou idoso, porque facilitam a venda, o conhecimento sobre os produtos e, por vezes, a responsabilidade sobre os setores e cargos.

As Pernambucanas de Rondon, no momento de contratar seus funcionários, parece condicionar a idade à disponibilidade dos sujeitos. Isso ocorre por vários motivos: quanto mais jovem for o funcionário maior “energia”, “agilidade”, “rapidez” terá para realizar as suas funções e contribuir para com o funcionamento da loja no momento em que talvez outros setores possam estar precisando da sua ajuda. Por outro lado, tendo em vista a constante abertura de lojas na rede das Casas Pernambucanas, a circulação de trabalhadores entre diferentes lojas parece lançar uma dicotomia: os trabalhadores mais velhos tornam-se estáveis, estabilizados na empresa, principalmente com relação ao plano de carreira, pois levam em conta suas famílias, suas casas, as relações que já estabelecem de longa data com a cidade. Os trabalhadores mais jovens aparentemente são mais flexíveis, sujeitando-se a trabalhar em outras cidades, em outros cargos, desenvolvendo carreira na empresa.

Nas Pernambucanas a maior necessidade de contratações parece ser a de funcionários jovens, independentemente dos critérios e motivos pelos quais são contratados. O seguinte depoimento, do funcionário Lauro Dutra Moura, que está há dois anos na empresa, auxilia na compreensão:

É que assim ó... a primeiro passo o que estaria importando mesmo seria a idade, quanto mais novo melhor, porque a Pernambucanas ela precisa, isso em todas as reuniões que a gente vai, todo mundo que vai volta comentando exatamente isso, eles precisam de pessoal novo, eles precisam de jovem, porque está abrindo cada vez mais lojas, precisa de gente, disponibilidade, se for uma pessoa um pouco mais velha, simplesmente não tem como largar tudo e saí e é exatamente essa a maior questão (...) os novos gerentes pensam mais na empresa, alguém pra seguir carreira¹⁰⁰.

A narrativa de Lauro revela os verdadeiros predicados que a idade tem para a empresa (capital). O peso que recebe a idade nas contratações para trabalho nas Pernambucanas é

¹⁰⁰ Entrevista concedida por Lauro Marciano Dutra Moura em 10 de janeiro de 2007.

atribuído não apenas pela disponibilidade que o funcionário deve ter em sua jornada de trabalho diária, como também pela disponibilidade de se deslocar talvez para outros lugares. Ou seja, é preciso que o funcionário seja jovem e tenha energia de sobra para executar com rapidez e precisão suas tarefas rotineiras e as que surgirem improvisadamente. Ele deve ser ágil, criativo e disponível para todos os momentos em que a empresa precisar de seu trabalho. Sem considerar que um funcionário com família constituída, com raízes firmadas na cidade, pode não se sujeitar a seguir carreira na empresa, tendo em vista que ela é quem direciona o lugar e a vaga para onde o funcionário deverá ir.

Entretanto, não é possível explicar a composição dessa força de trabalho apenas a partir desse fator. A partir da aplicação dos questionários nos funcionários da empresa, foi possível perceber que 58% dos funcionários foram recrutados por indicação de algum outro funcionário. É válido analisar que a rede de contatos pessoais ainda é um meio bastante recorrente para encontrar emprego, mas na filial de Rondon ela acontece porque o gerente deseja contratar uma mão-de-obra que se assemelhe com o estilo do funcionário para o qual ele está solicitando que lhe apresente um candidato para ocupar a vaga. Ou seja, a empresa deseja um funcionário que desempenhe suas funções levando em conta valores como a honestidade, a integridade, entre outros, com os quais a empresa possa contar e, com isso, conseguir resultados.

A contratação dos demais contratados é marcada por 23% contratados mediante a análise dos currículos e 17% trabalharam como funcionários temporários e, posteriormente, foram contratados. Analisando os dados percebe-se a possibilidade de que as contratações e as divisões do trabalho por setores não foram feitas exclusivamente por idade. Também, independentemente de terem sido contratados por indicação, currículo analisado ou trabalho como temporário, os trabalhadores, de alguma forma, tiveram experiência com vendas ou realizaram ocupações semelhantes, o que deve ser e é também avaliado pelo gerente.

Outra entrevista, de Franciele Cristina Capoia, funcionária que está a dois anos trabalhando na rede das Casas Pernambucanas, trabalhou na filial de Rondon e atualmente executa um cargo de chefia numa filial em Curitiba, esclarece:

No caso de contratação sempre se procura uma pessoa que já tenha alguma experiência. Se não tem experiência que no mínimo ele tenha um segundo grau, tenha um contato já com informática porque a gente tá há todo momento lidando com o sistema e é complicado. Querendo ou não uma pessoa que não tem noção nenhuma é... prá se ter noção o nosso próprio ponto é um ponto eletrônico. Então você tem que ter o mínimo de noção. Aí... então... assim... quando vai se contratar é feito lá uma seleção onde você vai procurar sempre os melhores. Então... pessoas que já tenham

trabalhado em algum lugar, que tenham boas referências, que se destaquem em alguma área (...) que já tenham um conhecimento maior (...). É levado em conta então assim a idade, se ela mora ou não na cidade é... se ela tem filhos, né? Não que a questão de ter filhos pese, mas a questão é: ela tem com quem deixar os filhos? A disponibilidade, porque a gente trabalha assim: a gente tem horário, mas não tem. E talvez precise ficar até mais tarde, precisa trabalhar no sábado à tarde, precisa trabalhar num domingo, tem que ter essa disponibilidade. Então, assim... a pessoa tem que tá ciente quando vai procurar um emprego lá que tem que ter essa disponibilidade, se não nem é contratado. Ah... e tem que saber conversar. A entrevista é o principal. Às vezes o currículo não é nem tão interessante, mas se você chama uma pessoa pra conversar e é uma pessoa que... é muito comunicativa. Então talvez pro cargo do momento não é, mas você acaba contratando porque sabe que vai podê ajudá¹⁰¹.

O depoimento de Capoia é bastante significativo na medida em que aponta para uma série de dinâmicas exigidas para o trabalhador no mercado de trabalho, o perfil que deve ter não somente no momento de executar o seu trabalho, mas também na hora da contratação. Torna-se uma exigência não apenas a idade, se a mulher tem filhos e com quem deixá-los para trabalhar e a experiência de uma pessoa, mas os seus conhecimentos: informática, escolaridade, etc. Tais elementos são colocados como uma necessidade para o trabalhador, sem contar nos momentos em que a falta de tais elementos é colocada como justificativa para determinadas situações como a do desemprego no país.

Nesse sentido, outra identificação possível na contratação e divisão do trabalho na loja é o grau de escolaridade dos funcionários. Dos 17 trabalhadores 2 possuem ensino fundamental completo. 11 possuem ensino médio completo. 1 possui ensino superior completo e 3 superior incompleto. O grau de escolaridade auxilia em outra questão, que é a do trabalhador ter uma noção mínima de computação. Isto porque para além dos trabalhadores terem aulas de informática na escola, um bom grau de escolaridade pode sugerir certa facilidade, assim como consciência de que, por exemplo, para trabalhar numa loja como as Pernambucanas precisará lidar com o computador em qualquer setor de venda ou atendimento, devendo possuir um vocabulário e linguagem minimamente apropriada para atender os clientes. Para seguir carreira na empresa é preciso não apenas ser eficiente, mas, está sendo uma norma da empresa, o grau de escolaridade, por fim, atualmente a exigência do próprio mercado é a de que o candidato possua no mínimo ensino médio completo e noção básica de computação. A tabela 2 exemplifica a questão do grau de escolaridade:

¹⁰¹ Entrevista concedida por Franciele Cristina Capoia em 25 de agosto de 2006.

Tabela 2 – Grau de escolaridade

ESCOLARIDADE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	TOTAL
Ensino Fundamental Completo	2	11%
Ensino Médio Completo	11	65%
Ensino Superior Completo	1	6%
Ensino Superior Incompleto	3	18%
TOTAL	17	100%

Fonte: Trabalho de campo realizado em julho e agosto de 2006.

O grau de escolaridade aparece realmente como algo necessário ao trabalhador das Pernambucanas. Atualmente a empresa impõe como uma necessidade que o trabalhador possua ensino médio completo. Contudo, diferentemente, de outros lugares, a empresa não oferece incentivos quanto à possibilidade dos funcionários ingressarem num curso superior. O incentivo da empresa se dá no sentido de estimular o trabalhador a seguir carreira, de desenvolver as habilidades promovidas pela universidade corporativa de modo a tornar o funcionário apto de acordo com o olhar da empresa. A funcionária Mônica Santos, que está há 3 anos na empresa, assim expressa o seu entendimento acerca da exigência de escolaridade proposta:

O que a loja projeta como o espelho é um funcionário que não questione muito as regras, que execute e que cada vez mais esteja disposto a aceitar as novas regras, funcionário padrão, sempre feliz, sempre atendendo, contente com seu salário, contente com sua função. (...) Por isso que eles não buscam muito as pessoas que estão estudando, no momento não tem ninguém estudando na loja, eu fui a última a estudar. Eles não procuram pessoas que estão se especializando, eles querem aquela pessoa com uma renda baixa, acostumada a uma vida simples, renda baixa, que ela vai aceitar e ficar feliz com o que ela vai ganhar. Eles não querem uma pessoa com formação, com terceiro grau pro trabalho simples da loja, uma pessoa que questione a ordem!¹⁰².

A entrevista de Mônica indica que embora exista a necessidade da empresa, colocada sob forma de critério para contratação, de que o trabalhador possua até o ensino médio completo, pois possuirá bom vocabulário, boa forma de se postar para o cliente, etc., a empresa não valoriza, no olhar desta trabalhadora, o fato do funcionário estar cursando nível superior. Porém, é preciso pensar também que apesar dela admitir que um universitário esteja fora dos padrões da empresa porque tem um pensamento mais crítico e pensa a sociedade e

¹⁰² Entrevista concedida por Mônica Santos, em 16 de janeiro de 2007.

suas transformações de modo a questionar as ordens, o perfil de alguém que possui estudo superior “provavelmente” não é o de alguém que deseje permanecer na loja. Fazer um curso de nível superior, geralmente significa construir uma profissão e seguir carreira na área estudada.

Interessante perceber que a fala de Mônica parece diferenciar-se da justificativa da empresa de que valoriza o grau de escolaridade no momento de contratar um funcionário. Os próprios dados apresentados na tabela anterior indicam que o grau de escolaridade é algo bastante presente entre os trabalhadores, sendo possível, inclusive, quantificar a formação dos trabalhadores. Nesse sentido, talvez a entrevista de Mônica expresse um embate vivido entre alguns funcionários e a empresa pelo direito de permanecer trabalhando mesmo que não esteja completamente moldado ou direcionado às diretrizes da empresa. No caso dela, o trabalhador aparece lutando pelo direito de permanecer no emprego até conseguir atuar no campo onde deseja. Pelo fato de questionar algumas coisas, justificadas por ela como possíveis de serem vistas devido à instrução que possui, ela admite que a empresa não incentiva o prolongamento do grau de escolaridade entre os funcionários, porque têm medo de que eles questionem a ordem ou se tornem qualificados o bastante para saírem da loja. Isto para além dela justificar o trabalho na empresa como algo provisório em sua vida, pois está em busca de atuação na área que estudou, mas trabalha na empresa há 3 anos, o que indica certa permanência no emprego, e não apenas uma situação provisória.

É importante perceber, por outro lado, que muitos são os trabalhadores que ingressam nas Pernambucanas tendo nível superior concluído ou incompleto. Esse é não apenas o caso de Mônica, mas o de muitos funcionários temporários contratados, inclusive pelo grau de escolaridade que possuem, tendo em vista a justificativa de que possuem um vocabulário mais adequado para atender os clientes, lidam melhor com a informatização da empresa, entre outros elementos.

A narrativa de Mônica, nessa direção, parece significar uma tentativa de valorizar a si mesma, de diferenciar-se dos outros ou, até mesmo, de registrar sua visão como diferente a da loja. Sua fala sugere certa superioridade que julga ter com relação ao trabalho que executa, expressada especialmente por possuir ensino superior e, com isso, não ser apta para trabalhar na empresa, estando acima do trabalhador procurado, ideal.

Nessa direção, é preciso ter em mente que as divisões e ocupações dentro da empresa também dão conta de exemplificar e, por vezes, justificar os salários pagos aos funcionários. Hoje nenhum funcionário é contratado para trabalhar nas Pernambucanas como vendedor ou auxiliar administrativo. Todos são contratados como assessores. As assessorias são divididas

em: Sênior, Pleno e Junior. Todos os assessores iniciantes são contratados como juniores. O assessor sênior é o grau máximo atingido por um funcionário dentro da loja e é conquistado por pontos alcançados e testes efetuados pela empresa. O assessor pleno é a gerência e os diretores, que têm poder de gerenciar e organizar o trabalho dos demais funcionários. A loja de Rondon conta com dois assessores seniores (a funcionária mais antiga da empresa e uma funcionária que era Visual Merchandising da loja e recebeu recentemente uma promoção. Lembrando que a maioria dos funcionários possui tempo de trabalho variado entre 1 e 4 anos); os demais são divididos em 12 plenos e 3 juniores (funcionários contratados para trabalhar 6 horas por dia).

O piso salarial dos assessores sênior é o mais elevado, mas a maioria dos funcionários recebe salários que variam entre R\$ 300,00 e R\$ 800,00 (O salário aqui foi entendido como a somatória de salário-base mais comissões de produtividade e pagamento de horas-extras). A tabela 3 exemplifica:

Tabela 3 – Composição salarial

COMPOSIÇÃO SALARIAL	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	TOTAL
De R\$ 300,00 a R\$ 500,00	6	35%
De R\$ 600,00 a R\$ 800,00	7	42%
De R\$ 900,00 a R\$ 1000,00	1	6%
De R\$ 1001,00 a R\$ 1600,00	3	17%
TOTAL	17	100%

Fonte: Trabalho de campo realizado em julho e agosto de 2006.

No geral, a tabela aponta para o salário dos funcionários, sendo que os mesmos responderam que estão contentes com o seu salário, pois atende apenas às suas necessidades básicas. Sem contar que, de alguma maneira, o salário pago aos funcionários faz com que tenham medo de realizar reivindicações de cunho coletivo e, conseqüentemente, serem demitidos, porque não encontrarão nenhum outro emprego onde ganhem o que estão ganhando na loja¹⁰³. Muitos justificam ainda que a empresa incentiva-os, o que não acontece

¹⁰³ Uma das entrevistadas, em conversa informal, chegou a comentar que na década de 1990 os funcionários de uma das filiais das Pernambucanas em São Paulo, sendo que ela já era funcionária da filial de Rondon na época, promoveram uma greve que contou com mais de 100 trabalhadores. A superintendência da empresa, depois de uma semana, demitiu todos os participantes. Depois desse episódio, não houve mais greves e organizações significativas de cunho coletivo.

em outros trabalhos. Nas Pernambucanas eles têm a oportunidade de, inclusive, “fazer o seu salário”. É o caso de Lauro Dutra Moura:

Assim, eu não posso dizer por todo mundo. Só que eu acabo cumprindo o que eles me pedem. Pediu pra mim rezar um pai nosso eu rezo. (...) É que falta muita coisa pra loja. Tem uma certa panelinha ali que fala, fala e diz: ó, quando tive reunião, você vai lá e fala assim: não, eu tenho uma coisa pra dizê! A gente vai falá tudo junto. Aí chega na hora ninguém fala e um fica olhando pra cara do outro e depois: você não ficou de falar? (...) E isso ocorre por medo de perder o emprego, exatamente pelo salário que ganha. Tem gente que ganha muito bem sendo que não faz nada. Se saí dali pra ganhar a mesma coisa que ganha, não sai, não tem como. (...) Inclusive antes eu não me considerava responsável pela loja, sucesso ou fracasso, agora sim. Antes eu fazia porque tinha que fazê, mas do mesmo jeito se eu fizesse ou não fizesse e se a loja conseguisse ou não conseguisse, não era cobrado especificamente de mim. (...) Mas agora se eu consegui alcançar a minha cota e alguém não conseguir, que tem que vender a mais pra compensar a cota que ele não pegô, aí complica!¹⁰⁴

A fala do entrevistado indica certa subordinação de alguns funcionários aos ditames da empresa, devido, principalmente, ao medo de perder o seu emprego e não conseguir outro que “ganhe o mesmo que recebe na empresa”, inclusive porque muitos “ganha muito bem sendo que não faz nada”. Ele está indicando não apenas sobre as condições de emprego e salário nas Pernambucanas, na cidade e região, como também que muitos funcionários das Pernambucanas não se sujeitam a todas as exigências e ditames da empresa. Em sua opinião, ele, ao contrário dos que “ganha muito bem sendo que não faz nada” se sujeita aos ditames da empresa porque acredita que não irá ganhar o mesmo salário em outra empresa ou ramo de serviço na cidade.

Tal elemento abordado no estudo de José Sérgio Leite Lopes sobre os trabalhadores no setor de produção de açúcar, durante a década de 1970, numa de suas principais reflexões, discutiu criticamente o “fetichismo do salário e suas revelações”. Este conceito parte do princípio de que o trabalhador não se percebe na relação de exploração e que, portanto, não percebe que o salário “esconde” tal relação. De maneira diferente, o autor salienta que os trabalhadores pesquisados por ele apresentavam consciência do mecanismo salarial, mas que o “aceitavam” porque não tinham força social para mudar tal realidade. Na concepção de Lopes, existia um conflito entre profissionais e artistas dentro da fábrica, que fazia com que os profissionais obscurecessem a realidade de sua extensa e cansativa jornada de trabalho, percebendo o salário recebido pelo número de horas trabalhadas como justificável. Ele problematiza:

¹⁰⁴ Entrevista concedida por Lauro Dutra Moura em 10 de janeiro de 2007.

Apesar do sofrimento causado pela enorme jornada e pelas condições de trabalho, o profissionalista justifica sua permanência na moagem através da vinculação do seu salário ao tempo de trabalho despendido. Banhado pelo peso cotidiano dessas condições de trabalho, ao invés de dissociar o aspecto favorável do salário do aspecto desfavorável da jornada de trabalho e perceber, assim, o caráter contraditório e o círculo vicioso de seu cálculo econômico – como poderia pensar um observador externo -, o profissionalista, ao contrário percebe suas condições de trabalho como constitutivas de sua própria categoria e, assim, de certa forma justificadas. Quanto maior a jornada de trabalho, maior o salário – tal é o aparente truísmo que sustenta o cálculo econômico do profissionalista no seu trabalho¹⁰⁵.

É possível que o “fetichismo” de que fala Lopes seja visualizado no funcionamento interno das Pernambucanas, especialmente na divisão das funções. Entretanto, ele é experimentado de maneira diferente entre os funcionários, de acordo com suas experiências, atividades, cargos e percepções de trabalho. Para Lopes, os funcionários apresentavam consciência do mecanismo salarial, mas o aceitavam porque não tinham força social para mudar a realidade. Esta perspectiva de problematizar a percepção que o trabalhador tem de seu salário a partir da relação de forças à qual se articula empregado e empregador pode ser tomada como referência para pensar e analisar a situação dos trabalhadores das Pernambucanas.

Nessa direção, vale destacar que não apenas as concepções atribuídas pelos trabalhadores ao seu salário são importantes, bem como a sua trajetória de vida e trabalho, que possibilita visualizar os modos como herdamos e construímos valores que nos orientam face às relações de trabalho e a própria empresa. É possível também entender como os funcionários se identificam ou não com as suas funções, os significados que atribuem ao trabalho, às impressões que criam sobre a empresa e as intenções que apresentam com relação a ela e às atividades que desempenham.

2.2 TRAJETÓRIAS OCUPACIONAIS:

“TRABALHADORES É O QUE SOIS”

Para entender o trabalho dos funcionários das Pernambucanas e a concepção que constroem sobre o mesmo, uma possibilidade é discutir a trajetória de trabalho dos funcionários no sentido de entender como e porque foram parar em tal atividade, em tal loja de departamento. Isso, de modo a perceber as atividades executadas como pertencentes a um

¹⁰⁵ LOPES, José Sérgio Leite. **O Vapor do Diabo: o trabalho dos operários do açúcar**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976. p. 100.

universo mais amplo, de profundas transformações, especialmente econômicas, mas com conseqüências diretas para a vida dos trabalhadores, que não são realidade isolada do município de Rondon, nem tampouco novidade do capital.

Apesar de saber que não apenas o sistema capitalista provoca alterações na vida dos trabalhadores e no mundo do trabalho, como os próprios trabalhadores desenvolvem ritmos e dinâmicas e, por vezes, condicionam muitas das alterações ocorridas no mercado, é inegável que as alterações nas formas de produção do sistema capitalista provocaram e provocam profundas mudanças no mundo do trabalho e, em alguma medida, atingiram e atingem os trabalhadores de Rondon. No caso dos trabalhadores das Casas Pernambucanas, a percepção dos entrevistados é de que tal ocupação é apresentada como o melhor lugar onde já trabalharam, com o melhor salário oferecido pelo comércio da cidade. Não esquecendo que se trata da maioria e não de todos os funcionários da rede.

Tendo em vista isso, cabe problematizar as ocupações anteriores às das Pernambucanas, compreendendo a inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho, as referências que criam, como experimentaram e experimentam as transformações produtivas, quais os significados que atribuem ao trabalho e as dimensões que dão as suas experiências e expectativas em se tratando de trabalho. Tais objetivos têm por intenção problematizar como os processos de organização do trabalho se consolidam na empresa num campo de forças e disputas por sentidos, no qual os trabalhadores, com diferentes percepções, compartilham experiências sociais de vida e de trabalho. As ocupações dos funcionários e o olhar que apresentam sobre a sua vida, o seu trabalho e a empresa, permitem a construção de um embate de classes percebido, por vezes, sob forma de resistência, num chão histórico que explicita o “trabalho” como prática, mas também como sentido (valores, percepções, ética, moral).

De início, faz-se necessário discutir as ocupações por setores na cidade para, em seguida, entender como os trabalhadores se envolveram na loja e com a função que desempenham, indiciando sobre as diferentes atividades desempenhadas pelos trabalhadores anteriormente as Pernambucanas, inclusive como forma de qualificar o trabalhador Pernambucanas, a classe a qual pertence, o que entende por trabalho e quais suas impressões sobre as funções que realiza, a organização do trabalho na empresa, enfim, que significado o trabalho adquire para ele e quais os sentidos e valores que atribui ao trabalho.

Segundo informações do sistema de emprego e renda do governo do estado do Paraná, em 2005 havia 2.967 empregos formais no Comércio varejista de Marechal Cândido Rondon. A RAIS aponta que entre 1996 e 2004 o número de ocupados no comércio varejista só

aumentou. Se levarmos em conta o dado referente a 2005, é possível perceber que o número de ocupados em atividades do comércio continuou a crescer. A tabela 4 exemplifica:

Tabela 4 - Total de ocupados, segundo a RAIS, Marechal Cândido Rondon/PR

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Comércio Varejista	1102	1375	1271	1379	1549	1851	1899	2071	2319
Comércio Atacadista	466	435	469	439	394	478	472	536	558
Total	1568	1810	1740	1818	1943	2329	2371	2607	2877

Fonte: MTE/PDET/RAIS

Analisando o crescimento constante de ocupados no ramo comercial da cidade, é possível identificar também quem são esses ocupados. Nas informações para o sistema público de emprego e renda o número de mulheres trabalhando nos ramos do comércio em Marechal Cândido Rondon é inferior ao dos homens. Em 2005 o número de ocupados no comércio varejista era de quase três mil e destes 1242 eram do sexo feminino e 1725 do sexo masculino, com idade variada entre 16 e 24 anos. A tabela 5 indica:

Tabela 5 - Número de empregos formais em 31 de dezembro de 2005

Indicadores	Masculino	Feminino	Total
Total das Atividades	6.091	4.839	10.930
Extrativa Mineral	8	1	9
Indústria de Transformação	2.037	1.324	3.361
Serviços Industriais de Utilidade Pública	53	16	69
Construção Civil	217	8	225
Comércio	1.725	1.242	2.967
Serviços	1.587	1.629	3.216
Administração Pública	241	562	803
Agropecuária	223	57	280
Idade de 16 a 24 anos	1.710	1.283	2.993

Fonte: CAGED/MTE

A tabela é importante na medida em que aponta não somente a quantidade de ocupados na cidade, como também que tipo de ocupações a cidade e região ofertam e em quais dessas ocupações se encontra o maior número de trabalhadores. O ramo comercial está em terceiro lugar entre os que possuem o maior número de trabalhadores ocupados na cidade.

Outro elemento importante no concerne aos ocupados no setor comercial de Marechal Cândido Rondon é a remuneração oferecida por este setor. Em 2005, a remuneração do comércio para as mulheres era menor do que a dos homens. Entre mulheres e homens com idade variada entre 16 e 24 anos, o salário dos homens é maior em aproximadamente R\$ 200,00. A tabela 6 indica:

Tabela 6 - Remuneração média de empregos formais em 31 de dezembro de 2005

Indicadores	Masculino	Feminino	Total
Total das Atividades	818,83	638,77	739,11
Extrativa Mineral	898,28	658,06	871,59
Indústria de Transformação	741,22	542,99	663,13
Serviços Industriais de Utilidade Pública	1.216,75	1.161,48	1.203,94
Construção Civil	445,25	666,60	453,12
Comércio	754,70	501,96	648,90
Serviços	985,31	751,49	866,87
Administração Pública	1.388,76	848,86	1.010,90
Agropecuária	489,14	400,62	471,12
Idade de 16 a 24 anos	516,70	472,43	497,72

Fonte: CAGED/MTE

A média salarial é um elemento importante para entender a realidade dos trabalhadores ocupados em diferentes ramos da cidade, bem como no comércio rondoniense. Contudo, é preciso também entender as relações salariais deste setor em relação aos demais existentes, no sentido de entender um pouco as condições de vida e trabalho desta parcela da classe trabalhadora. A tabela 7 auxilia na compreensão:

Tabela 7 - Salário médio de admissão

Ocupações com menores saldos	
CBO 765405 Trabalhador do acabamento de artefatos de tecidos e couros	461,25
CBO 784105 Embalador, a mão	367,05
CBO 841505 Trabalhador de tratamento do leite e fabricação de laticínios e afins	458,25
CBO 521110 Vendedor de comércio varejista	396,87
CBO 841810 Operador de máquinas de fabricação de doces, salgados e massas alimentícias.	395,00

Fonte: CAGED/MTE

A tabela aponta para o salário do vendedor de comércio varejista como um dos mais baixos das atividades com maiores ocupações no município. O salário médio de um vendedor, incluindo o sexo feminino e masculino, é de aproximadamente R\$396,87, o mesmo ou muito semelhante a um operador de máquinas numa fábrica de produção. Nesse sentido, apesar das tabelas indicarem o padrão salarial do município por setores de atividades, o comércio aparece como oferecedor dos salários mais baixos, indicando possíveis transformações na economia ativa do município e também em termos de produção por atividades. Digo isto porque o setor de comércio contava com um dos maiores números de ocupados da cidade e, ao mesmo tempo, paga um dos salários mais baixos com relação às demais ocupações.

Todavia, isto não significa que há maior disponibilidade de trabalhadores para tais ocupações. Refiro-me à criação de condições comuns para a formação da reserva de força de trabalho, que Marx denominou como superpopulação relativa de trabalhadores¹⁰⁶, indispensável para a acumulação capitalista ao assumir sua funcionalidade ao capital na medida em que mantém uma camada da população desempregada, pressionando outros trabalhadores a ofertarem mão de obra por um valor abaixo de sua reprodução, além de manter este contingente disponível nos momentos necessários.

A superpopulação relativa de trabalhadores é mantida ora ocupada e ora desocupada, assumindo funcionalidade para o capital quando ele organiza tal força de trabalho para ter como extrair dela o máximo de vantagens. Por isso, de acordo com Marx, os trabalhadores em reserva não são resultantes de momentos de crises estruturais, mas parte integrante do processo de acumulação capitalista¹⁰⁷.

Tal discussão permite traçar um paralelo também com relação às condições dos trabalhadores do comércio rondoniense e dos trabalhadores das Pernambucanas em Rondon. Em se tratando do salário, por exemplo, é possível admitir que o salário real pago pelas Pernambucanas é quase o dobro da média do comércio, indicada pela tabela do MTE.

¹⁰⁶ Esta “superpopulação relativa de trabalhadores” foi tipificada por Marx durante o século XIX em três categorias: “líquida, latente e estagnada”. A primeira seria composta por trabalhadores desempregados que ainda possuíam potencial para serem ingressos novamente ao mercado de trabalho, porém vulneráveis a acordos que favoreciam o capital ao pressionar os trabalhadores empregados. Já a latente, seria a população que teve suas ocupações destituídas pelo capital com as mudanças das formas de produção e passaram a migrar à procura de condições de sobrevivência. A estagnada referia-se aos trabalhadores destituídos de qualificação e dispostos a ingressarem em qualquer ocupação que lhes resultasse em uma renda mínima para suprir suas necessidades de sobrevivência, estando dispostos a aceitarem ocupações com piores condições de renda e trabalho que as regulamentadas.

¹⁰⁷ Ver mais: MARX, Karl. *O Capital*, livro 1, volume 2. São Paulo: Abril Cultural, 1988. p. 198.

Enquanto a tabela admite que o salário pago pelo comércio varejista a um vendedor é em média de R\$ 396,87, as Casas Pernambucanas paga aos vendedores de eletro, por exemplo, o salário base que se situa mais ou menos no percentual do salário pago pelo comércio, porém eles recebem mais produtividade, perfazendo um total de aproximadamente R\$ 1000,00 a R\$ 1200,00. Os demais vendedores da loja recebem um salário base que também se encontra na faixa apresentada na tabela do MTE, mas somado à produtividade recebem em torno de R\$ 600,00 a R\$ 700,00.

Buscando qualificar estes dados, que apontam considerações mais gerais sobre as transformações na vida da maioria da população que compõe os trabalhadores ocupados em Rondon, procuro, através dos olhares produzidos pelos trabalhadores, problematizar de modo mais específico como as mudanças produtivas repercutiram na vida dos funcionários das Pernambucanas. Cabe, portanto, discutir como os trabalhadores percebem e vivenciam tais processos.

Os trabalhadores envolvidos com o trabalho varejista em grandes lojas despontaram durante as décadas de 1960 e 1970 na região oeste, como uma força de trabalho bastante relevante. Em Marechal Cândido Rondon, estes trabalhadores passaram a ser visíveis a partir da década de 1980, onde ocorre um aumento significativo da presença de trabalhadores ocupados neste ramo. Não esquecendo que tal atividade não é recente inclusive na cidade, mas ela se intensifica nesse período devido à instalação de novas lojas.

Assim, é necessário entender as mudanças do trabalho no sentido das atividades, percebendo a intensificação das atividades neste setor, percebendo as atividades dos trabalhadores das Pernambucanas anteriormente à loja. Logo, é possível admitir que os trabalhadores das Pernambucanas ao serem entrevistados apresentassem algumas semelhanças ao narrarem suas trajetórias ocupacionais antes de ingressarem na empresa. Dentre os entrevistados, a grande maioria executou tarefas consideradas hierarquicamente abaixo da que executam na empresa, isto seja em relação ao salário, de reconhecimento do local de trabalho, de possibilidades de crescimento; atividades desprovidas de seguridade, de legislação trabalhista, amparo legal, precárias, etc. Isto faz com que a grande maioria veja na sua atual função a melhor exercida até então e, também, uma oportunidade de crescimento profissional sem a exigência de melhor qualificação escolar, apenas de desempenho profissional. As entrevistas ajudam na compreensão de que o valor que os trabalhadores atribuem ao seu trabalho faz com que as Pernambucanas implantem determinadas concepções morais sobre o trabalho, que expressam valores enraizados na vida dos trabalhadores, tais como o trabalho honesto, produtivo e que garanta melhorias em suas condições de vida.

A empresa procura estimular o funcionário a partir do que chama de pilares, divididos em valores e resultados. Justificando a possibilidade de ascensão por intermédio do plano de carreira, a empresa diz que se o funcionário levar a sério os seus valores for íntegro, ele produzirá resultados, que permitirão melhorias nas suas condições de vida e trabalho. A empresa, nesse sentido, elabora discursos como os de que o trabalhador deve produzir de acordo com as normas estabelecidas porque isto significa ser honesto e respeitoso; o trabalhador deve cumprir com as exigências de sua função e do setor porque isto simboliza ser responsável; o trabalhador deve responder por todas as suas ações, inclusive pelo não cumprimento de algumas porque isto significa ser íntegro e transparente.

Nesse sentido, a trajetória ocupacional de Lauro Dutra Moura, 21 anos, é representativa. Ele é natural de Marechal Cândido Rondon, mas seus pais vieram do Rio Grande do Sul em busca de melhores condições de emprego. Seus pais têm experiência operária e ele desde os 12 anos aprendeu ofícios que proporcionassem melhorias ou auxílios nas condições de vida da família. Estudou até o ensino médio, sem ingressar na universidade, investindo no trabalho das Pernambucanas como a sua maior possibilidade de crescimento e oportunidade profissional. Está na empresa há 2 anos e recentemente foi promovido de auxiliar de serviços gerais para vendedor de eletro. Assim ele descreve sua trajetória ocupacional:

Eu nasci aqui mesmo em Rondon. Meus pais vieram do Rio Grande do Sul pra Rondon em busca de uma perspectiva melhor pra vida, né? Porque quando a gente tava lá meu pai tinha perdido o emprego e quando ele arranhou uma vaga na antiga Ceval aqui, daí resolveram vir pra cá. (...) A minha infância foi normal como outra qualquer, mas foi difícil porque a minha família era bem mais humilde. Bom... a vida não é fácil pra ninguém, por isso que eu não gosto de comentar nada. (...) Meu pai começou a trabalhar na Ceval, depois a minha mãe foi trabalhar na Ceval, antes era Suift Warn, não era Ceval ainda o nome, era um frigorífico também, os dois trabalhavam lá. Depois ela ganhou a conta, quando eu nasci, e desde então ela nunca trabalhou, não teve mais um lugar fixo pra trabalhar. (...) Meu pai saiu da Ceval, começou na Sudcop e tá lá até hoje. Já se aposentou, mas ainda não deram a conta pra ele. (...) Somos em sete pessoas, mas quem trabalha fora e ajuda é eu e meu pai, só nós dois sustentamos a casa. (...) Bom, eu fui servente de pedreiro com 12 anos. Antes disso eu ajudava, trabalhava na... carpia, lavrava, na roça, né? E sempre tava fazendo um ou outro biquinho. Às vezes cortava uma grama pra um vizinho, pra um conhecido, um parente, um amigo, um rapaz, sempre tava dando alguma ajuda. Depois eu fui pra pizzaria, daí eu ficava na pizzaria e trabalhava ainda como servente de pedreiro. Daí eu trabalhava durante o dia, eu ia e almoçava porque naquele tempo eu trabalhava na Jovialle, eu ia trabalhava na Jovialle e ganhava o almoço lá e voltava lá pro meu serviço de servente de pedreiro, isso no tempo que a gente tava construindo lá aquele loteamento Juçara e a noite eu tinha que ir pra trabalhar na pizzaria. (...) Depois eu fui pra livraria

ainda, na Livraria Paraná 2 e eu ia pra pizzaria. Daí eu fui pra Pernambucanas e continuei ainda na Pernambucanas e na pizzaria mais quase um ano, daí eu parei¹⁰⁸.

A trajetória de Lauro é emblemática para representar as dificuldades encontradas pelo trabalhador que desde cedo é obrigado a trabalhar sob condições precárias e numa jornada de trabalho exaustiva para contribuir no sustento da família, além da realização de uma diversidade de atividades em pouco tempo, o que não acontecia em décadas anteriores, sendo que alguns trabalhadores permaneciam por anos na mesma função e empresa. Auxilia também na condição de inúmeras famílias que durante as décadas de 1960 e 1970 foram praticamente obrigadas a sair de seus locais de origem indo para outras regiões em busca de melhores empregos ou mesmo de um emprego, como é o caso do pai de Lauro. Outra situação é a das habilidades da família de Lauro e dele próprio no trabalho do campo, que aos poucos perdeu espaço para as atividades urbanas.

A entrevista aponta também para as transformações no mundo do trabalho se comparada às atividades desempenhadas pela família e as desempenhadas por ele. O pai não realizou diversas atividades ao longo de sua vida, ao contrário dele. Ao mesmo tempo em que a mãe após ser demitida do frigorífico não arranhou mais um emprego fixo, o que indica as exigências do mercado no que concerne ao perfil do trabalhador. Talvez por não se encaixar mais em determinados padrões (idade, grau de escolaridade, disponibilidade, capacitação de informática, etc.) exigidos pelo mercado sua mãe permanece na expectativa de um emprego e da melhoria das condições de vida da família podendo, por conta disso, sujeitar-se a empregos desregulamentados, temporários, precarizados por causa da necessidade.

A narrativa de Lauro também indica a pouca remuneração que recebia nos seus empregos, o que fazia com que ele executasse uma série de bicos como o trabalho de garçom num restaurante e numa pizzaria, embora não tenha se identificado como garçom. Sua fala dá indícios de que o seu próprio ingresso nas Pernambucanas aponta para a necessidade dos bicos, pois ele durante um tempo continuou trabalhando na empresa e na pizzaria, mas parou devido ao ritmo intensificado do trabalho e da extensa jornada de trabalho nas Pernambucanas. Contudo, motivado pela possibilidade de crescimento dentro da empresa, pelo nível salarial e por uma espécie de status que determina ser “melhor” trabalhar no comércio do que ser servente de pedreiro ou garçom, Lauro prefere apenas o trabalho nas Pernambucanas, abandonando os demais bicos que realizava.

¹⁰⁸ Entrevista concedida por Lauro Marciano Dutra Moura em 10 de janeiro de 2007.

Quando Lauro se sujeita a trabalhar em vários locais ao mesmo tempo, prolongando a sua jornada de trabalho, diminuindo as suas horas de lazer e descanso, parece estar fazendo porque é o que ele precisa para sobreviver e auxiliar no sustento da família. Tal elemento, porém, não é regra em todos os demais produzidos. Há casos em que o trabalhador pode, por vezes, fazer isso no sentido de aumentar a sua renda para adquirir produtos que o capital o faz ter necessidade de possuir, como comprar um celular, uma roupa da moda, etc. No entanto, em ambos os casos, existe uma relação de força onde o trabalhador se sujeita a trabalhar mais, o que não significa que ele trabalhe o tempo todo, que cumpra efetivamente trabalhando duramente toda a sua jornada. O trabalhador pode estar, por vezes, driblando esse tempo ou disputando o tempo do trabalho, por exemplo, para benefício próprio em detrimento ao pretendido pelo patrão. Por exemplo, o funcionário pode driblar o seu tempo de trabalho descansando no banheiro, no depósito, ao invés de estar intensificando constantemente o ritmo do seu trabalho para cumprir as cotas desejadas pela loja.

Para Lauro a entrada nas Pernambucanas pode representar várias melhorias se traçar um comparativo com seus empregos anteriores. Pode significar um tipo de emprego mais qualificado, ao mesmo tempo pode ser um emprego menos braçal ou, ainda, um trabalho mais limpo, mais higiênico do que os executados anteriormente. O mesmo acontece com vários dos funcionários entrevistados. É o que argumenta Inês Sauer, com 26 anos, nascida em Marechal Cândido Rondon, que trabalha na empresa há 3 anos. Em sua fala Inês comenta sobre as dificuldades que enfrentou desde os 13 anos trabalhando como babá e como doméstica para ajudar no sustento da família. Entrar no comércio para ela é algo muito significativo tendo em vista suas ocupações anteriores. Ela expressa:

Sempre morei com a minha família. Depois dos quinze anos aí eu saí pra trabalhá, né? Saí de casa assim pra trabalhá. Meu pai e minha mãe sempre moraram no interior. (...) Eles sempre trabalharam na... no interior assim, como que eu vô dizê? ... na agricultura. Mais não era exatamente agricultura. É... meu pai foi durante dez a doze anos açogueru. Ele morô no interior, tinha sítio, chácara, cuidava dos bicho também, só que não especificamente com lavoura, né? (...) E eles chegaram em Rondon em torno de 1970. (...) Até... o meu pai até por volta dos ano oitenta ele... ele era comerciante. Depois que ele foi pro interior. (...) E eu comecei a trabalhar, na verdade, com 13 anos e eu comecei como doméstica, babá, né? Primeiro como babá, depois como doméstica. No comércio mesmo foi em 2000 que eu comecei, né? Eu comecei a trabalhar na Jaraguá Brindes como auxiliar de serviços gerais, né? A gente fazia serigrafia e depois em 2001, janeiro de 2001, eu comecei mesmo no comércio a trabalhar numa livraria, trabalhei durante um ano e pouco. Depois de um ano e pouco eu lecionei (Risos). E... daí de 2001 eu lecionei, isso, daí eu saí, aí eu fui embora pra Guaíra, fui morá pra Guaíra, fiquei oito meses parada, que lá era uma cidade que eu não conseguia emprego, e daí eu entrei na Pernambucanas. (...) Lá na Pernambucanas de

Guaíra, isso. Em 3 de novembro de 2003 eu entrei na Pernambucanas de lá. (...) E fiquei um ano e dois meses lá. (...) Depois consegui a transferência pra cá e tô já há quase dois anos aqui. (...) Eu fiquei dois meses como temporária, depois eu efetivei¹⁰⁹.

A narrativa indica as constantes trocas de trabalhos em curtos períodos até o momento de entrada nas Pernambucanas, local do comércio onde Inês está a mais tempo trabalhando. Assim como Lauro, ela também passou um tempo de sua vida no interior, com os pais lidando com o campo. Porém, sua família indica a trajetória ao inverso da de Lauro, pois enquanto este e a família saíam do campo para tentar trabalho na cidade, a família de Inês fez o contrário. O próprio cenário da região oeste parece ter se dado pelo caminho inverso, porque quando ocorreram alterações na estrutura do trabalho entre 1970 e 2000 na região oeste do Paraná, sofridas tanto pela intervenção do capital estrangeiro quanto pelo auxílio de uma política nacional que incentivou através de financiamentos e a criação de diversas facilidades a implantação de uma forma de produção, as oportunidades de trabalho no campo reduziram em detrimento as ocupações urbanas, que aumentaram.

Outro elemento importante na narrativa de Inês é quando ela indica as condições de trabalho e as ocupações ofertadas na região. Ela aponta que desde seus treze anos realiza atividades como babá e empregada doméstica e que quando mudou para Guaíra em busca de trabalho que garantisse a sua sobrevivência, teve muita dificuldade em encontrar, ficando oito meses desempregada, aguardando a oportunidade de um emprego.

A entrevistada Marlei Cristina Biccigo, de 31 anos, natural do Rio Grande do Sul, está na empresa há 3 anos e apresenta uma trajetória sugestiva ao indicar uma diferença com relação às demais entrevistas. Enquanto a grande maioria dos entrevistados apontou que executou uma série de funções diferentes em lugares diferentes, inclusive num curto período de tempo, o que indica as transformações ocorridas no mundo do trabalho, Marlei começou a trabalhar com 15 anos, hoje está com 31 e trabalhou apenas em dois lugares, sendo o atual nas Pernambucanas. Ela narra:

Eu nasci em Três Passos, Rio Grande do Sul e vim pra cá com três anos. (...) Daí eu morei em Pato, até cinco anos atrás quando eu vim morá pra cá. A minha família também. (...) No Rio Grande eles eram agricultores. Eles eram solteiros quando vieram e vieram com os meus avós, né? E minha mãe quando morava em Pato ela sempre foi assim... cozinheira, né? E os meus avós eram agricultores. (...) Minha mãe foi também empregada doméstica e agora ela é cozinheira, de uns tempos pra cá. Agora ela trabalha aqui na Churrascaria Dois Irmãos. (...) Comecei a trabalhar com quinze anos, morava em Pato e eu trabalhei onze anos na Loja Silva e assim... antes desse

¹⁰⁹ Entrevista concedida por Inês Ames Sauer em 9 de janeiro de 2007.

nenhum, tirando o outro só o de agora na Pernambucanas, só esses dois empregos. Onze anos lá, daí a gente veio pra cá, a Laura tinha um aninho daí eu fiquei cuidando dela, né? Por dois anos fiquei em casa. Aí um dia eu pensei: eu tenho que trabalhar também! Estressada já. Daí passei entregando os currículos. Deixei o currículo com o Luciano numa sexta-feira, daí na segunda-feira ele me chamou. Aí eu falei: ó, a minha experiência é em vendas! Ele: ó, eu tenho uma vaga de auxiliar administrativo. Eu falei: eu nunca fiz isso! Daí ele: você quer tentar? Eu falei: tudo se aprende, né? Daí fui, daí comecei, fiquei dois meses aí passei pro eletro. Isso foi em 2004, agosto de 2004, faz três anos que eu tô na empresa. (...) E com a Loja Silva eu vejo assim: eu gostei muito de trabalhar lá e tive muita experiência, né? Só que assim em termos de você recebê certinho, de tê horas-extra. Ih, quantas horas eu trabalhei, por exemplo, até mais tarde e nunca recebi hora-extra. Quando a gente trabalha no final de semana na Pernambucanas a gente recebe almoço pago, é uma hora, né? de almoço, lá eu nunca tive isso. Nessas coisas bem melhor, né? Nessas partes assim. Só que também lá na Loja Silva era menos pressão, né? Você tinha que vender o teu produto e pronto, né? Aqui a gente tem que vender o produto, oferecer garantias, seguros, né? Outras coisas a mais¹¹⁰.

A narrativa de Marlei toca em aspectos importantes como o fato de que a mãe, ao longo de sua trajetória, desempenhou três funções distintas e migrou do Rio Grande do Sul em busca de melhores condições de vida e ela ingressou no mercado de trabalho com 15 anos e só trabalhou em dois empregos até hoje e, por isso, traça um comparativo no que se refere às diferenças e semelhanças nos dois lugares onde trabalhou. As Pernambucanas aparecem como uma empresa que cumpre melhor a legislação trabalhista, a exemplo do pagamento das horas extras e do cumprimento da data para o recebimento do salário. Por outro lado, ela identifica que no emprego anterior não sofria tanta pressão para além da venda de produtos, identificando o trabalho dobrado nas Pernambucanas, juntamente com a pressão sofrida com relação à exigência de vender mercadorias, mas também seguros, garantias, dentre outros produtos.

Outra funcionária, Franciele Cristina Capoia, que trabalha nas Casas Pernambucanas há 2 anos, já foi funcionária da filial de Marechal Cândido Rondon e atualmente desempenha um cargo de chefia numa filial de Curitiba. Ela tem 23 anos, é natural de Toledo e apresenta uma trajetória ocupacional importante, uma forma de pensar as suas origens, o sentido que o trabalho adquire para a sua vida e a de sua família, bem como o próprio sentido que o trabalho nas Pernambucanas tem com relação aos demais empregos tidos. Ela comenta:

Até os quatro anos eu morava em Bragantina, até os quatro anos. Daí de lá fui pra Vila Nova, que pertence a Toledo. De lá fiquei até meus dezessete anos quando eu vim trabalhar em Rondon. Trabalhei na... em duas empresas

¹¹⁰ Entrevista concedida por Marlei Cristina Biccigo em 16 de maio de 2007.

aqui em Rondon, uma de contabilidade, a Dalgran e daí fui pra Pernambucanas. Entre meio a isso, né? Entrei na faculdade, tô cursando história (Risos). (...) A minha mãe trabalha como doméstica e o meu pai trabalha na Coamo como classificador de grãos. O meu irmão trabalha no Banco Sicredi. (...) Todos da casa trabalham e cada um ajuda. O meu pai assume as despesas maiores como mercado, farmácia, água e luz e... a minha mãe geralmente ela ajuda mais nessa parte de roupa, compra roupa pros filhos e eu e o meu irmão ajudava assim com o telefone, água e luz, alguma despesa extra que tinha, que o meu pai não conseguia cobrir, daí a gente pagava. Basicamente é isso. (...) Na contabilidade eu trabalhava como secretária, mas eu trabalhava como se eu fosse uma auxiliar administrativa, eu ajudava na contabilidade, mexia nos sistemas que tinha, fazia assim serviços de arquivamento, coisas bem fáceis, cobranças pra contabilidade, ia entregar documentos nas empresas, assim um serviço bem light, mas que me deu uma boa experiência. Daí quando eu saí desse emprego eu consegui arrumar outro na Dalgran. Lá eu comecei como telefonista e de lá fui promovida pro departamento de RH. Daí no RH eu fiquei mais ou menos uns seis meses trabalhando, cobrando, lidando com as folhas de pagamento é... hora-extra que a gente pagava é... os cálculos, recisão, admissão, enfim, todo o processo de RH. Daí a empresa acabou falindo, né? Fechando e o Cleiton, que era marido da Rose, no caso, que era minha amiga, me ofereceu uma vaga na Pernambucanas pro crediário, pra auxiliar administrativa do crediário que tava faltando lá. Eu aceitei, que tava precisando de emprego é... fui lá fazer uma entrevista com o gerente, o Luciano e praticamente de imediato já fui contratada. E... a função de início, né? Foi bem crediário, atendê cliente e dá cartão, abri cadastro, nada muito mais que isso. E com o tempo eu fui ampliando, né? Buscando mais conhecimento e aí comecei a mexer com tesouraria, com RH, daí algumas pessoas saíram da empresa e não foram contratadas outras pessoas no lugar, para substituí-las e eu acabei acumulando muitas funções, de tesouraria, RH e crediário, eu acabei ficando responsável pelo administrativo e isso então até mais ou menos um mês quando eu fui promovida. Ah! Antes disso em janeiro eu fui fazer uma avaliação em São Paulo pra ver o potencial pra poder desenvolver carreira na empresa. Passei e a avaliação deu resultado a curto prazo. Eu tive três meses pra fazer a avaliação e sair da loja pra um novo cargo. Essa proposta então me veio agora há um mês atrás onde eu fui transferida pra Curitiba numa nova loja que vai abrir e lá eu vou ter um cargo de chefia, né? Que é coordenadora administrativa¹¹¹.

A narrativa de Franciele elucida as dimensões vividas pela família. Todos os membros da família trabalham e dividem as despesas a serem pagas na casa. O trabalho, nesse sentido, apresenta-se como uma necessidade e quase como a única possibilidade de crescimento ou melhoria nas condições de vida. Franciele comenta que fez um curso superior enquanto trabalhava, mas sua escolha foi a de permanecer no atual trabalho, o qual vê como melhor do que as demais funções executadas e também como a melhor possibilidade de crescimento e realização profissional, bem como de melhoria nas condições de vida.

¹¹¹ Entrevista concedida por Franciele Cristina Capoa em 25 de agosto de 2006.

Outro elemento importante é que, apesar da entrevistada não indicar a idade de ingresso no mercado de trabalho, ela aponta que até o momento trabalhou em apenas duas empresas, diferentemente da grande maioria dos entrevistados. A rotatividade de empregos não se expressa, portanto, de maneira explícita na entrevista de Capoia, mas denota a importância e o principal sentido que o trabalho adquire na vida da classe trabalhadora.

A entrevistada expressa também as transformações existentes com relação ao trabalho não apenas no que diz respeito às suas atividades anteriores às Pernambucanas, mas na própria empresa. Ela indica que quando foi contratada, em 2004, ela desempenhava basicamente uma única função, mas que ao longo do tempo ela aprendeu a realizar praticamente todas as funções da loja. Entretanto, é verificável que ela admite isso no sentido em que individualmente buscou o que chama de “ampliar os conhecimentos”, aprendendo a desempenhar várias funções na empresa, tornando-se mais apta para o trabalho. Ela não indica tais transformações como algo imposto pela empresa, o que denota que conjuntamente trabalhadores e a empresa foram se transformando, participando dos processos de mutação nos mundos do trabalho, disputando os sentidos desse trabalho.

A entrevistada Lúcia Bernadete Kaiser apresenta uma narrativa em que declara a necessidade de trabalhar desde a infância. Num longo período de tempo ela trabalhou em quatro lugares diferentes, sendo que só nas Pernambucanas, atual local de trabalho, está há 19 anos. Ela tem 38 anos, é natural de Toledo e apresenta uma trajetória de trabalho desde a infância. Seja pela necessidade financeira, seja pela necessidade de servir como mão de obra para ajudar a família nas atividades agrícolas, desde os seis anos ela desempenha atividades. Ela conta:

Eu saí de Toledo, de Ouro Preto, com três anos, aí nós fomos morar no interior de Entre Rios, em Volta Gaúcha. De lá eu saí com dezessete anos e vim pro município de Rondon, eu e minha irmã, sozinhas. (...) Eu desde os seis anos eu trabalho, como morava no sítio ajudava em casa e tirava leite (Risos) e ajudava na roça e... (...) a gente trabalhava meio período e meio período a gente estudava no primário, né? E voltava e ia pra roça, né? Eu levantava é... dia de semana e final de semana também levantava quatro e meia, cinco horas da manhã. Depois nós em Entre Rios do Oeste nós trabalhava o dia inteiro na roça e a noite a gente estudava, chegava em casa meia noite, uma hora, cinco hora a gente levantava todo mundo e voltava trabalhar. E assim foi até quando eu fiz, eu tinha dezessete anos quando eu vim pra Rondon pra trabalhar na casa de uma professora (...) Eu fiquei com ela oito meses, daí de lá eu saí e fui trabalhar também de tata na outra mulher, eu... (...) ali... a minha irmã já morava em Palotina. No final de semana eu ia pra Palotina e naquela época ainda não tinha asfalto de Rondon a Palotina, choveu e não deu pra voltar porque aí o ônibus como era terra batida aí não... estrada de chão, aí não tinha como voltar. Aí na segunda-feira eu e ela pegamos e fomos bater perna na cidade toda, procurando serviço

porque eu tava desempregada, né? (...) Aí nós chegamos na frente da Pernambucanas, que até aquela época eu nunca tinha pisado nem na de Marechal Cândido Rondon e nem em lugar nenhum na Pernambucanas, (...) isso foi em oitenta e oito, em fevereiro, fevereiro de oitenta e oito. Só que a minha mãe já vinha na Pernambucanas, (...) ela era cliente. Minha mãe sempre foi cliente da Pernambucanas. (...) Aí eu entrei na loja, tava o gerente e o sub-gerente, naquela época tinha o sub-gerente, hoje não tem mais, né? Aí eu perguntei se tinha vaga. Ele falou: não tem. Daí eu falei: mas eu vou deixar meu nome, tô precisando de serviço. Daí ele: deixe teu nome ali, deixe teu nome lá com a secretária. Deixei o nome e o telefone do meu cunhado. Isso foi na segunda. Na terça eu voltei pra Rondon e na quinta-feira meu cunhado me ligou dizendo que eu tinha que ir na Pernambucanas até a outra quinta, que eu ia ser contratada. Isso era dia vinte e oito de fevereiro e no dia três de março eu comecei a trabalhar na Pernambucanas. Naquela época eu tinha vinte anos¹¹².

A narrativa de Lúcia remete para a necessidade de trabalho mesmo durante a infância, indicando o quanto foi penosa também a sua adolescência. Ela faz menção aos ritmos e a jornada de trabalho ao longo de sua vida, apontando para as dificuldades em acordar cedo e dormir tarde, tendo de encontrar tempo e energia para estudar e trabalhar desde muito cedo. Ao longo de sua trajetória também desempenhou poucas atividades, a exemplo das Pernambucanas onde está a 19 anos trabalhando. A narrativa de Lúcia parece também se remeter a certa melhoria em se tratando de trabalho se comparado o trabalho nas Pernambucanas com os empregos anteriores, uma vez que ela menciona todas as dificuldades encontradas nos trabalhos que executou, como na infância com os pais, depois na adolescência como babá e como empregada doméstica, conduzindo a sua narrativa até o momento onde consegue um emprego nas Pernambucanas, permanecendo até hoje.

Douglas Marcelo Junges, 23 anos, outro entrevistado, nascido em Marechal Cândido Rondon, funcionário da empresa há 2 anos, apresenta uma trajetória em que teve que trabalhar cedo para ajudar no sustento da família. Cresceu sem pai, com um padrasto cujo relacionamento não era agradável e a mãe em casa cuidando dos filhos. Ele desenvolve sua fala de modo a justificar a sua tendência para o ramo varejista a partir da experiência que teve com outros empregos, pontuando, inclusive, os tipos de atividades disponíveis na cidade. Ele conta:

Minha mãe teve períodos que ela trabalhô fora, ela sempre gostô de tê a independência financeira dela, né? Porque a mãe dela também era mãe solteira, criou oito filhos assim, né? Então é... mas teve períodos também, por exemplo quando meu irmão nasceu, que ela preferiu ficá em casa um pouco. Depois ela foi trabalhá de novo, ficô em casa. E agora tem alguns problemas de saúde. Então está em casa. (...) Já eu trabalhei bastante, viu?

¹¹² Entrevista concedida por Lúcia Bernadete Kaiser em 6 de agosto de 2007.

Eu tive uma experiência muito gostosa. Quando eu tinha onze anos eu fui vendê picolé. Tinha um amigo meu no colégio que ele vendia picolé, então ele ganhava cento e cinqüenta reais, eu achava aquilo nossa, uma fortuna né? Eu vô saí dessa prisão e vô tê meu dinheiro, né? Prá tudo era o dinheiro é meu, né? Então... Então eu fui vendê picolé, né? Fui vendê picolé, depois de duas horas eu no sol, comecei a chorá. Voltei, eu tinha vendido cinco reais, dava até uma comissão, né? uma porcentagem, quarenta por cento. Devolvi o carrinho, o cara falou: “o que aconteceu?”. Eu não quero, não quero, ó teu dinheiro, eu não quero, pega isso daí! e fui embora. Daí depois com treze anos eu fui entregá jornal, né? Entreguei jornal é... eu comecei a trabalhá cedo. Por isso eu adquiri bastante estria na perna (Risos). Pedalava vinte quilômetros por dia, todo dia, né? No sol, na chuva, né? Era obrigado a... depositá os cinqüenta reais que ganhava prá pagá a luz, né? E... depois eu tive vários empregos, eu trabalhei em metalúrgica, eu fui lavador de carro, essa mesma empresa, que eu lavei carros.... eu depois saí e fui chamado prá vendas, porque o ... Júlio que é o proprietário ele gostô de mim. E enfim, eu fui chamado prá ser vendedor. Eu já trabalhei como vendedor da Yamaha, eu já vendi farinha, vendi gelo, eu já... fiz praticamente de tudo. Fui cobrador de Floricultura, é... nossa enfim. Já fui... trabalhei em câmeras de bola, acordá as cinco da manhã. Olha, fiz muito coisa, né? Então... Já fui vendedor de móveis. Então eu caí pro ramo de varejo, né? de vendas, porque era minha tendência, né? Porque por mais que queria escapá, porque era muita pressão, muita cobrança, né? Diz: não, pega um serviço mais sossegado! mais eu não conseguia fazê aquele serviço habitual que é todo dia, isso, isso e isso. Então eu queria sempre novidade. E por eu tê facilidade com relacionamento e...¹¹³

Douglas justifica a sua presença como trabalhador no comércio devido ao que chama de “tendência” para as vendas. Ele acredita que em tal serviço, cujo relacionamento é direto com o cliente, não é executado uma tarefa mecânica, rotineira como entregar jornal, vender picolé, lavar carros, fazer cobrança, costurar bolas. Para ele, vender não é algo habitual, “todo dia isso e isso”, é sempre novidade. Vender também é saber conversar, é ter facilidade de relacionamento. Vender também significa não precisar enfrentar maiores desgastes físicos como andar de bicicleta e lavar carros no sol o dia todo, etc. Enfim, a comparação de Douglas com relação a seus empregos está no sentido da não execução de tarefas rotineiras, com salário baixo e desgastes físicos propiciados pela tarefa.

A fala de Douglas aponta também para um valor cujo sentido é o de “liberdade”, de “independência”. Para ele, trabalhar significa construir a própria vida, ter independência financeira. Nesse sentido, ele justifica o fato da mãe trabalhar porque gostava de ter independência financeira, atribuindo a ela uma espécie de escolha ao dizer que ela trabalhou pelo tempo que quis e parou quando estava cansada. Com relação a ele, trabalhar adquire um sentido semelhante ao da mãe, especialmente ao dizer: “eu vô saí dessa prisão e tê o meu dinheiro!”

¹¹³ Entrevista concedida por Douglas Marcel Junges em 9 de janeiro de 2007.

A funcionária Paula de Andrade, 27 anos, natural de Marechal Cândido Rondon, que trabalha nas Pernambucanas há 6 anos, apresenta uma trajetória ocupacional semelhante à de Douglas, significando o trabalho como um sinônimo de “sustento”, de “autonomia financeira”. Começou a trabalhar com pouca idade para adquirir o próprio sustento e, quando necessário, auxiliar a família. Ela apresenta a sua trajetória do seguinte modo:

Meus avós vieram pra cá é... ajudaram a desmatar a cidade. Então se colocaram aqui e vivem até hoje. Nasci e cresci aqui nessa casa, nesse pátio, há 27 anos. Pra você vê como é uma vida interessante! (Risos). Eu comecei a trabalhar na Pernambucanas 6 anos atrás... e trabalho lá até hoje. Conflitos, às vezes diferenças, mas trabalho lá. (...) Minha mãe ela trabalha aqui, ela tem uma pensão e meu pai tá... no mundo, tá no Paraguai, mas eu não sei do que trabalha, o que faz e como vive. Aparece aí a cada três, quatro anos pra dizê que tá vivo, pra dizê que tá tudo bem. Mas se ele tá doente ou alguma coisa assim a gente não fica sabendo não, muito longe. (...) Sempre trabalhei. Comecei a trabalhar com 14 anos de babá. Depois eu fui pro comércio e com 15 anos eu já trabalhava no comércio e trabalho até hoje. Saí de um e fiquei nesses 12 anos 4 meses parada, que é o tempo que eu não trabalhei, que o resto eu trabalhei sempre, sempre me sustentei. (...) Independente desde que eu me conheço por gente, desde meus 15 anos. (...) Bom... eu comecei como babá. Depois de babá eu fui pra uma malharia, trabalhava como atendente, né? E lá eu cortava tecido, né? Cortava tecido... e de lá eu fui pra Pernambucanas, comecei como vendedora, trabalhei como vendedora. Daí eu trabalhei dois anos como vendedora e fui promovida pra ser auxiliar de visual merchandising, auxiliar de visual merchandising era agregar valor ao produto. Então a minha função era arrumar equipamento, fazer vitrine, despilhagem. Colocar em evidência o produto pra deixar ele 3, 4, 5 vezes mais bonito do que ele realmente é¹¹⁴.

A narrativa é construída e identificada no sentido do trabalho como atividade remunerada, ou seja, ela admite o primeiro emprego a partir do primeiro salário ou remuneração. A fala expressa também o sentido que o trabalho adquiriu para Paula ao longo de sua vida. Trabalha desde os 14 anos e a referência que faz ao trabalho para além da independência financeira é a de alguém que se identifica com o comércio e que está no ramo há mais de dez anos. A função que executa nas Pernambucanas é valorizada não no sentido da venda, mas da arrumação do produto. O emprego de cortar tecidos, lidar com roupas, construir peças, pode ter, inclusive, lhe rendido o gosto por arrumar a imagem da loja, criar o visual, função com a qual, portanto, se identifica.

A entrevista aponta também para a constituição familiar da entrevistada e sua influência na cidade. Sua família é vista como pioneira, chegando aqui no início da colonização. Nesse sentido, é perceptível que os valores atribuídos ao trabalho, na concepção

¹¹⁴ Entrevista concedida por Paula de Andrade, em 4 de janeiro de 2007.

de Paula, somam-se em muito aos valores difundidos pela família no sentido de trabalhar, buscar melhores condições para se sustentar individualmente sem depender em muito da família, o que é expresso quando ela diz “sou independente desde que me conheço por gente”.

O depoimento de outra funcionária, Elisângela Gomes, 31 anos, nascida em Marechal Cândido Rondon, está há 4 anos na loja, aponta uma trajetória de trabalho que não diverge das demais no sentido da idade de ingresso no mercado de trabalho e do número de empregos obtidos até a entrada nas Pernambucanas. Elisângela assim apresenta sua trajetória:

O meu pai, primeiro, quando ele chegô pra cá ele trabalhô numa mecânica, né? Depois ele abriu uma lanchonete e ele tá até hoje na lanchonete. (...) Isso faz trinta anos e antes de vim pra cá ele era agricultor. (...) A minha mãe ajudava ele. No começo não, daí quando ele comprô a lanchonete ela começô a ajudá daí e tá até hoje. (...) Eu não trabalhei com eles, mas quando eu era pequena eu ajudava sim eles. (...) Fui sempre vendedora, desde os 14 anos vendedora. Trabalhei em confecções, presentes, ótica, né? Mas sempre de vendedora. (...) Trabalhei na Nadir Presentes, lá eu trabalhei mais como auxiliar, né? Trabalhei três anos seguido só de auxiliar. Daí na Postal Malhas eu fiquei dois anos, também de vendedora. Foi assim puxado, mas foi um lugar muito agradável de trabalhá, né? Mas aí em seguida eu entrei na Pernambucanas. Três empregos¹¹⁵.

É possível identificar a partir da narrativa de Elisângela com relação à trajetória de seu pai, algumas transformações econômicas do país e da região, como a migração. A trajetória do pai, agricultor, que passa a atuar em lanchonete na cidade serve como exemplo das mudanças na região, especialmente a partir da década de 1970, quando a cidade passa a agregar um número significativo de pessoas que saem do campo a procura de trabalho e moradia na cidade.

A fala de Elisângela no que concerne ao desempenho de atividades ao longo de sua trajetória, comparativamente a vários outros entrevistados, torna-se emblemática. Não apenas no país, mas na região oeste do Paraná, as últimas décadas parecem serem marcadas pela constante rotatividade de empregos, por um efeito mais intenso do que o vivido por Elisângela. A experiência de que trabalha desde os 14 anos e em 17 anos passou por três empregos do mesmo ramo é diferente da de muitos trabalhadores não apenas das Pernambucanas, que têm atuado em diversas atividades num período de tempo menor devido às transformações e exigências profissionais e de pessoal para o mercado de trabalho.

Elisângela também dá indícios de que não precisou trabalhar para ajudar no sustento da família, pois os pais possuíam um negócio e ela só precisava ajudar às vezes. O trabalho a

¹¹⁵ Entrevista concedida por Elisângela Gomes, em 8 de janeiro de 2007.

partir dos 14 anos foi executado, portanto, no sentido dela adquirir um salário para comprar os produtos que tivesse necessidade individual e não para complementar a renda da família. Após o casamento e o nascimento dos filhos é que o trabalho passa a ter outro sentido: o de ajudar na composição da renda familiar.

A entrevistada Mônica Santos, 21 anos, natural de Marechal Cândido Rondon, há três anos trabalhando na empresa, apresenta uma trajetória um pouco diferente dos outros entrevistados no sentido de que teve uma trajetória bastante voltada para a valorização dos estudos. Ela é a única funcionária com nível superior na empresa e apesar de ter trabalhado desde os 16 anos nunca precisou ajudar a família nas despesas mensais, tendo o seu salário para comprar produtos que considere necessários para uso pessoal. Ela descreve assim a sua trajetória:

Bom... a minha infância foi normal e a minha educação também, só que bastante tradicional. Eu sempre morei com os meus pais, ainda moro e... tenho uma irmã mais velha que eu e ela foi minha principal amiga. É... minha mãe é dona de casa e o meu pai é representante comercial. A minha mãe trabalhou até o casamento, depois que ela casou ela abandonou tudo pra ficar assim é... cuidando dos filhos e depois passou um tempo e ela não trabalhou mais. Meu pai entrou no ramo de representação comercial e virou gerente de uma empresa de bebidas aqui em Marechal também e hoje ele é representante comercial de uma empresa aqui de dentro da cidade. (...) Eu comecei a trabalhar com 16 anos numa empresa de monitoramento de alarmes como secretária. Trabalhei lá por 1 ano. Depois eu trabalhei no jornal Gazeta do Paraná durante 1 ano também pelo CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) e já tô há dois anos e oito meses aqui na Pernambuco. (...) Bom, com relação ao salário que eu recebo assim ele sempre foi pros meus gastos, né? Nunca precisei ajudar em casa. A única coisa é que eu compro algumas coisas pro meu quarto e uma moto, mas eu não ajudo em casa assim... nas despesas mensais não¹¹⁶.

A entrevistada chama a atenção para um elemento diferente dos demais: por não precisar ajudar nas despesas de casa, ela utiliza o seu salário e trabalha desde cedo para comprar para si o que seus pais eventualmente não conseguiriam propiciar. Sua trajetória é voltada para a dedicação aos estudos, embora ela apresente uma trajetória de trabalho importante, inclusive por ser uma das funcionárias mais jovens da empresa. Não esquecendo a importância de sua trajetória também no sentido da rotatividade dos empregos: em 5 anos ela trabalhou em três empregos, o que corrobora as considerações anteriores a respeito das transformações no mundo do trabalho.

¹¹⁶ Entrevista concedida por Mônica Santos, em 16 de janeiro de 2007.

A entrevistada Franciele Alexandra Uhry, de 22 anos, natural de Marechal Cândido Rondon, uma das mais recentes contratadas na filial de Rondon, está a 10 meses na empresa e apresenta uma trajetória de trabalho que elucida questões já levantadas como a rotatividade dos empregos, a necessidade de trabalhar para ajudar a família e a idade jovem para o ingresso no mercado de trabalho. Franciele conta:

Aos 10 anos eu perdi o meu pai. A minha mãe me criou uns três, quatro anos mais ou menos sozinha. Depois tive o meu padrasto. Meu padrasto já faz mais de dez anos que eu tenho ele, é como se fosse meu pai, né? (...) Minha mãe nasceu aqui em Iguaporã mesmo, aqui no interior, né? Meu padrasto é de Laranjeiras e meu pai mesmo é do Rio Grande do Sul, nasceu lá. Meu padrasto é de Laranjeiras do Sul. (...) Eu acho que ele veio pra cá quando ele tinha cinco anos de idade. (...) Minha mãe sempre morou aqui, nunca saiu daqui. (...) Meu padrasto trabalha há quinze anos num posto de gasolina, há quinze anos que ele faz isso. (...) Minha mãe é doméstica e acho que também desde novinha. (...) Eu comecei a trabalhar quando eu tinha 14 anos. Comecei no cartório Nardello, era mirim, né? Fazia serviço de rua. Já trabalhei no dr. Edson Adash aqui embaixo, ajudava na clínica. (...) Trabalhei um tempo na Fábrica do corpo, fiquei dois anos, foi a minha primeira carteira assinada lá, fiquei dois anos lá. Daí fui trabalhar na Vídeo Binhos Locadora, que a Bia precisava de ajuda lá. (...) Aí eu trabalhei como consultora aqui na loja, só que era pela Tim, né? Aqui na frente e eu vendia celular aí. Daí resolveram cortar gastos na empresa, cortaram promotoras e daí eu conversei com o Luciano aqui, que era gerente, eu já conhecia aqui na frente. Daí o Luciano falou: manda o currículo que eu te conheço. Aí ele me contratou e eu tô na Pernambucanas há seis meses. (...) E quem me indicou foi o Rodrigo e a Marlei, que me conhecia lá da frente¹¹⁷.

Os trabalhos executados pela família de Franciele e as dificuldades enfrentadas pela mãe, que perdeu o marido cedo e teve que trabalhar em triplo para sustentar a filha, expressa um pouco da sua realidade. O fato de o padrasto trabalhar num posto de gasolina há 15 anos e a mãe ser empregada doméstica a vida toda também exemplificam. A família se encontra nas mesmas ocupações há aproximadamente duas décadas. Já a filha, que trabalha há oito anos, executou em torno de cinco atividades distintas.

Outro elemento que chama a atenção na entrevista é quando Franciele comenta que realizou duas atividades diferentes e somente no terceiro emprego é que teve sua carteira registrada. O fato de ingressar no mercado de trabalho jovem fez com que ela não tivesse determinados direitos trabalhistas garantidos, como a carteira de trabalho registrada. Isto indica também as precárias condições com as quais os trabalhadores têm que conviver quando recebem a pressão para obter o sustento de suas famílias ou contribuir para com eles desde cedo.

¹¹⁷ Entrevista concedida por Franciele Alexandra Uhry em 17 de janeiro de 2007.

A funcionária Andréia Amaro, assim como Franciele, é uma das mais recentes contratadas na filial de Rondon. Ela tem 25 anos, nascida em Marechal Cândido Rondon, foi, por vários anos, trabalhadora temporária das Pernambucanas e está trabalhando na empresa há 8 meses. Ela conta:

Morei três anos em Curitiba, fui pro Mato Grosso também, Santa Catarina. (...) Eu rodei bastante pra trabalhar (Risos). Mas eu me casei, daí fui morar em Santa Catarina, Mafra, depois fui pra Bituruna, cidade onde ele nasceu, fiquei um tempo, daí me separei e voltei pra Rondon. Daí no ano passado eu fui pro Mato Grosso, fiquei cinco meses lá, foi uma aventura! (Risos). Mas eu só fui em busca de melhores situações de emprego quando eu fui pra Curitiba, que daí eu fui sozinha trabalhar de babá lá. As outras vezes eu fui me aventurá! (Risos). (...) Bom, eu nasci aqui, né? Meu avô foi pionero dessa cidade, já faleceu hoje, vai fazê 16 anos que ele faleceu. E... minha mãe nasceu em Rio Branco, Rio Branco do Sul, eu acho que é! Perto de Curitiba, pra lá, e eu fui criada pela minha avó. Minha avó me criou até os sete anos e... daí depois eu quis í morá com a minha mãe e a minha mãe um pouco morava aqui, um pouco morava no Mato Grosso, né? Ela ficô muito tempo fora, tanto que quando ela voltô eu já tinha feito o primeiro ano de aula já. Mas eu fiz a burrada de querê morá com ela, né? (Risos). (...) Só que eu quase não morei com ela porque não dava certo por causa duma irmã que eu tenho que nós... a gente não se dá bem, sabe? Daí eu morava um pouco com a minha tia, um pouco com meu irmão, voltei a morá com a vó de novo depois de grande, quando eu tinha uns 14, 15 ano e assim foi indo... e agora eu moro sozinha. (...) A minha mãe trabalhava de zeladora depois que ela veio pra cá. Trabalhô 4 anos na polícia militar, seis anos na civil de zeladora, trabalhô na prefeitura (...) e a minha vó só em casa, minha vó e meu vô só em casa. A minha vó tinha um problema muito sério, né? Era alcoólatra, minha avó vivia bêbada, não sei como conseguiu se curá! (Risos) (...) Ela bebia todo dia, não sei como ela conseguiu me criar, me cuidá, fazê as coisa, gente! Até porque nessa fase até os 7 anos você forma a personalidade duma criança, né? Nossa, mas eu amo muito a minha vó. O amor que eu deveria sentir pela minha mãe é o que eu sinto pela minha vó! E pelo meu vô que já faleceu, né? (...) O meu avô trabalhô na Codecar, acho que se aposentô lá. Ele era aposentado. Minha avó também era aposentada, ela fez 81 anos sábado. Então... e a minha mãe assim eu não tenho muita ligação pra falá assim da minha mãe. (...) Não sei de onde meus avós vieram, mas quando eles chegaram tava formando a cidade aqui, faz uns quarenta e poucos anos já! Não era município ainda aqui quando eles chegô, ajudaram a construí a praça Willy Bart. (...) Ah! Eu já trabalhei de babá em Curitiba, trabalhei numa panificadora lá. Aqui eu trabalhei numa relojoaria, trabalhei em Bituruna também numa relojoaria e numa fábrica que fazia calça social, né? (...) Fiz curso de costureira, sei costurar, mas eu não gosto! (Risos). (...) Trabalhei na prefeitura de zeladora, aqui em Marechal. Não gostei, pedi a conta e saí! Aí no Mato Grosso a temporada que eu fiquei lá eu trabalhei numa, numa distribuidora de bebidas. E trabalhei dois finais de ano na Pernambucanas, né? E agora tô efetiva. Eu tava como vendedora, agora sô caixa¹¹⁸.

¹¹⁸ Entrevista concedida por Andréia Amaro em 15 de janeiro de 2007.

Andréia aponta para os lugares onde se mudou ao longo de sua vida. Ela afirma que apenas quando foi para Curitiba estava à procura de melhores condições de vida ou, ainda, de melhores empregos. Porém, ao analisar a entrevista percebe-se que trabalhou em todos os lugares onde morou, o que aponta a sua necessidade pelo trabalho, inclusive como forma de sustentar sua filha. O trabalho, portanto, esteve e está presente em sua vida como uma possibilidade de melhoria das condições ou mesmo de manutenção própria da vida.

Ao mesmo tempo, a entrevista de Andréia também converge com as demais no sentido da rotatividade das atividades exercidas. Num curto período de tempo e também levando em conta que ela trabalha desde os 14 anos, margem média dos entrevistados, ela realizou aproximadamente 6 atividades distintas, uma inclusive com curso profissionalizante (costura), que ela diz não se identificar.

Outra impressão deixada pela entrevista de Andréia é a de que a trajetória de sua família imprime determinadas necessidades. Ou seja, ela comenta que a mãe a deixou sob os cuidados dos avós e foi buscar melhores condições de trabalho. Com isso, manteve-se ausente da infância da filha. Fator reclamado por ela. Nessa direção, a atribuição do sentido que ela dá ao trabalho talvez não seja a da necessidade, mas sim a da possibilidade de experimentar uma situação de cuidado com si mesma, que ela denomina como “aventura”. Sair da cidade, casar jovem, desempenhar várias funções, não significou uma necessidade, mas sim a vivência de uma aventura. O que não significa que ela encare o trabalho ou o ato de trabalhar como uma aventura, mas parece obscurecer suas próprias condições de vida em busca de atenção e cuidados com a própria vida e não como uma necessidade para se viver.

Jane Letin, outra entrevistada, tem 37 anos, trabalha há dois anos e onze meses na empresa, apresenta uma narrativa um pouco voltada para a concepção do trabalho não como necessidade, isto no início de sua trajetória ocupacional, mas como “a hora de começar a trabalhar”. Sua narrativa também é emblemática porque indica os sentidos que o trabalho foi adquirindo para a sua vida, os significados que construiu sobre as funções executadas. Ela narra:

Morei dez anos fora. Saí daqui em busca de condições melhores ou de liberdade mesmo. Saí sozinha e eu tinha 25 anos. Meu pai é gaúcho, minha mãe catarinense. Assim... o meu pai na minha infância era motorista de caminhão e depois ele passou a ser músico. Aí depois de um certo tempo passou a ser só músico mesmo e... minha mãe era merendeira na escola, né? Hoje já é aposentada, trabalhô sempre na mesma função. Na adolescência eu comecei a trabalhar porque a minha mãe disse pra mim que tava na hora de eu começá a trabalhá (Risos). Eu comecei tinha 16 anos e no começo eu não tinha... eu ajuda em casa. Na verdade eu nunca fui de ajudá muito em casa. (...) Aí eu saí de casa aos 22 anos pra morá na mesma cidade, mas sozinha, tê

minha liberdade. Aí eu tive que me virá sozinha, batalhá pra desde aluguel a tudo e... mas a minha mãe quando precisava me ajudava. Mais ela me ajudô mais até hoje do que eu ajudo ela. (...) E quando eu comecei aos dezesseis anos foi na Copagril. Comecei como pacotera. (...) Daí dali eu fui pro caixa, na época com dezessete eu já era caixa, nem sabia! (Risos). Aí eu trabalhei dois anos e meio mais ou menos. Daí eu saí, fui trabalhá na Equagril, fui trabalhá como cardeccista, hoje já nem tem mais isso, não existe mais, que era controle de estoque, na verdade, controlava parafuso, tudo que entrava e saía. Depois eu passei a trabalhá no caixa, fiquei como caixa e trabalhei com emissão de notas, controle de mercadoria, mais nessa parte mesmo, né? Daí dali eu saí pra í embora, decidi que a minha vida ia mudá (Risos). Aí fui pra Jaraguá do Sul onde eu trabalhei oito, quase nove anos com... comecei como caixa de um mercado, daí do caixa eu fui pro depósito, né? Onde eu fazia o recebimento das mercadorias, nota fiscal, essas coisas. E de lá eu fui pra central, pra central de distribuição, né? Recebê da rede, né? Aí lá eu também fiquei uns três anos. Ao todo deu quase nove anos. Daí onde eu casei, tive minha filha e daí meu marido teve uma oportunidade pra í trabalhá lá em Palhoça. A gente foi pra Palhoça, saímo de lá pra í pra lá e lá eu fazia a mesma coisa. Entrei lá pra recebê, recebimento e envio de notas fiscais, controlava ICMS, toda a parte de estoque. Então... vim de lá, eu tive que saí de lá porque eu me separei, né? Aí eu vim pra cá e aqui eu fiquei um tempo desempregada e depois eu comecei na Pernambucanas (...) onde eu já comecei no caixa, tô até hoje, é uma coisa que eu gosto, né? E não pretendo ir pra outro lugar porque eu gosto. Teria como ser vendedora, teria como ser VM, mas não faz minha cabeça! (...) E agora em outubro vai fazê três anos que eu tô na loja¹¹⁹.

Ao contrário da grande maioria das outras narrativas, Jane deixa explícita a necessidade de sair de Marechal Cândido Rondon em busca de melhores condições de vida e o que ela chama de “liberdade”, ou seja, construir a vida sozinha, longe da família. A trajetória da família é importante, pois indica o pai como alguém que desenvolveu apenas duas atividades distintas ao longo de sua vida e a mãe, que desempenhou sempre a mesma ocupação. Já ela trabalhou em vários lugares, porém, ao longo de sua experiência construiu um valor ao trabalho que inicialmente não foi o da necessidade de auxiliar nas despesas da casa, da família, mas após o nascimento da filha e do momento em que ela saiu de casa o quadro mudou, o que fez também com que ela desenvolvesse o do gosto pela função de caixa. Ela não se imagina trabalhando em outra atividade, construiu uma identidade como caixa. Ao contrário de outros trabalhadores da empresa, ela não pretende desenvolver outra função ou crescer dentro da empresa, pretende apenas continuar na função que gosta de desempenhar.

Como se percebe, no geral, as narrativas expressam mudanças nos mundos do trabalho que refletem nas condições de vida e trabalho da classe trabalhadora, que encontra dificuldades de sobrevivência e melhoria nas condições de vida. As inúmeras atividades desenvolvidas pelos trabalhadores em pouco tempo expressam a exigência do mercado por

¹¹⁹ Entrevista concedida por Jane Letin em 31 de julho de 2007.

trabalhadores cada vez mais qualificados, produtivos, flexíveis. Indica também que as especializações têm dado lugar às multifunções, à necessidade de adequar os trabalhadores às estratégias dos locais de trabalho e ao próprio mercado. Em suma, a mudança principal é que a “rotatividade” tornou-se uma característica permanente.

Os jovens trabalhadores das Pernambucanas, com experiências de trabalho remunerado a partir das últimas duas décadas, apresentaram trajetórias ocupacionais marcadas por dinâmicas como a rotatividade dos empregos. O número de atividades realizadas entre os 14 e 26 anos dificulta a consolidação de uma identidade profissional particular, específica sobre o trabalho, assim como a consolidação de uma expectativa profissional de longo prazo. Dos 14 entrevistados, apenas dois apresentaram uma identidade profissional específica sobre o trabalho, apesar de se referir muito mais a função específica do que profissão; é o caso de um vendedor de eletro e de uma operadora de caixa nas Pernambucanas.

Outro aspecto importante em praticamente todas as entrevistas é que a cidade de origem desses trabalhadores é Marechal Cândido Rondon e que eles sempre buscaram condições de trabalho na mesma cidade, ao contrário de suas famílias, que geralmente saíram de suas cidades, regiões e estados em busca de melhores condições de vida e trabalho. A contratação dos funcionários nascidos na cidade, nesse sentido, torna-se sugestiva porque ajuda a empresa nas vendas. Porém, eles são jovens para conhecer muita gente da cidade.

As trajetórias, em suma, também são importantes porque ajudam a perceber as dinâmicas de trabalho construídas na cidade e região, além de indicar para a construção de determinadas relações de trabalho que permitem entender as compreensões atribuídas pelos trabalhadores ao seu trabalho e vida. Tais elementos chamam a atenção para as dinâmicas de trabalho produzidas num espaço de luta onde: trabalhadores patrões e o próprio capital tentam impor dinâmicas e transformam às relações de trabalho constantemente. Os processos de trabalho vividos pelos trabalhadores não são estáticos e as percepções, sentidos e valores que atribuem ao mesmo permitem analisar até onde vão os graus e nuances da tentativa de consentimento, utilizada pelas Pernambucanas, com relação à organização do trabalho dos seus funcionários. Por isso, é preciso entender os valores e sentidos atribuídos pelos trabalhadores aos seus trabalhos e as expectativas que possuem sobre os mesmos, de modo a perceber até que ponto as lutas cotidianas se processam num campo de aceitação, de acomodação ou de resistência.

2.3 CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DOS TRABALHADORES SOBRE O TRABALHO E SUAS TRANSFORMAÇÕES

Os trabalhadores das Casas Pernambucanas, a partir de suas experiências de trabalho, legitimam ou questionam a organização do seu trabalho, o funcionamento da empresa, as exigências e imagens construídas pela loja. Nesse sentido, é possível admitir que para a grande maioria dos funcionários é melhor trabalhar nas Pernambucanas do que em outros lugares. Isto não somente por conta de que a maioria desempenhou ao longo de sua vida trabalhos considerados mais precários, insalubres, instáveis e de nível inferior ao atual. Vários elementos aparecem para justificar essa positividade, tais como: o salário, a possibilidade de crescimento na empresa, a valorização do esforço do funcionário, o ambiente de trabalho, a identificação com a função, a autonomia do trabalho, etc.

Uma entrevista emblemática é a de Douglas Marcel Junges, que trabalha há dois anos e meio na loja, e atribui positividade no trabalho das Pernambucanas devido ao salário pago, que considera mais elevado do que em outros locais, especialmente do comércio na cidade, o que faz com que alguns funcionários não reivindiquem melhores condições ou contestem determinadas imposições da empresa. Porém, segundo ele, embora os salários sejam altos se comparados a outros estabelecimentos, eles não justificam o tempo de trabalho despendido na loja e a própria quantidade e ritmos de trabalho que exercem. Ele admite:

Nós moramos numa cidade que é subsidiada a Toledo, a Cascavel, enfim, que não temos as mesmas oportunidades de crescimento nem estrutura pra isso, né? Então os empregos que eu tive, eu me limitava a chegá numa colocação que jamais eu teria ou tenho na empresa hoje, né? Questão de salário, o salário eu nunca tive um dia de atraso. (...) O meu salário eu considero um salário bom, pelo grau de instrução que eu tenho, de escolaridade. Eu tenho o segundo grau completo, eu comecei uma faculdade que não era o curso que eu terminei é... alguns cursos, enfim, mas pelo grau social é um salário muito bom. Por quê? Porque hoje eu tiro uma média salarial em torno de mil, mil e duzentos reais, às vezes até mais, ou setecentos, oitocentos. Então, em que lugar que eu vô ganhá isso aqui na cidade? Que é uma cidade que não oferece essas oportunidades? Eu saindo dali com certeza eu vô atendê a vendas, né? Mais com o grau de escolaridade é... instrução que eu tenho, eu vô trabalhá em que? Eu vô trabalhá em frigorífico, eu vô trabalhá em fábrica que eu vô ganhá quatrocentos reais, entende? Prá mofá lá, né? E é nesse aspecto que eu acho que a Pernambucanas ela é positiva (...) só que o que eu acho errado, muito errado é a questão da cota mesmo. A cota é a maneira mais eficaz prá se explorar um funcionário. (Risos) É sério, a gente olha, por exemplo, né? O nosso salário, ele é dividido assim: Você ganha esses trezentos reais fixo, dia quinze e prá você ganhá esses outros trezentos reais que o teu salário vai fechá em seissentos, você tem que fechá cem por cento da tua cota. Então, tua cota às vezes é trinta mil, é cinqüenta mil, é setenta mil. Às vezes tua cota pesa sempre e serve prá que? Prá você trabalhá o dobro, vendê o dobro

e ganhá sempre a mesma coisa. Aí nesse aspecto eu acho errado. Ah, mais tem pra comissão. Talvez. Se esse funcionário é capaz de produzi trinta mil, mas é capaz de produzi quatro vezes isso ele tem que tê um mérito a mais por isso. Tá loco! Porque as pessoas mesmo, os clientes, as pessoas vêm esse esforço. Então, né? Nesse aspecto eu acredito que ela poderia melhorá, né? O salário. Com toda certeza, existe essas premiações, você sabe disso, garantias, seguro. Mais, prá tudo isso você tem que ralá e sofrê. Chega a ser pouco pelo tanto que você investe. Você pensa: não, sábado a tarde nós não vamo trabalhá, meu deus! Vamo fazê cadastro! Podia ficá em casa coçando o saco com o ventilador ligado na tua frente, podia tá descansando, entende? Podia tá investindo num curso de crochê, seja o que for. Mas claro, claro... ou tendo uma outra renda! Por exemplo, que nem eu dava aula de sax, podia tá, mas você não pode. Você tá ali, oh, com a empresa. (...) eu acho que então, diante disso, o meu salário podia se maior, porque vamos fazer uma comparação simples: eu peguei um amigo meu de exemplo, ele vende carros pra Chevrolet, né? Esses dias eu perguntei pra ele, eu perguntei: quanto você vendeu esse mês? O teu salário deu quanto? Ah, dois mil e não sei quanto e tal, né? É mil e quinhentos, casa, comissão, ia dá... fechá... dois mil e pouco, quase três mil, né? Mas... quanto você vendeu? Como assim, quanto você vendeu? Não, quanto você vendeu em montante, em valor? Somando esses carros, dá uns cem mil reais, né? Dá uns cento e pouco? Dá uns noventa, cem mil reais, né? Eu falei: cara, parabéns meu amigo! Parabéns! Ele não tem essa pressão, essa cobrança. Aí que eu falei pra ele: eu vendo, não vendo carro de trinta e cinco mil, dez mil, eu vendo pranchinha, né? Eu vendo, enfim, bateadeira. E a cobrança que eu tenho, né? Então, eu fiquei analisando... o salário que ele ganha, né? Contra o meu salário. E o esforço que ele tem, né? É... bem menor. Então, eu, com certeza acredito que eu deveria ganhá mais. O meu salário dá pra eu pagá as minhas contas e os compromissos que eu assumi, enfim, dá, porque eu faço pra ele dá, só que poderia sê maior, né? Poderia sê bem maior... você sabe que o esforço lá é... sabe, eu acredito que assim (...) que poderia ser, pelo esforço que a gente tem, olha, uns dois mil reais, poderia ser. Aqui prá... prá nossa cidade, prá condições de preço, taria de bom tamanho pelo esforço que a gente faz. Taria de bom tamanho!¹²⁰

A análise de Junges é interessante porque apresenta a concepção e interpretação que ele faz sobre as relações de trabalho em Rondon. Ele acredita que trabalhar nas Pernambucanas é melhor do que trabalhar numa fábrica da cidade, afirma que não quer trabalhar num lugar em que irá “mofar lá dentro”. O salário pago também é positivado por ele, ao mesmo tempo em que é apresentado como “menor do que o merecido” pelo esforço despendido. Então, o depoente admite que o salário não é baixo se comparado ao padrão comercial rondoniense, mas não é justo se comparado ao “trabalho” que executam.

O entrevistado indica também a disputa pelo tempo dentro e fora da loja; disputa esta visível entre os próprios funcionários e também entre os funcionários e a empresa. Objetivando “fazer ou dobrar o seu salário”, muitos funcionários intensificam os seus ritmos de trabalho para conseguir cumprir as cotas e com isso ampliar o seu salário, isso é o que

¹²⁰ Entrevista concedida por Douglas Marcel Junges em 9 de janeiro de 2007.

permite apontar os salários pagos pelas Pernambucanas como mais elevados que os demais do comércio da cidade. Contudo, é importante perceber que Douglas não percebe seu salário nas Pernambucanas como muito elevado tendo em vista a quantidade que trabalha na empresa, mas com relação aos demais empregos que desempenhou, assim como outros empregos nos quais acha que estaria apto a trabalhar na cidade, o salário das Pernambucanas é melhor. Nesse sentido, ele percebe a positividade, mas também a negatividade no trabalho e no salário da empresa.

Importante ter em mente também que esta questão é sinônima de atrito entre os próprios funcionários porque disputam o tempo de trabalho no sentido de vender mais para aumentar o salário, significando que se algum funcionário não cumprir a cota interferirá no salário de todos. Tal premissa gera uma espécie de cobrança e disciplina entre os próprios funcionários, que embora percebam que estão intensificando os seus ritmos para aumentar os lucros da empresa, estão convencidos de que intensificando seus ritmos podem aumentar o seu próprio salário, “fazer o seu próprio salário”. A responsabilidade, portanto, pelo sucesso individual e coletivo dos funcionários, bem como da empresa, é transferida para cada trabalhador.

Para Junges, outra questão também é a da jornada de trabalho que o impediu de concluir o curso de graduação e “dar aulas de sax”, que era a sua atividade complementar. Com isso, ele acredita estar dando lucro somente para a empresa, pois aumentou o seu tempo e ritmo de trabalho na loja, perdendo momentos de lazer, de estudo para “tentar” aumentar o seu salário, que por vezes, pode permanecer o mesmo, caso a cota não seja cumprida. A entrevista denuncia o exagero no cumprimento das metas, ao mesmo tempo em que é a principal estratégia da empresa para manter os funcionários desmobilizados porque deve convencê-los de que o seu salário compensa o esforço feito. Com isso, o salário é visto como positivo, mas as metas exigem uma extensa e cansativa jornada que não justifica esse mesmo salário, que, todavia, é maior do que outros lugares do comércio. A indicação de Douglas serve, inclusive, para demonstrar a preocupação da empresa em produzir o consentimento acerca do funcionário perfil para a empresa, ou seja, em última instância, o mais produtivo. Acerca disso Junges comenta:

É uma empresa que ela abre vagas, ela dá oportunidades mesmo, ela investe mesmo no pessoal, é... ela gasta mil reais de passagem prá você í a São Paulo tê um curso sobre algum determinado assunto, alguma determinada área dá loja, prá você sê mais especializado a executá isso, né? E... eu acho a loja assim, realmente muito proveitosa, muito positiva. (...) Nesse aspecto a Pernambucanas ela é positiva. Porque ela investe em você, prá te treiná, pra

te profissionalizá, pra você sê um especialista naquela área, né? O lado negativo que a gente vê, e você mesmo trabalhô lá sabe disso, é que a cobrança, a pressão que a gente tem, absorve, é enorme, sabe? O terrorismo psicológico, vamo dizê assim (Risos) é muito grande. Porque você fica naquela angústia, sempre tem que tá desenvolvendo o melhor, o melhor. Cem por cento é o mínimo e o céu é o limite, né? Então você fica naquela assim, tem que produzi, produzi, fechá a cota porque se não você não ganha teu salário a mais, o que também é teu mérito. Porque poxa, se você olhá prá uma loja que nem a nossa, por exemplo, esse mês a minha cota é cento e vinte oito mil reais, a minha individual. Então você imagina o que que é isso em vendê uma pranchinha de vinte nove reais e vendê uma TV de plasma! mais que é difícil você encontrá cliente de poder aquisitivo que queira um produto desse! Aí às vezes a pessoa fala: Tá louco, mais é só vendê cento e vinte oito geladeiras. Mas dá onde que você vende cento e vinte oito geladeiras aqui em Rondon? Com a quantidade de habitantes que tem aqui, que a geladeira dura uns vinte anos, né? (Risos). Então não é assim fácil, né? Então eu acho que essa cobrança, às vezes até em horário... é final de semana, sabe? Você perde muito. E não, se a gente não fizé, a gente tem que fazê. Eu digo pros meus clientes e até pra alguns amigos, eu brinco, né? Daqui há alguns anos nós vamos ter dormitórios em cima, né? E vamo descê que nem os bomberôs (vummm) e o cliente já sai com o produto (risos), porque cada vez mais, você sabe que o trabalho ele mostra que cada vez mais há necessidade que você tem que fazê isso prá você adquiri teu sustento, sabe? “Não gente, se a gente não abri domingo de manhã não vai fechá a cota!” As pessoa que podiam vim compra domingo de manhã não vai vim comprá, entende? Mas você tem que ficá naquilo. Claro que você mostra teu desempenho, tua vontade, porque você precisa do emprego, né? Precisa do dinheiro também pra quitá um resto de dívidas. É... e também, né? Usufruir, fazer os seus planos, seus desejos, mas, é... em alguns quesitos assim, ela decepciona¹²¹.

Douglas aponta uma crítica à necessidade de intensificar o trabalho por conta das cotas, reclamando que o salário poderia ser maior devido à dificuldade que se tem para cumprir as metas, que são muito altas e para amenizar a cobrança com relação à produtividade, que é bastante grande. Ao mesmo tempo, é interessante perceber que Douglas reclama das condições da empresa, mas ele trabalha de acordo com as normas: cumpre seu horário, prolonga a sua jornada, fecha as cotas, etc. E o faz devido à necessidade de “adquirir o sustento”, “precisa do emprego e do dinheiro”. Na verdade, para Douglas, existe o questionamento no que concerne às exigências da empresa, mas ele permanece no emprego devido ao medo de não encontrar outra ocupação na cidade onde ganhe o mesmo salário e tenha possibilidade de crescimento profissional.

Franciele Capoa percebe, assim como Douglas, positividade no trabalho das Pernambucanas a partir do salário. Ela compara o salário pago pela empresa com o salário recebido em empregos anteriores e com o próprio salário pago pelo comércio da cidade.

¹²¹ Entrevista concedida por Douglas Marcel Junges em 9 de janeiro de 2007.

Porém, ela entende a produtividade também como positiva porque, na verdade, a empresa paga um salário base, que é semelhante para todos os funcionários. A alteração está na chamada produtividade: os trabalhadores cumprem as metas, através da venda de produtos e produtos financeiros; do prolongamento da jornada de trabalho; da intensificação nos ritmos do trabalho; etc. e recebem por isso através de premiações e bonificações. Capoia comenta:

Eu acho que é um dos maiores salários que tem. Se você for, no caso, comércio, é óbvio, é... eu acredito que seja. Porque assim... hoje a gente tem um base, todos os comerciários têm um base praticamente igual. Existem algumas exceções que eram comissionados, onde a renda era um pouco maior. Mas todo mundo tem o mesmo base. Tem o princípio do mesmo base. Geralmente o que acontece na loja é que tem as comissões que eles podem aumentar ou não, né? O que acontece na Pernambucanas é que sempre tem uma produtividade. Você faz o seu salário. Se você quiser triplicar o seu salário você consegue. Você não fica parado, estagnado naquele seu base ou no cem por cento do seu base, se você quiser triplicar você triplica, vai do seu esforço! De vender seguro, de fazer a loja vender e fechar as cotas, fazer captação. Cadastro. Porque tudo o que a gente faz, que a gente vende na loja a gente recebe por isso. A loja podia muito bem chegar e falar: olha, vocês vão ter que fazer tantos cadastros e não vai receber nada. Muito pelo contrário, ela paga e paga bem por isso. Tem os seguros que a gente vende na loja também, que a loja também paga pros funcionários, obriga. Nós temos que vender? Temos, mas somos pagos pra isso, né? Então isso no final do mês se você se dedicar dá um bolo enorme. Já vi funcionário no final do mês, do ano, você mesma já acompanhou isso (Risos), funcionário tirando o salário dele só em seguros, só em duplicando, triplicando o salário. É... depende de cada um e a gente tem que cumprir a meta. Às vezes a gente divide as cotas, mas não quer dizer que as pessoas têm que vender dois e por isso tem que ficar só nesses dois. Você pode vender cem, pode vender duzentos, não tem limite. Quanto mais você vender mais você vai ganhar e melhor pra empresa. Então assim... e bonificação, premiação, é... há pouco tempo a loja de Marechal ganhou em torno de vinte mil reais por vendas, porque vendeu bem, atingiu as metas, porque a equipe trabalhou bem e unida pra poder ganhar isso. Então a gente ganhou dois prêmios: um que deu mil e cem pra cada funcionário e tem um outro que a gente ganhou umas motos e bicicletas que deve dar uns quinhentos reais pra cada um. Então você pensa: é um décimo quarto! Mil e cem reais que você não esperava de premiação e... do que que veio essa premiação? É um incentivo a mais pra você vender. A empresa não precisa dar isso, ela pode muito bem te cobrar isso, mas não, ela tá te incentivando. Isso é o legal da Pernambucanas, ela sempre tá te premiando em alguma coisa. Ela sempre tá te envolvendo em, em alguma coisa, algum assunto, alguma campanha, o que acaba fazendo com que os funcionários trabalhem mais e acabem ganhando melhor¹²².

Franciele atribui ao funcionário a responsabilidade por fazer o seu salário. Ela admite que o salário pago pela empresa é maior do que em outros lugares, mas o é por causa das premiações, das bonificações que, segundo ela, não são obrigações da empresa ou mérito do

¹²² Entrevista concedida por Franciele Cristina Capoia em 25 de agosto de 2006.

funcionário: “a empresa poderia simplesmente exigir que o funcionário fizesse”. Na verdade, o que é direito do funcionário por ter trabalhado, acaba por ser visto como um benefício concedido pela empresa.

Capoia, indiretamente, elege dois valores como sendo os que atraem e convencem o funcionário da positividade do trabalho nas Pernambucanas: o salário e a valorização do esforço dos funcionários. Tais valores, certamente são levados em conta a partir da experiência de vida e trabalho dela. Em outros lugares ela não recebia percentual sobre o seu salário e o próprio salário dos pais não é elevado, tendo em vista suas ocupações. Nesse sentido, trabalhar para ela significa viabilizar melhorias nas condições de vida e sentir-se valorizada pelo que faz para que se sinta motivada para realizar o seu trabalho, elementos que ela não encontrou em outros empregos.

O elemento da valorização do esforço do funcionário, das formas de valorização do trabalhador aparece explícito também em outros depoimentos como sinônimo da positividade de se trabalhar nas Pernambucanas. A entrevista de Inês Sauer, por exemplo, é expressivo ao apontar que trabalhar na empresa é penoso, inclusive se comparado a outras empresas, mas que a valorização atribuída ao funcionário é tão positiva que compensa todo o esforço despendido. Ela admite:

Assim... os trabalhos, os serviços têm em qualqué outro lugar. É muito puxado, é um serviço bem puxado. Só que você é valorizado. Nos lugares que eu trabalhei, não que as pessoas não me valorizassem, né? Mais é... eles até tinham valor por mim, só que eles não sabia retribuir esse valor, né? A única coisa é que é valorizado, tem muito retorno desse trabalho que você faz, tudo que você trabalhô, que você fez, tudo que você faz você tem um retorno. (...) É no sentido financeiro. É no sentido gerente-funcionário, né? Eles valorizam muito, eles sabem reconhecê toda vez que você precisa de um gerente, por mais que ele às vezes esteja, né? Cheio... ele sabe retorná...¹²³

Inês está desenvolvendo seu Plano de Carreira atualmente e isso, certamente, contribui para o teor que deu ao seu depoimento. O próprio valor que atribui ao trabalho, ou seja, o de único elemento capaz de transformar as condições de vida auxilia no entendimento que apresenta da suposta valorização do funcionário. Valorizar o funcionário através de premiações, bonificações, treinamentos, incentivos e atenção nos momentos difíceis da vida e trabalho dos funcionários têm o caráter produtivo, de tornar o trabalhador mais produtivo, mais moldado à empresa. Nessa direção, Inês ao se sentir motivada e reconhecida pela empresa, consegue desempenhar as suas funções de modo a compará-la com outros lugares

¹²³ Entrevista concedida por Inês Sauer em 9 de janeiro de 2007.

onde trabalhou, percebendo que nas Pernambucanas ela pode até trabalhar mais, mas ela é recompensada de várias formas por isso, o que faz com que veja a loja como positiva em se tratando de trabalho e formas de trabalhar.

Outro exemplo da positividade em se trabalhar nas Pernambucanas está no depoimento de Lauro Dutra Moura. Para ele, o positivo está na possibilidade de crescimento que o funcionário tem dentro da empresa. O Plano de Carreira é uma das estratégias utilizadas pelas Pernambucanas, como foi apontado no primeiro capítulo, para produzir o consentimento dos funcionários no que concerne ao tipo de funcionário exigido pela loja; ao mesmo tempo em que é visto por alguns funcionários como uma forma de ascensão na empresa, de aumento do salário, entre outros. O depoimento de Lauro explicita a questão:

A Pernambucanas é bem mais positiva que outros lugares principalmente o profissional, né? Você não tem como compará. Lá você entra lá, mas você ainda tem perspectiva pra crescê e nos outros lugar não tinha. O máximo que eu ia consegui era empilhar tijolho de um jeito diferente ou então entregá duas pizzas ao mesmo tempo e não tem jeito, no restante não tem como compará¹²⁴.

Lauro admite a positividade do trabalho nas Pernambucanas em termos comparativos, não necessariamente que o trabalho é positivo no sentido de representar o “melhor” ou o “perfeito”. Para ele, é mais positivo do que em outros lugares porque a empresa dá oportunidade de crescimento, horizonte de futuro profissional inexistente em outros ramos desempenhados por ele. Ele está questionando o fato de que em outros lugares o trabalhador aprende como otimizar o trabalho, mas não encontra futuro, garantias de melhoria nas condições de vida com tal otimização.

Porém, a entrevista de Lauro foi produzida no momento em que ele foi promovido de cargo. Sua narrativa explicita os pontos positivos, nesse sentido, mas aponta também o significado que a empresa vinha tendo para ele desde que ingressou na mesma. Ele comenta que estava pensando na possibilidade de sair da empresa porque o salário era pouco com relação às intensificações e ritmos de trabalho sob uma longa jornada diária, e que só alterou essa imagem devido à promoção que obteve. Tal afirmação de Lauro indica que a empresa investe constantemente em estratégias para produzir um trabalhador mais produtivo, ao mesmo tempo em que necessita ela também cumprir com tais promessas estratégicas para que continue perseguindo e atingindo seus objetivos. A fala de Lauro exemplifica:

¹²⁴ Entrevista concedida por Lauro Marciano Dutra Moura em 10 de janeiro de 2007.

Há uns meses atrás a minha intenção era de sair da loja, não tinha mais como suportá, agora tô pensando em seguir carreira sim, o meu objetivo? É... virar gerente antes que o Luciano deixe de ser gerente, né? E comece a mandar em mim de novo. Daí não dá! (Risos) (...) Então antes o salário também não dava muita diferença, mas agora a diferença é grande. Quando eu entrei, eu entrei pra trabalhá primeiro no depósito. Depois eu fui pra auxiliar operacional, que era praticamente um burro de carga. Depois eu fui pro crediário, fiquei um tempo no caixa e do caixa eu fui pro eletro¹²⁵.

A fala de Lauro indica que apesar das Pernambucanas se valerem de uma série de estratégias com o intuito de produzir um “novo” trabalhador, os funcionários reagem quando tais estratégias, envolvidas em promessas, não são devidamente cumpridas. Para Lauro, é o fato de hierarquicamente ter melhorado a sua condição na empresa, que faz com que ele a veja como positiva. Ele não nega que a empresa tem problemas e que eles influenciaram muito na sua intenção de sair. Nesse sentido, a empresa investe num funcionário que considera produtivo, como é o caso de Lauro, e a partir de uma promoção e, posteriormente, de uma promessa de plano de carreira, o trabalhador visualiza novamente a imagem de um local positivo para se trabalhar, especialmente se comparado aos demais já trabalhados.

A entrevista de Elisângela Gomes aponta elementos importantes para pensar a relação dos funcionários com a loja no sentido de que a maioria deles vê o trabalho na empresa como positivo porque o compara com os empregos anteriores e com os ofertados na cidade. Isso, entretanto, não significa que os trabalhadores não percebam os problemas oriundos da implantação das estratégias da empresa, as falhas nas tentativas de produzir o consentimento com relação ao trabalho e os padrões exigidos. Ou ainda, não significa que os trabalhadores não possam criar dinâmicas próprias que conduzam a empresa a alterações nas suas estratégias ou de implementação das mesmas. Elisângela problematiza esta questão ao pontuar seu trabalho como positivo ao mesmo tempo em que acha que o salário deveria ser maior tendo em vista a responsabilidade das funções:

Se eu for falar de emprego fácil, nenhum deles é fácil, nenhum é. Só que eu acho que a Pernambucanas ela valoriza um pouco mais teu serviço, né? Assim, eles valorizam mais o teu lado humano, pessoal, né? Eu acho que é um pouco mais isso. Tem muita cobrança, mas acho que tão no direito, eu acho que tão, né? Eu acho que dos lugares que eu trabalhei foi o melhor. O respeito, né? Porque uma coisa que nunca faltô lá foi respeito! (...) E o salário também se for analisá as outras lojas da cidade é melhor, só que eu acho que pela responsabilidade que você tem lá dentro poderia sê melhor!¹²⁶

¹²⁵ Entrevista concedida por Lauro Marciano Dutra Moura em 10 de janeiro de 2007.

¹²⁶ Entrevista concedida por Elisângela Gomes, em 8 de janeiro de 2007.

A entrevistada está apontando para uma estratégia da empresa de valorizar o lado humano do funcionário, de demonstrar sua preocupação com ele visando garantir a produtividade do mesmo e da empresa. A empresa procura fazer com que o trabalhador se sinta importante para a loja, que percebe os seus problemas, procurando respeitá-lo. Porém, essa preocupação traz consigo exigências ou “cobranças”, como determina a entrevistada. Para ela, a empresa valoriza tanto o funcionário que está no direito dele fazer cobranças. O problema, segundo ela, está no fato de que a empresa exige do funcionário e atribui uma série de responsabilidades a ele e, nesse sentido, acaba retribuindo pouco com relação ao que ele faz. Por isso Elisângela afirma que o emprego na loja é melhor do que em outras lojas da cidade, mas poderia ser mais valorizado, especialmente em termos de salário, levando em conta o desempenho dos funcionários.

Para Paula de Andrade, o trabalho executado por ela, assim como a própria organização da empresa apresenta uma série de problemas. Todavia, acredita que o fato da loja ser considerada a maior loja varejista da cidade auxilia na possibilidade de ter certa autonomia dentro da loja. A autonomia, inclusive, foi um elemento presente em todas as entrevistas e também nos questionários. Os 17 funcionários consideraram suas atividades como portadoras de autonomia, mas uma autonomia limitada aos ditames da empresa. Por exemplo, é possível efetuar uma venda ou uma troca sem consultar o gerente, só que essa venda deve estar dentro da margem atribuída pela loja. Em outras lojas, entretanto, não é possível dar um desconto, por exemplo, sem consultar o chefe, que determina o valor do desconto a ser dado.

Paula acredita que essa autonomia, proveniente da relação dos funcionários com a empresa e do tamanho da mesma em comparação às demais do comércio da cidade, decorre também do conhecimento que os funcionários adquirem trabalhando na loja, através dos cursos, dos treinamentos, que formam eles não só para o trabalho na empresa, mas para o próprio mercado de trabalho. Ela admite:

É melhor trabalhar na Pernambucanas porque quando eu trabalhava no emprego anterior eu ganhava um salário e meio (Risos). Hoje não, hoje eu ganho dois salários mínimos. Melhor pelo fato de você ter mais liberdade na empresa, você pode... você não tem o seu chefe ali do seu lado. Você tem liberdade pra você tomá decisão, atitudes dentro da loja. Você atende um cliente, no caso eu faço troca. Se eu e você somos as únicas que fazemos troca ali na loja, então a gente analisa e diz. Então tem uma certa autoridade. (...) Nos outros empregos não era assim, porque era loja pequena, eu passava tudo, então não tinha, eu não tomava decisão nenhuma ali... eu digo assim que a Pernambucanas é uma faculdade aonde você aprende muita coisa. Eu com certeza eu não saberia a metade do que eu sei se eu não trabalhasse lá,

porque, porque a gente tem curso, tem palestra, tem espaço à informação e você vai crescendo, você vai pegando o jeito, né? E vai indo¹²⁷.

A entrevista de Paula, portanto, expressa a autonomia do trabalho no sentido de tomar decisões dentro da loja e não ter o tempo todo “o chefe do seu lado”. A supervisão do trabalho é algo apontado indiretamente por ela nessa fala, pois o gerente não fiscaliza o trabalho dos funcionários o tempo todo, eles mesmos fiscalizam o seu trabalho e o do colega, como já foi apontado em outros momentos, considerando-se os responsáveis diretos pelo sucesso ou fracasso da empresa ou, ainda, pela composição de sua renda. Contudo, a autonomia na direção expressa por Paula é também limitada porque ela pode vender ou fazer uma troca sem consultar o gerente, desde que siga as normas da empresa no que concerne às margens dos descontos e os critérios para que a troca seja realizada, por exemplo.

Outra entrevista que vai de encontro com a dimensão de que a empresa é encarada positivamente, se comparada aos empregos anteriores em se tratando de salário, das condições ofertadas pela cidade e também o fato das Pernambucanas serem uma empresa varejista de nível nacional é o de Mônica Santos, nome fictício. Ela comenta:

De uns anos pra cá a Pernambucanas fala muito em padronizar. Padronizar atendimento, padronizar operações, visual, uniforme, calçado, maquiagem, formas de falar, de atender e... as tarefas são bem divididas assim é... nós temos o que nós chamamos de multifunção onde cada funcionário deve se tornar especialista no seu setor, no meu caso crediário, mas eu devo saber operar caixa, devo saber atender quando precisar. Então eu acho bem dividido as tarefas na loja. (...) Só que o trabalhador multifuncional com certeza é mais um ganho pra empresa, né? Porque você não vai precisar tá contratando duas ou três pessoas, porque no momento livre dele ele vai tá desempenhando o papel de uma segunda pessoa. (...) E... quando eu comecei a trabalhar aqui eu desempenhava apenas o papel de crediário. Depois caixa, hoje eles querem preparar a gente pra vendas. Então cada vez mais é exigido e... muitas vezes o salário não corresponde a tanta exigência. (...) Só que também a Pernambucanas é uma empresa de nível nacional, né? Nós temos 242 lojas, então pra comparar com uma empresa que é só da cidade então é difícil, porque é uma empresa que tem muita possibilidade de crescer, então tem muita cobrança na questão de seguros, de cotas, de vendas, tanto que o salário é baseado nesse desempenho, mas se for comparar a Pernambucanas com as outras no âmbito de crescimento, de salário, talvez ela seja um pouco melhor. (...) Mas acho que em termos de salário é melhor do que as outras, né?¹²⁸

Mônica encontra dificuldade em comparar as Pernambucanas com outra loja do comércio rondoniense porque entende a rede no seu conjunto, as lojas em seu padrão. Por ser

¹²⁷ Entrevista concedida por Paula de Andrade, em 4 de janeiro de 2007.

¹²⁸ Entrevista concedida por Mônica Santos, nome fictício, em 16 de janeiro de 2007.

uma empresa grande, diz ela, a possibilidade de crescimento profissional dos funcionários é bastante grande, por isso eles são muito cobrados com relação ao cumprimento das metas, a realização das vendas. Porém, a positividade da empresa, segundo ela, está numa pequena diferença entre o salário, que é um pouco maior do que em outras lojas do ramo e nas oportunidades de crescimento. No entanto, é importante perceber como isso não aparece de uma forma ressaltada em sua fala, ela indica que num comparativo “talvez a empresa seja um pouco melhor”.

Andréia Amaro, uma das mais recentes contratadas, vê o trabalho nas Pernambucanas como um dos melhores lugares onde já trabalhou porque se identifica com a função que executa e com o ambiente da loja. O significado do trabalho pra ela adquire um sentido de fazer o que gosta e também por necessidade de sobrevivência. Por isso, trabalhar na empresa para ela é algo estimulante porque está suprimindo tais sentidos. Ela comenta:

Eu acho que é um dos melhores lugar que eu já trabalhei até hoje, isso eu falei pro Luciano, né? Eu falei que eu gostava muito de trabalhá ali porque quando você desempenha, você desenvolve um trabalho no lugar onde você gosta, com uma função que você gosta rende, é dez, sabe? Tanto pra você quanto pra empresa. Você tá satisfeito por tá ali trabalhando e a empresa por ter um funcionário que mostra que tá gostando, que tá buscando pela empresa e pela gente mesmo, porque o que nós tamo fazendo é por nós mesmo! Porque se você for eu acho que você tem que fazê bem feito as tuas horas que você tá ali dentro. Eu assim procuro fazer o máximo que eu posso. Até porque trabalhar eu acho que significa assim... eu me sinto muito bem trabalhando. Eu acho que se eu não trabalhasse eu não sei, eu não ia, eu acho que pra mim ia faltá alguma coisa. Eu não consigo ficá em casa sem trabalhá! E sem contar que eu preciso trabalhar também, né? Que é eu e mais eu! (Risos) E tenho uma filha que é eu que sustento¹²⁹.

A entrevista realizada com Andréia foi produzida num período em que ela completava quatro meses de trabalho na empresa. Em sua trajetória merece destaque o fato de que buscou trabalho nesta loja durante dois anos antes de conseguir a vaga. Ela trabalhou duas vezes como temporária e buscou uma vaga na empresa por ter se identificado com o ambiente e as condições de trabalho, sentindo-se valorizada no espaço e se identificando com a função executada.

Andréia aponta também a responsabilidade que o funcionário deve ter de trabalhar o máximo possível durante as suas oito horas, pois está sendo bem valorizado e pago por isso. E a justificativa dela para trabalhar muito na empresa é a de que “se sente bem trabalhando”, o

¹²⁹ Entrevista concedida por Andréia Amaro em 15 de janeiro de 2007.

ato de trabalhar possui um sentido enobrecedor, significativo, de falta quando não é executado.

Num outro sentido, uma narrativa que destoa um pouco das demais ou pelo menos contrasta a idéia de que as Pernambucanas é mais positiva, especialmente em se tratando de salário é a de Franciele Uhry, contratada recentemente. Ela vê como positivo o trabalho na empresa com relação a determinados lugares, mas não com relação a outros. Ela comenta que a empresa paga pelos serviços prestados e é positiva na questão de proporcionar um plano de saúde, que em outros empregos ela não tinha. Contudo, no emprego anterior dela, por exemplo, o salário era o dobro do atual e também não precisava trabalhar aos sábados, domingos e feriados, assim como não tinha ritmos de trabalho tão intensificados ao longo da jornada diária de oito horas. Ela compara:

A questão é assim... eu sempre me dei bem nos trabalhos que eu fiz, sempre aprendi com facilidade, não tive dificuldade, só que aqui na Pernambucanas o bom é a Unimed que é um plano de saúde e é uma coisa que todo mundo precisa, né? Precisa bastante. A convivência também aqui com o pessoal é bem legal, tem os atritos, né? Mas... eu acho que é mais... tem o negócio da premiação também, que tudo que você faz você recebe e nos outros lugares não recebia, era fixo, era aquilo e mais nada, né? E aqui quanto mais você vende, mais você ganha. Essa que é a diferença entre os outros trabalhos. (...) Agora quanto ao salário o que eu ganhava na Tim era o dobro daqui. Por isso que eu fiquei bem chateada quando eu saí da Tim. Eu vou te falar a verdade: eu ganhava mais de mil reais na Tim como consultora, a Tim paga muito bem. E a Pernambucanas é uns oitocentos reais no máximo. Tem o final de ano que daí você tira muito bem, mas... agora a Tim ela paga muito bem, muito melhor. (...) Agora na questão de trabalhar mesmo eu trabalho mais aqui, bem mais aqui. É sábado a tarde, eu não sabia o que era isso! (Risos). Às vezes nos domingos, não tem descanso, você mora dentro disso aqui! (Risos). Só que a Tim também era assim: eu ficava ali de pé às vezes o dia inteiro, eu ganhava um salário bom só que eu tinha que ficá o dia inteiro parada. Aqui não eu tô o dia inteiro no crediário, sabe? Vendo gente e conversando, aí o dia passa rápido! (...) Agora também são oito horas trabalhando o tempo inteiro, com certeza!¹³⁰

A entrevista de Franciele é relevante na medida em que ela constrói a sua narrativa tentando positivar a empresa com relação a outros lugares a partir de determinados pontos, tais como: a relação com os funcionários, o plano de saúde, as premiações, etc. Contudo, ela é emblemática no sentido de apontar para o processo de intensificação do trabalho vivido pela empresa a partir da década de 2000 com relação ao prolongamento da jornada de trabalho, os salários baseados em produtividade, as intensificações nos ritmos de trabalho, etc. ao mesmo

¹³⁰ Entrevista concedida por Franciele Alexandra Uhry em 17 de janeiro de 2007.

tempo em que a empresa procura criar um espaço de sociabilidade entre os trabalhadores que faça com que se sintam à vontade e “o dia passe rápido!”.

Nesse sentido, é importante perceber também que embora a empresa crie estratégias para que o trabalhador se torne cada vez mais produtivo, exigindo dele esforços intensos ao longo de suas oito horas ou mais de trabalho, o trabalhador também não procura passar às oito horas trabalhando intensamente, driblando, se possível, os minutos de trabalho que consegue. A entrevista de Franciele indica indiretamente isso, principalmente quando ela aponta que no crediário ela conversa e vê um fluxo grande de pessoas, o que faz com que o tempo passe mais rápido, diferente da função anterior que executava.

O conjunto das entrevistas, no geral, dá indícios acerca dos sentidos e valores atribuídos pelo trabalhador ao seu trabalho e, nesse sentido, também expressam os rumos que pretendem dar às suas vidas pessoais e profissionais. As identificações ou discordâncias com relação às concepções e práticas da empresa justificam e ajudam a perceber os caminhos trilhados pelos trabalhadores. A dimensão mais clara desta questão aparece na pretensão dos trabalhadores de seguirem carreira na empresa, mudar de cargo, permanecer como estão ou sair dela. No momento da aplicação dos questionários três funcionários responderam que tinham a intenção de sair da empresa (um porque não estava contente com o emprego, o outro porque queria seguir carreira na área em que estava estudando e o outro porque não estava contente com o seu salário devido à quantidade de atividades que realizava na loja). Desses três que tinham a intenção de sair, apenas um saiu. O outro foi promovido e não apresenta mais intenção de sair da empresa; e o outro continua com a intenção de seguir carreira na área em que estudou, vendo o seu emprego como provisório.

Tais elementos, assim como as entrevistas no seu conjunto mais amplo, apontam para uma série de estratégias criadas pela empresa, assim como para a projeção que a mesma procura fazer de si e da organização do trabalho. As entrevistas também indicam percepções e dinâmicas construídas pelos trabalhadores acerca da empresa, bem como estratégias e imagens positivadas da empresa que são internalizadas, consentidas, contrastadas pelos funcionários, enfim, como estes percebem e experimentam as dimensões do seu trabalho, criando impressões e atribuindo valores e significados ao mesmo.

Os trabalhadores, sujeitos no processo de vivência dos seus trabalhos, apresentam concepções que ajudam a entender o universo de trabalho nas Pernambucanas, assim como a própria empresa, não apenas de modo positivado, mas também de modo negativo. A intensificação nos ritmos de trabalho, o salário baixo com relação ao excesso de trabalho, ao prolongamento da jornada de trabalho, etc., são exemplos dessa negatividade. Isso ajuda a

expressar que a tentativa da empresa de difundir e tentar consentir “o jeito Pernambucanas de ser” depende de seus funcionários que, por vezes, consentem, por vezes reagem, por vezes, adaptam-se ao trabalho. Contudo, todas essas formas experimentadas e interpretadas pelos trabalhadores são faces de uma mesma luta, que permite compreender, nos seus próprios olhares, a organização do trabalho na empresa, o chão onde trabalham e as conseqüências diretas do processo em suas vidas e de suas famílias.

CAPÍTULO 3

**“A FUNÇÃO DA VIDA, ÀS VEZES, É O EMPREGO”:
O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA
E AS MUDANÇAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO
NAS CASAS PERNAMBUCANAS, VISTOS
COMO EXPERIÊNCIA E HISTÓRIA
DOS PRÓPRIOS TRABALHADORES**

O presente capítulo tem por intenção atentar para a implantação de tecnologias ou do processo de organização do trabalho por parte da empresa, analisando os graus de exploração sofridos pelos funcionários, a consciência que produzem a respeito do processo que vivenciam e o sentido que atribuem às mudanças processadas no seu espaço de trabalho. Serão analisados elementos presentes nas mudanças no mundo do trabalho tais como as práticas já encontradas: flexibilização/multifunção, terceirização e produtividade. Tais elementos serão analisados a partir de três eixos principais, que ajudam a entender também o universo de trabalho nas Pernambucanas, bem como as tensões e disputas existentes. São eles: jornada de trabalho/tempo; salário/renda; identidade pelo trabalho. Estas três categorias ajudam a construir o cotidiano dos trabalhadores das Pernambucanas, assim como a percepção das disputas, aceitações, graus de autonomia e resistências na empresa.

As Casas Pernambucanas, como já foi discutido no primeiro capítulo, tem um corpo administrativo que, ao longo de sua história, parece constantemente pautar “reestruturações produtivas” para o conjunto dos que a ela se ligam. Assim, aquilo que se propagandeou com o termo “reestruturação produtiva”, especialmente na década de 1990, um neologismo diria, nada mais é do que uma prática comum do processo vivido nas Pernambucanas, por patrões e empregados, desde sua fundação. No geral, foi a fábrica que virou também loja de fábrica, como apontou José Sérgio Leite Lopes na *Cidade dos Chaminés*¹³¹. Depois foi a loja que passou de local para regional e nacional. Na seqüência foi a fábrica que virou loja na transição do rural para o urbano. Foi também um armarinho que se tornou magazine (de tecido a diversos produtos). Na década de 1970 foi uma empresa familiar que viveu a partilha. Por fim, foi um magazine que se tornou também uma operadora financeira.

Nesse sentido, é preciso ter em vista que o processo de “reestruturações produtivas” vivido pela empresa não pode ser visto apenas como avaliação e experiência do empresariado, mas sim um campo de disputas entre os envolvidos, o que abarca clientes/fregueses e, principalmente, os trabalhadores. Afinal, é verificável que principalmente nas últimas três décadas, várias empresas, dentre elas as Pernambucanas, introduziram novas tecnologias como a informatização, que gerou uma diminuição de postos de trabalho, por um lado e, por outro, a constituição de um discurso hegemônico sobre o perfil do trabalhador, onde se projeta a imagem de um trabalhador “qualificado”, “flexível”, “que saiba realizar várias funções, operar várias máquinas”, “que tenha disposição no seu horário para servir à empresa” e, se possível, bom grau de escolaridade ou, inclusive, curso superior.

¹³¹ LOPES, José Sérgio Leite. **A tecelagem dos conflitos de classe na cidade das Chaminés**. São Paulo: Marco Zero e Editora Universidade de Brasília, 1988. p. 16

Tendo em vista tais construções, analisando a introdução de novas tecnologias no local de trabalho, bem como o processo de constantes transformações vivido pelas Casas Pernambucanas, torna-se necessário discutir como os trabalhadores vivenciaram as mudanças, quais impactos tiveram nos seus modos de vida e trabalho, suas relações com outros funcionários, seus hábitos, valores, significados imprimidos sobre o trabalho, enfim, como, diante das transformações o trabalhador passou a perceber-se. É preciso saber se o trabalhador elabora percepções contrárias a argumentos como o de que diante do processo de modernização o trabalhador é “culpado” pelo seu desemprego ou se, por exemplo, essa interpretação é, em parte, apropriada por ele, principalmente na preocupação que pode demonstrar com a sua própria formação profissional ou a formação profissional dos filhos. É preciso indicar as percepções dos trabalhadores diante das transformações, da diminuição de postos de trabalho, do arrocho salarial e, sobretudo, das incertezas geradas pela modernização, que podem ter alterado as suas vidas.

Digo isto porque não entendo as transformações ocorridas no mundo do trabalho nem nas Pernambucanas como amenas ou como uma determinação absoluta sobre o trabalhador, mas sim como uma disputa, como um embate que constitui um processo, pois como admite Thompson:

O passado humano não é um agregado de histórias separadas, mas uma soma unitária do comportamento humano, cada aspecto do qual se relaciona com outros de determinadas maneiras, tal como os atores individuais se relacionavam de certas maneiras (pelo mercado, pelas relações de poder e subordinação, etc.). Na medida em que essas ações e relações deram origem a modificações, que se tornam objeto de investigação racional, podemos definir essa soma como um processo histórico, isto é práticas ordenadas e estruturadas de maneiras racionais¹³².

O processo é, portanto, um período de transformações, produzidas por relações sociais, caracterizadas por sentidos em disputa, podendo ser a luta de classes verificada dentro da própria classe. Até porque o trabalhador é protagonista de ações sociais no processo histórico, vive as transformações e se relaciona na constituição destas mudanças num campo de forças no qual a disputa do trabalhador para constituir estas mudanças dá-se de vários modos: às vezes na aceitação, às vezes na resistência.

Entendendo, portanto, que os trabalhadores experimentam de diferentes formas o processo de transformações, interpretando e compreendendo os diferentes mecanismos utilizados sob diferentes maneiras, assim como disputam um sentido sobre o seu trabalho e

¹³² THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria ou um planetário de erros**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. p. 50-51.

ditam dinâmicas no espaço de produção, é possível atentar para várias transformações experimentadas no espaço das Pernambucanas: a “multifunção”, a “terceirização” e a “produtividade”. O processo de implantação desses sistemas não foi nem uniforme e nem retilíneo, como indicaram estudos vinculados à Sociologia do Trabalho, a exemplo de Ricardo Antunes em sua obra “Adeus ao Trabalho”¹³³. Também não foi ameno, como tentarei discutir. Tal processo foi marcado por diferentes periodizações nas filiais das Pernambucanas e é percebido de diferentes ângulos pelos funcionários.

3.1 “SABER UM POUQUINHO DE CADA COISA NÃO SIGNIFICA SABER MUITA COISA”: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA MULTIFUNÇÃO.

Desde 1996 tentando a implantação do sistema de multifunção nas filiais das Pernambucanas, apenas a partir de 2003 é que a loja de Rondon parece dar indícios de uma multifunção. Segundo alguns funcionários e ex-funcionários, a loja ofereceu até esse momento a oportunidade dos trabalhadores aprenderem a realizar várias funções de modo opcional, em nível de aprendizado e desejo profissional. Porém, a partir de 2005 o sistema de multifunção foi colocado como uma norma da empresa, cujos funcionários deveriam saber operar vários setores para além das suas funções, de suas especialidades.

Uma ex-funcionária, Neide Vander Meler, 36 anos, que trabalhou 2 anos e meio na loja, apresenta, em sua narrativa, uma série de aspectos, de elementos introduzidos pela empresa e que deveriam ser, aos poucos, incorporados pelos funcionários. Quando ela ingressou na loja o sistema de multifunção estava iniciando e ainda era uma experiência, justificada pela idéia do “*já tavam te oferecendo a oportunidade de você querer aprender, mas não era obrigado ainda*”. Ela narra:

Agora tá diferente, né? Agora todos fazem tudo, então muda também. Quando uma tem que sair lá vai outra, né? E cobre. E isso eu acho que é uma coisa boa, né? Além de você tá aprendendo outra função, né? porque você tendo, tendo, sabendo várias funções é muito mais fácil e depois, se um dia você quiser um outro emprego, né? (...) Quando eu entrei já tava entrando nesse ritmo da multifunção, só que não era divulgado assim, se você quisesse atender outra coisa você tinha oportunidade, poucas vezes, mas já te davam oportunidade. Mas como a empresa já tinha essa idéia, então já tavam te oferecendo a oportunidade de você querer aprender, não era obrigado ainda, mas se você quisesse você já podia tá melhorando. Eu sempre gostei, acho que é interessante você saber várias coisas dentro da mesma empresa, né? A oportunidade de você tá aprendendo mais, né? é claro, você tendo, fazendo multifunção eles não vão precisar contratar uma pessoa se alguém

¹³³ ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho: Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 2ª Ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Ed. Da Universidade de Campinas, 1995.

faltar. Isso a gente sabe, né? tanto é que quando eu entrei nós éramos em 26 funcionários é... nós em 2003, daí foi desencadeando e saindo vários. Hoje tá em 17 já, viu só! Pra uma empresa de mesmo porte! a multifunção justifica um pouco essa saída das pessoas, vai saindo e não vai repondo. Essas pessoas fazem falta. Nesse sentido a gente sabe, né? que é explorado, mas como você tá ali, tá trabalhando, você se obriga. Se você não ficar, alguém vai querer ficar, alguém vai assumir teu lugar. (...) Mas eu nunca pensei nisso, ficar desempregada porque eu dava o melhor de mim, é por isso que eu pensei bastante antes de eu sair, porque eu gostava, só que eu por mim eu ficava, só que eu não tinha mais tempo pra casa, pros meus filhos, meus filhos tão crescendo, eu não tinha mais esses tempo, apareceu essa oportunidade tenho mais é que abraçar, né? e também a contratação hoje da Pernambucanas prioriza o funcionário muito novo pra entrar porque o jovem quer mais mostrar trabalho e permanecer e ele vai trabalhar. Uma pessoa já mais de idade já vai ser mais devagar, a gente sabe que isso é verdade, eu já tenho os meus 36 e já não sou mais uma jovenzinha. E isso que agora eles tão pedindo faculdade, né? Quando eu saí eles tavam comentando que teria incentivo a partir desse ano. Agora eu não sei se tem mais ou não, se é por enquanto só em cidade grande. Esse tipo de incentivo é pra pessoa tá crescendo dentro da empresa. Também assim como eles tem um gerente com formação, eles querem um profissional mais qualificado. De alguma maneira isso é uma exigência da empresa, essa coisa da qualificação, tanto é que quando eu entrei eu não tinha terminado o segundo grau, aí eu terminei nos primeiros meses que eu tava lá é que eu terminei. Mas eles pedem¹³⁴.

A narrativa de Neide é importante porque aponta uma série de transformações vivenciadas pelos trabalhadores na empresa ao longo de vários anos. Ela, inclusive, traça um comparativo com o presente, admitindo que quando trabalhava na empresa o funcionamento não era o mesmo do atual. O primeiro argumento da entrevistada é o de que a multifunção foi utilizada por ela como uma espécie de recurso que poderia ser usado em outros empregos, uma vez que saberia desempenhar várias funções, teria um conhecimento mais ampliado.

Neide diz que, na condição de trabalhadora, vivenciou o jogo da produção de modo a demonstrar que possuía consciência de que o mecanismo da multifunção servia para justificar o reduzido quadro de funcionários, objetivando convencer o funcionário de que ele estaria adquirindo um conhecimento maior, estaria mais apto para o trabalho. Assim, consente a exploração, se sujeita a trabalhar nestes ditames tendo em vista uma série de transformações a que estava submetida, sentindo-se, aparentemente, ameaçada por elas. Ao contrário do que ocorria até a década de 1990, por exemplo, onde os trabalhadores, mesmo com pouca formação tinham possibilidades de ascender numa empresa, a entrevistada apresenta vários argumentos de que na empresa estava sendo exigido uma mão de obra mais jovem, mais ágil, com formação profissional e escolar mais elevada, “mais qualificada”, nos seus termos. Neide parece, em sua fala, demonstrar que estava sentindo as pressões de trabalhar num local cujas

¹³⁴ Entrevista concedida por Neide Vander Meler em 15 de maio de 2007.

exigências estavam sendo constantemente reformuladas, num mercado que procura ditar um ritmo, ditar as regras porque conta com um exército de reserva expressivo, indicando que, como admite ela: *“Se você não ficar, alguém vai querer ficar, alguém vai assumir teu lugar”*.

Por outro lado, ela justifica que o ritmo de trabalho era cumprido por ela, por isso não tinha medo de ficar desempregada. Isto porque vivenciou uma série de pressões, que favoreceram para a sua saída da empresa. Nesse sentido, ao contrário de outros trabalhadores, sentindo o peso das pressões sofridas, o gostar do trabalho e o dar o melhor de si contrastava com o fato de ter de dividir a atenção entre o trabalho, a casa, o marido e os filhos. Diante da pressão da família, ela admite ter optado por outro emprego, priorizando o convívio familiar em detrimento à intensificação dos ritmos de trabalho e as constantes transformações vividas na empresa.

A funcionária Marlei Cristina Biccigo, que trabalha há 3 anos na empresa, apresenta uma percepção sobre a multifunção que em determinados momentos converge com as impressões de Neide. Exemplo disso é o seu argumento de que a multifunção é uma estratégia da empresa para não contratar funcionário. Ao mesmo tempo, tal sistema, para ela, é uma estratégia recente da empresa, o que diverge da narrativa de Neide e de outros funcionários. Ela diz:

Assim... trocou em outubro do ano passado (2006), né? No eletro não mudou. Na verdade a gente continua fazendo a mesma coisa. Mudou mais nos outros setores da loja, né? Eu acho que é bom porque todo mundo aprende a fazer várias coisas. As meninas da frente vão para o caixa, só que tem aquela coisa (...) de repente se focasse uma coisa só, se eu só atender eu ia me especializar ali e eu ia ter mais controle. Se eu só fosse do caixa ia ter mais agilidade, ia ser mais rápida, né? Eu sabia que chegaria a fazer o meu trabalho, né? Assim eu tenho que às vezes eu to no caixa, mas eu, mas eu to falando com um lá da minha seção que tenho que atender, aí outro colega me cobra porque eu não repus lá, mas hoje eu fiquei o dia inteiro no caixa. Então tem isso, você não é bom porque você aprende de tudo um pouco, mas é ruim porque na verdade você meio dispersa porque você não tem foco em nada assim certo. Então você não sabe o que tem que repor, o que você não tem, você não tava na seção naqueles dias, você estava no caixa ou tava fazendo outra coisa. Já no eletro não mudou, né? A gente continua do mesmo jeito, né? Não tem como, ali você tem que ser, ali não tem como mudar porque a pessoa que vem tem que saber do produto, porque o cliente não sabe escolher sozinho, você tem que falar das funções e coisa. (...) Mas também com certeza a multifunção é uma estratégia da empresa, tanto quanto uma loja precisa tanto de caixa, as filas no sábado chegam lá na porta, né? Durante a semana também, que é o que mais as pessoas da cidade reclamam, né? Tem reclamação todos os dias do caixa, aí não contratam mais no caixa, pegam alguém lá da frente, colocam no caixa. Lógico que é

pra isso, a empresa vê o lado dela também, né? Que é... contratar mais e que vai ter que pagar mais, então outra pessoa faz o que a outra faria, né?¹³⁵

Apesar de Marlei periodizar a multifunção, equivocando-se na afirmação ou sugerindo o que talvez tenha sido a intensificação do processo, vê o sistema como positivo no sentido do aprendizado de várias atividades. Porém, estabelece uma crítica ao mesmo argumentando que dificulta a agilidade no desempenho da função específica; ela chega a usar o termo “controle da função”, “não tendo um foco certo” – *“De repente se focasse uma coisa só, se eu só atender eu ia me especializar ali e eu ia ter mais controle. (...) Ia ter mais agilidade, ia ser mais rápida, né? Eu sabia que chegaria a fazer o meu trabalho, né?”*.

No geral ela parece concordar mais com o sistema antigo da loja, que era o do especialista em cada função em detrimento do sistema multifuncional. Segundo ela, o primeiro sistema não gera conflitos entre os funcionários porque cada um é responsável pelas suas funções e consegue responder por elas, “fazer o serviço melhor”, de modo mais positivo. Por exemplo, Marlei acha positiva a multifunção no sentido de poder auxiliar os setores que estão precisando, que estão “apurados” devido à falta de funcionário, mas acha ruim ser cobrada pelos colegas do seu setor porque não cumpriu a sua função ao ajudar os colegas de outros setores.

É interessante também a narrativa de Marlei porque permite a percepção de que não são todos os setores que aderiram ou entraram no sistema da multifunção. O eletro, por exemplo, não realiza várias atividades, no argumento de Marlei, porque diferentemente do ramo mole o eletro precisa despender uma atenção maior ao cliente. De acordo com ela, *“não tem como, ali você tem que ser, ali não tem como mudar porque a pessoa que vem tem que saber do produto, porque o cliente não sabe escolher sozinho, você tem que falar das funções e coisa”*. Assim, a multifunção é dificultada nesse setor, não só porque os funcionários estão sempre ocupados com clientes, mas também porque nesse setor o funcionário não pode saber um pouco de cada coisa, mas sim, entender bem dos produtos ofertados, pois ele precisa saber tudo, para explicar ao cliente.

Outra percepção importante da entrevistada é a de que clientes e funcionários percebem que a multifunção é uma estratégia da empresa para não contratar funcionários, para que eles trabalhem num quadro reduzido, tendo que exercer várias funções ao mesmo tempo. Ela chega a denunciar que clientes e funcionários apresentam uma série de reclamações à empresa. No primeiro caso devido à falta de atenção, de funcionários para

¹³⁵ Entrevista concedida por Marlei Cristina Biccigo em 16 de maio de 2007.

atender os clientes. No segundo, devido à intensificação dos ritmos de trabalho, da necessidade de cobrir outros setores, o funcionário não consegue executar a sua função de maneira ágil e responsável, ele inclusive não sabe muito sobre a função, ele sabe um pouco de cada função da loja.

A funcionária Jane Letin, que trabalha há 3 anos na empresa, apresenta uma concepção diferente de quase todos os funcionários ao admitir que a multifunção praticamente não existe mais. Ela acredita que a multifunção não funciona (isso é praticamente unânime entre os entrevistados), mas, por isso, praticamente nem existe mais, não é praticada nas Pernambucanas; o que diverge da grande maioria dos entrevistados. Jane diz:

Não funciona muito, né? Porque parece que já nem é mais multifunção. Na verdade assim, a gente, todo mundo sabe que tem que ajudar um setor do outro quando precisa, né? Mas... que nem no caixa de fixa tem só eu, né? As outras tem movimento elas tem que saí, tem que ajuda, tem que ajudá em outros setores, né? E... os outros setores... a... vendas e quando precisa elas têm que í pro caixa. Na verdade, então, fixa num lugar só... o crediário. E eu... e eu no caixa. No mais todo mundo tem que... tem que fazê... não só por causa da multifunção, mas por falta de funcionário mesmo. (...) Aqui todo mês, todo dia a multifunção justifica a falta de funcionário porque tem dias que elas tão em duas lá na frente pra cuidá aqui na loja toda, como vendedoras pra cuidá de todos os setores e... outros dias elas tão em três, quatro¹³⁶.

Talvez pelo fato de ser a única funcionária do caixa, que especificamente não sai do setor, assim como os funcionários do crediário, ela acredita que a multifunção está em desuso e que pelo fato do quadro de trabalhadores ser reduzido, todos sabem que quando há movimento na loja, é preciso que alguns funcionários ajudem outros setores que não somente os seus.

Nesse sentido, a fala de Jane parece um tanto contraditória. Primeiramente por dizer que não existe multifunção na loja, ao mesmo tempo em que afirma que os funcionários têm que realizar outras funções quando há movimento, fluxo de clientes. Conseqüentemente, ela parece não perceber que a falta de funcionários é consequência da multifunção ou esta última é uma espécie de justificativa para a primeira, criada pela empresa.

De fato a multifunção existe, mas é aplicada de modo mais intenso em determinados setores. A idéia é a de que ela está sendo transformada e, nessa transformação, todos os funcionários são especialistas, uma vez que sabem executar várias funções, processo

¹³⁶ Entrevista concedida por Jane Letin em 31 de julho de 2007.

originado devido à realização da multifunção, eles devem auxiliar outros setores nos momentos em que for preciso.

A alteração no sistema de multifunção é recente, sendo atualmente praticado apenas em alguns setores. O caixa, o eletro e o crediário dependem, em determinados momentos, de outros funcionários para auxiliá-los. Os três setores especificados são os que têm um contato maior com o público, são setores que requerem uma atenção maior despendida pelos funcionários aos clientes. No caso do caixa, nos primeiros dias do mês, na quinzena e nos últimos dias do mês, aumenta o fluxo de clientes devido aos pagamentos das compras no cartão. Assim, uma vez que o caixa conta com apenas duas funcionárias na rotina normal de trabalho para operar os pdv's, com o aumento de clientes é preciso aumentar o número de funcionários para atendê-los. Sem contar que diante do aumento no fluxo de clientes, há a possibilidade de aumentar os furos no caixa, sendo por isso também justificada a necessidade de aumentar o número de funcionários no caixa, evitando danos à empresa e ao próprio funcionário que, em caso de não batimento do caixa, tem o valor faltante descontado no seu salário.

Em se tratando do crediário, principalmente nos períodos em que é preciso fechar a cota de abertura de cadastros, chamada de captação, praticamente todos os funcionários da loja são chamados a contribuir com o fechamento da cota. Tendo em vista tal necessidade, os trabalhadores saem às ruas, no comércio, nas fábricas, convidando pessoas para se tornarem clientes da empresa ou, ainda, procuram oferecer cartões para os visitantes da loja, para os filhos de clientes antigos, que são dependentes dos pais, para os maridos ou esposas que são dependentes e podem ter a possibilidade de ficar com dois cartões, etc.

Mas, não apenas nesses momentos o crediário carece de ajuda. Quando o caixa conta com uma fila muito grande de clientes, especialmente nos períodos considerados de “pico”, dias dos pagamentos, o caixa passa a atender apenas os clientes que estão comprando e o crediário atende aos pagamentos das compras no cartão, dependendo de outros funcionários para atender ao público no crediário, enquanto o funcionário do crediário estiver operando o caixa.

No que diz respeito ao setor de eletro, este é um dos setores que mais depende do auxílio de outros funcionários. Por ter a cota mais elevada da loja, o setor oferece uma série de promoções, especialmente os chamados “saldões”, onde a loja recebe um número considerável de clientes comprando mercadorias, que necessitam de atendentes para informar, apresentar as características, as garantias e as condições de compra e venda de produtos. Tal exercício requer certo tempo, pois o funcionário precisa dar atenção exclusiva a cada cliente

atendido, informar-lhe sobre a mercadoria desejada. Com isso, há momentos em que todos os atendentes do setor estão ocupados, carecendo a ajuda de outros funcionários para auxiliar no atendimento. Não esquecendo que é preciso de alguém com bom entendimento acerca dos produtos ofertados pelo setor, bem como traquejo e retórica para apresentar e convencer o cliente a levar o produto.

Portanto, é possível dizer que a transformação sofrida recentemente nas Pernambucanas, com relação à multifunção, diz respeito à retomada do chamado especialista de setor e a diminuição nos graus de exercício da multifunção. Todos os funcionários precisam saber executar todas as funções da loja, mas nem todos os setores precisam de trabalhadores multifuncionais. Ou seja, apenas em momentos em que há fluxo de clientes ou necessidade de cumprimento das cotas, que depende da intensificação dos ritmos de trabalho, outros funcionários são chamados a contribuir com os setores que estão precisando de apoio.

O processo não é marcado, em si, por uma transformação no espaço da produção. Contudo, é possível verificar duas questões: a primeira delas se refere a uma espécie de estratégia da empresa em querer manter o trabalhador multifuncional, mesmo que ele não passe a ser utilizado diariamente em todos os setores. Durante o período em que a multifunção foi praticada houve um aprendizado de vários funcionários relativamente a diversas funções, e a intenção da loja é continuar com tal prática. Portanto, é possível admitir que a empresa executasse um tipo de teste onde os funcionários deveriam aprender a desempenhar todas as funções na empresa para operarem, apenas quando preciso, outras atividades e setores.

A segunda diz respeito às práticas, quase silenciosas dos trabalhadores, de indicar a partir de sua vivência de trabalho, o mau funcionamento da multifunção, argumentando, principalmente, que os trabalhadores precisam desempenhar duas ou mais funções e, devido ao tempo despendido em cada uma delas, à intensificação nos ritmos do trabalho, não é possível executar um trabalho bem feito nem no setor específico onde trabalham, nem tampouco no setor onde estiverem auxiliando. Por isso, reivindicam o retorno do chamado especialista de setor.

A multifunção é modificada, então, no sentido de um ajuste. A empresa disputa com o funcionário a permanência do sistema enquanto o funcionário deseja o retorno do sistema anterior, que parecia funcionar melhor. Desejando manter o quadro reduzido de funcionários e, ao mesmo tempo, atender a demanda da loja, a loja investe na multifunção “quando necessária”. O funcionário, que deseja “fazer bem feito” a sua tarefa, reivindica o retorno de sua especialidade como o elemento central de trabalho, e não mais o saber parcelado e superficial das tarefas.

A funcionária Franciele Uhry, que trabalha há 10 meses na loja, conduz a sua narrativa no intuito de demonstrar o seu interesse em permanecer nas Pernambucanas, crescer na empresa, tendo em vista que no momento da produção da entrevista fazia poucos meses que ela havia ingressado na loja. Sua fala, nesse sentido, evidencia uma espécie de necessidade de quem está entrando num novo trabalho e depende dele, por isso, procura conhecer todas as exigências da empresa e, embora não concorde, busca cumprir; o exercício da multifunção é exemplo delas. Ela conta:

Eu acho bom e ruim ao mesmo tempo porque é assim... quando você está no crediário você tem um monte de coisa pra fazer, aí vai no... atender o caixa de lá. Aí é complicado, você tem que atender caixa, tem que ter um monte de coisa no crediário pra fazer é complicado esse negócio de multifunção! No vestuário você fica ali cuidando, é difícil, você tem muita coisa pra fazer no crediário, não é legal! Mas quem quer crescer na empresa tem que saber um pouquinho de tudo, né? Você tem que mostrar trabalho também, é uma regra, né? Tanto é que quando eu entrei aqui o Luciano: Fran, você tem que fazer um pouco de cada coisa! Eu me assustei um pouco, mas assim: beleza, né? Um pouco de cada vez, mas tudo bem, tem que fazer, né? Normas da empresa!¹³⁷

Franciele apresenta o argumento de que a multifunção sobrecarrega o funcionário, não permitindo que as funções sejam executadas com exatidão, com perfeição, o que prejudica não somente os funcionários que estão realizando a função, mas os próprios funcionários dos setores que estão precisando de ajuda devido à sobrecarga de serviço. Nesse sentido, admite que apesar de a multifunção não seja um mecanismo que na prática funcione, é preciso realizá-la por ser uma exigência da empresa e, também, porque quem deseja seguir carreira precisa se sujeitar aos ditames.

A entrevistada indica também que antes de ingressar na loja ela já sabia da necessidade dos contratados desempenharem a multifunção. Admite que seja uma norma da empresa a ser cumprida para quem quer crescer lá dentro, ao mesmo tempo em que comenta ter se assustado quando ficou sabendo que teria de saber “fazer um pouco de cada coisa”. Sua fala é clara no sentido de que procura cumprir a norma da empresa e auxiliar outros setores quando necessário. Contudo, isso não significa que ela esteja mergulhada no discurso ideológico da empresa, pois percebe diversos problemas no exercício da multifunção e, inclusive, deixa claro que procura realizar as tarefas porque para além de precisar do emprego, pretende seguir carreira na loja. Ou seja, ela não experimenta a multifunção apenas porque é uma exigência das Pernambucanas, mas porque ela pretende utilizar o mecanismo

¹³⁷ Entrevista concedida por Franciele Alexandra Uhry em 17 de janeiro de 2007.

para um benefício ou oportunidade própria, que é a de desenvolver o plano de carreira na empresa; isto inclusive porque ela está nos meses iniciais de trabalho, conhecendo a loja, experimentando diferentes relações de trabalho.

Douglas Marcel Junges, funcionário das Pernambucanas há 2 anos, apresenta uma fala que exemplifica as tentativas ideológicas da empresa de convencer o funcionário de determinados mecanismos, como a multifunção, mas que os funcionários percebem as estratégias da loja e lidam com as situações de acordo com a sua necessidade ou intenções com relação ao trabalho e a empresa. Douglas narra:

Eu acredito assim que a loja ela deveria tê uma estrutura, um aparato pra justamente essas pessoas que são os vendedores, que é o que produz na loja, que é o que vende, que dá salário. Elas tê um suporte só pra venderem, praticamente só vender. Porque essa multifunção te deixa louco, sabe? Você muitas vezes não tem um sorriso nos lábios pra você falá um bom dia pra um cliente, porque você tá cheio de pepino, você tá com um telefone buzinando na tua orelha, o gerente te cobrando, você tá com um caminhão de entrega, você tá com uma fila de gente pra atendê, sabe? É uma loucura. Então, isso sobrecarrega. Eu acredito assim: se tivesse mais funcionários pra exercê algumas funções, né? Com certeza, além de você produzí mais, eu desempenharia a minha função melhor. Em relação às outras funções da loja, é... uma parte eu dependo delas e uma parte elas dependem de mim também. Porque se eu não fizer o meu trabalho como vendedor, daí a pessoa não vai comprar. Só que, porém, se eu fizer um bom trabalho como vendedor, e a mulher que opera o crediário, se for estúpida e grossa, tipo assim, acabou ali. Ou eu posso colocar a compra a vista, o cliente não vai retornar, o caixa a mesma coisa, né? (...) Então essa multifunção é um assédio imoral, (...) “você tem que”, e o cara fica louco, meu Deus do céu! É... tipo assim, você tem que não, eles querem mostrá prá você como se fosse... um filósofo, né? Ele te convida a í a merda, de uma forma tão convincente que você vai. Desejoso, né? E você tem que fazê aquilo, né? prá cumprí. E... eu acho que essa multifunção ela sobrecarrega, e às vezes ela acaba desestimulando a vontade da pessoa exercê aquela função. Por mais atrativos que a empresa ofereça, aí tem o plano de saúde, ai meu Deus a empresa tá dando uma ferramenta! Você veja, anos atrás a empresa fazia assim, com fichário, agora tem um computador. Se não fizesse isso não tava nem no mercado mais! Então isso não existe, sabe? Eles colocam assim como benefício, mas na verdade isso é uma baita duma ilusão, você tem que fazê muitas coisas, acaba você gerando, você se especializa em uma área, nossa muito bem, você é um doutor, você é um mestre. Agora você faz de tudo um pouco, você não sabe muita coisa não, você sabe um poquinho de cada, entende? Então, “ah, mas eu sô vendedor, mas eu tenho conhecimento de caixa!” É, você sabe fazê isso? “Não eu tenho um conhecimentozinho de caixa”. Mais eu arrisco o crediário, eu sei telefoná, consulta, vê aonde que o cara trabalhô, entende? (Risos). Então não é assim, você acaba dexando a pessoa triste, você acaba dexando a pessoa sem vontade, sem ânimo, né? Então essa falta de pessoa, que justamente, né? Às vezes o cara fala: porra, não tem ninguém pra me atendê, né? Um dia eu até comentei com um cliente: olha, eu te garanto que os que estão aqui eles tão fazendo o melhor que eles conseguem, agora se você qué pedi mais alguém vai e peça pro gerente, entende? É... a empresa que faz isso, com certeza só visa o lucro, entende? É... você vai

trabalhá... você pode sê até uma figura, uma personalidade na empresa importante, você pode realmente influenciar pessoas e levá pra frente e tal, que elas produzam, que elas dêem lucro pra empresa, que é o que importa, né? Ela pode se preocupá com o material humano dela, né? Em tá sabendo se você psicologicamente tá bem, se a tua saúde tá bem, enfim, dá plano odontológico. Só que na verdade, ela qué sabê se você deu lucro pra ela, isso é o que importa pra ela. Ela que ti convencê, ela qué você bem, mas que você dê lucro pra ela. Pra você está bem, você tem que dá lucro pra ela, se não, não adianta¹³⁸.

Douglas em sua narrativa apresenta uma crítica ao trabalho multifuncional, exigido pela empresa, argumentando ser um tipo de trabalho que contraria o próprio sistema da empresa porque o objetivo dela é justificar o enxugamento do quadro de funcionários ao mesmo tempo em que ela exige que o “foco no cliente” seja o elemento principal a ser levado em conta pelo trabalhador; o que indica que para Douglas a multifuncionalidade simplesmente não funciona. Digo isso, usando a fala do entrevistado como referência, porque apesar das estratégias de reorganização do trabalho serem percebidas como pressões, elas não operam sem questionamento e nem permanecem invioláveis no “chão da loja”.

Outro elemento levantado pelo entrevistado é o de uma ética positiva do trabalho, a necessidade de fazer bem feito, expressa na fala: “Eu desempenharia a minha função melhor”; o que é comprometido pela sobrecarga causada pela multifunção. O fato de ajudar os colegas, de cooperar, discurso defendido pelas Pernambucanas e outras tantas empresas, aparece criticado na fala de Douglas por desorganizar o trabalho bem feito e colocar em risco as vendas.

Nessa direção, Douglas reclama como sendo mais positivo o trabalho dividido em funções específicas, argumentando que cara feia, estupidez e grosseria, produtos de muito cansaço, não ajudam a vender mercadorias. Desse modo, como admite Antônio Bosi, “*na prática, o trabalho flexível executado na órbita de uma pretendida qualidade total que é receitada pelas cúpulas gestoras do processo de trabalho (e admitido como realidade inescapável por muitos estudos) gera mais problemas e conflitos do que é capaz de resolver*”¹³⁹.

Importante também a fala de Douglas de que clientes e funcionários reclamam da falta de funcionários para o atendimento, o que determina uma crítica à chamada multifunção. Elemento esse que é complementado pela crítica do entrevistado ao que a empresa denomina de benefício ao trabalhador: plano de saúde, informatização, plano odontológico, etc. Douglas

¹³⁸ Entrevista concedida por Douglas Marcel Junges em 9 de janeiro de 2007.

¹³⁹ BOSI, Antônio. Relatório de Pesquisa. “*A organização capitalista do trabalho ‘informal’*”. CNPq. Novembro de 2007. p. 23.

chama isso de “ilusão” porque para além de ser o funcionário quem gera lucro para a empresa, por estar o funcionário amparado numa legislação trabalhista que determina direitos conquistados pelos trabalhadores, a empresa não está fazendo nada mais do que concorrer no mercado. Como diz ele: *“Se não fizesse isso não tava nem no mercado mais!”* Sem contar no fato de que a empresa diz estar se preocupando com o psicológico e a saúde do funcionário, mas, na visão de Douglas, está preocupada com o material humano, ou seja, os funcionários, porque são eles quem produzem quem dá lucro para a loja.

Inês Ames Sauer, outra funcionária da empresa, que trabalha há 3 anos, apresenta uma concepção de multifunção como positiva porque é um aprendizado, além de um mecanismo que permite a cooperação entre os funcionários. Ela narra:

Se eu precisá é... ir pro caixa, que eu to no caixa, né? E se eu precisá ir vendê eu vô vendê. Se a pessoa do caixa precisa ir pra sessão ela vem pra sessão. Ela vai... não tem essa diferença. Eu sô do caixa, eu faço caixa. Eu sô de vendas, eu faço vendas. Eu sô do crediário, eu faço crediário. Aqui na loja... Não tem nada disso não. Se tivé é uma ou outra pessoa que se isola. Mais é... no geral o funcionamento é... todos fazem tudo, né? Multifunção. Só eles, uma vez mudô que era multifunção: todo mundo ia fazê tudo. Agora a empresa tá resgatando um pouco o pessoal mais das vendas fica mais na venda, pessoal do caixa mais especialista de caixa. Duma certa forma eu acho que o andamento da loja vai melhorá sim, né? Se você tá fazendo teu serviço, se eu to sendo caixa e você tá fazendo o melhor, é mais atento, não tem a preocupação de tá me dividindo em outras coisas, né? Então eu vô fazê aquela função, aquela função o... mais correto possível. (...)É... eu acho assim... precisa ter os especialistas em cada setor, só que esses especialistas eles também têm que sabê fazê outras funções, porque... porque assim... eu Inês eu não to os doze meses dentro da loja, vai ter uma época que eu vô tá de férias. Então como eu sô visual, eu preciso de alguém pra sabê fazê o visual, pra ela tá me cobrindo nas minhas férias. E eu vô te que sabê fazê caixa porque uma hora não vai tê, que saiu alguém do caixa, e eu vô tê que ir pro caixa, né? Porque nosso quadro de funcionários ele é... baixo, sabe? Precisava de muito mais pessoas. Só que a gente sabe que não tem a possibilidade de contratação porque a gente às vezes extrapola o banco de horas, porque às vezes a cota, né? É tudo calculado assim, né? Tem que tê uma vendedora, tê uma venda média por funcionários. Tem que tê. É... o banco de horas. Não pode sê grande, né? Então, isso tudo a gente vai perdendo funcionários. Então, a gente tem que sabê fazê de tudo um pouco pra tá encobrindo a falta daquele funcionário, né? Quando ele tá de férias, quando ele tá de atestado, quando ele tá de folga, né? (...) Então, a multifunção eu vejo por mim, não é desculpa pra não ter contratação¹⁴⁰.

A narrativa de Inês deixa claro que ela desempenha a multifunção na loja, assim como todos os outros funcionários. Segundo ela, porque é uma norma da empresa e todos têm que fazer. Contudo, ela dá indícios de que tem funcionários que driblam essa norma da empresa.

¹⁴⁰ Entrevista concedida por Inês Ames Sauer em 9 de janeiro de 2007.

Tal elemento é exemplificado na fala “se tiver uma ou outra pessoa que se isola”. Ou seja, ela atribui ao funcionário à escolha de realizar a multifunção e uma prática de resistência vem no sentido de que nem todos o fazem, se isolando, fugindo da realização de outras funções.

A fala da entrevistada indica que apesar dela realizar a multifunção, ela explicita que o sistema parece não estar dando certo, por isso está sendo reformulado. Concordando com vários outros entrevistados, ela diz que a empresa está voltando a investir mais no chamado “especialista”, desde que todos saibam fazer outras funções. Cada funcionário deve ser especialista na sua função, mas, saber operar todas as outras para, no momento em que precisem, eles possam cooperar com a equipe.

Inês concorda com esta transformação pela qual está passando a empresa porque ao não precisar ficar o tempo todo se dividindo entre várias funções, o seu trabalho ficará mais bem feito ou, como ela mesma diz: “o mais correto possível”. No geral, a fala de Inês parece, portanto, indicar que a multifunção prejudica a realização do que considera como uma ética positiva do trabalho, ou seja, a vontade do trabalhador de fazer o trabalho bem feito, que é ameaçada pela multifunção onde o trabalho realiza as tarefas em parcelas, sabendo apenas um pouco de cada coisa, perdendo a sua especialidade.

Importante também é o argumento da entrevistada de que a multifunção não é desculpa para a não contratação de funcionários. Ela diz que todos devem saber fazer várias funções para cobrir um funcionário ou outro quando estiverem de férias, por exemplo, e não serão contratados outros no lugar. E, mais curioso ainda, é que ao contrário de outros tantos funcionários que admitem ser a empresa a culpada da falta de contratação, Inês diz que a empresa não libera funcionários porque a média do número de funcionários é calculada por intermédio das cotas e o problema, segundo ela, está no fato de que, às vezes, alguns funcionários extrapolam o limite permitido para o banco de horas. Isso faz com que a empresa argumente que se o banco de horas está sendo ultrapassado é porque os funcionários estão querendo aumentar o seu salário e, por isso, estão dando conta do atendimento ao cliente e de suas demais obrigações dentro do mesmo quadro de funcionários, não existindo necessidade de liberar mais contratação.

Na verdade, o que acontece é exatamente o inverso. O banco de horas é extrapolado porque faltam funcionários na loja. Sem contar que se um funcionário tem que realizar a função de três, por exemplo, ele consegue aumentar o seu salário porque está aumentando o tempo de trabalho dentro da loja. Mas o faz porque faltam funcionários que garantam a produtividade exigida na empresa num período de oito horas.

A entrevistada Mônica Santos, que trabalha há 3 anos na loja, apresenta a idéia de trabalhador multifuncional como o principal elemento do que considera como “novo padrão” exigido pela loja, especialmente a partir de 2005, estabelecendo uma crítica ao que ela julga como contradição da empresa: a multifunção. Ela comenta:

Eu fui contratada para trabalhar no crediário e continuo no mesmo setor. Já fui promovida, né? Pra coordenadora administrativa, mas continuo no mesmo setor. (...) Só que de uns anos pra cá a Pernambucanas fala muito em padronizar. (...) Você é... nós temos o que nós chamamos de multifunção: cada funcionário deve desempenhar, ser especialista no seu setor, no meu caso crediário. Mas eu tenho que saber operar caixa, saber atender. (...) Então... quando eu comecei a trabalhar aqui eu desempenhava apenas o papel de crediário. Depois com o tempo eles começaram a querer preparar a gente pra venda. Então cada vez mais é exigido. (...) E a multifunção foi um surgimento desse novo padrão, esse padrão da pessoa aprender a operar caixa quando ela é apenas vendedora. Aprendeu, volta pra sua especialidade. Quando necessitar ela volta pro caixa. Mas quando não ela continua sendo especialista na sua área. Mas mais quando precisar. Com certeza depende muito do funcionário. Uma porque essa multifunção, a empresa acredita que ela não precisa contratar mais funcionários porque ela tem funcionários capacitados pra desempenhar duas ou até mais funções, com certeza. Mas isso sobrecarrega o funcionário, ele perde seu foco no atendimento é... muda o ponto pra arrumação, pra operação de caixa e deixa o cliente muito mais solto, sendo que a empresa bate muito forte em cima do atendimento ao cliente, foca muito que os funcionários atendam aos clientes, mas não viabiliza funcionários suficientes. E isso mudou em novembro de 2005 e eu entrei em agosto de 2004. Algumas vezes alguns setores precisavam de ajuda, só que auxiliava, não executava a função sozinho, a gente ia como um quebra-galho. Depois que a empresa se preocupou em criar um funcionário capaz de operar sozinho várias funções: vendas, atendimento ao cliente, crediário, atendimento ao cliente no caixa e, inclusive quando eu entrei, nós éramos em 23 funcionários, hoje somos 17, devido a essa multifunção¹⁴¹.

A narrativa de Mônica Santos indica que o processo de implantação da multifunção passou por diversos momentos, apontando, inclusive, o período de intensificação do sistema. O argumento de Mônica é diferente do de outros funcionários da loja, inclusive a periodização da multifunção é datada diferentemente por cada trabalhador, assim como é percebida e experimentada de diversas maneiras pelos mesmos.

Na visão da entrevistada é entre 2004 e 2005 que ocorre a implantação do sistema multifuncional, sendo 2005 o ano da intensificação do processo. Diferentemente de outros funcionários que acreditam que existe atualmente a multifunção ou que não existe mais ou ainda que a multifunção seja realizada apenas por alguns setores ou por alguns poucos trabalhadores, Mônica diz que o processo de multifunção tem diferentes momentos, sendo o

¹⁴¹ Entrevista concedida por Mônica Santos, em 16 de janeiro de 2007.

primeiro o de tentativa da implantação do sistema, cujos funcionários deveriam agir como “quebra-galhos” na loja, atuando em outros setores apenas como auxiliares. No momento em que se intensifica o processo, que ela denomina como surgimento do “novo padrão” exigido pela empresa, é que o funcionário não é mais um auxiliar, mas sim um trabalhador capacitado a “sozinho” desempenhar várias funções, ou melhor, todas as funções e setores da loja.

Inicialmente, portanto, o funcionário era um especialista no seu setor, aprendendo a desenvolver algumas funções na empresa para quando fosse necessário cooperar com a equipe. Atualmente o funcionário não deixa de ser especialista no seu setor, mas ele deve saber realizar todas as funções da loja para que ele consiga auxiliar, quando preciso, com capacidade igual a do especialista do setor onde está contribuindo.

Outro argumento importante de Mônica é o de que a empresa acaba se tornando contraditória ao enfatizar a multifunção, sendo que admite ser o seu objetivo principal o de “focar o cliente”. Segundo ela o funcionário se sobrecarrega ao realizar a multifunção “deixando o cliente muito solto”, o que gera conflitos entre os próprios funcionários e, também, com os clientes. Tal argumento convergente com o de muitos dos funcionários da loja, assim como a reclamação e crítica à empresa acerca da falta de funcionários, oriunda da redução no quadro de trabalhadores devido à multifunção, o que sobrecarrega os funcionários em detrimento a tentativa da empresa de exigir que o funcionário realize uma série de funções para não ampliar o quadro de trabalhadores, tendo em vista que os mesmos estão aptos, capacitados a realizar todas as funções da empresa, realizando, um único funcionário, por vezes, o serviço de outros três.

Outra funcionária, Elisângela Gomes, que trabalha há 4 anos nas Pernambucanas, apresenta, assim como Mônica, a multifunção como um processo de contradição dentro da empresa. Porém, a contradição apresentada por ela é diferente da de Mônica, denunciando os conflitos existentes entre os setores da loja, ocasionados pela multifunção. Ela comenta:

Eu acho que o ramo mole, né? Tem o eletro e o ramo mole, né? ele é um pouco desvalorizado o ramo mole. O eletro quando precisa de ajuda a gente vai pra lá, mas dificilmente eles vêm ajudar nós, nessa parte acho que tá meio desorganizado. Isso é porque a loja difunde um pouco aquela coisa de multifunção e acaba sendo um pouco contraditório essa coisa do eletro com a... Porque, eu penso assim, faz uma coisa que você não vai tá ganhando por aquilo, né? Que nem sábado, eu e a Juliane estamos pro eletro só que nós não ganhamos no eletro, nós ganhamos do vestuário e do cama, mesa e banho, aí com certeza perdeu é... venda lá na cama, mesa, banho e vestuário e o eletro ganhô, só que... na hora de recebê. Então acho que é assim, não sei, acho que essa multifunção ficô muito complicada, não sei se nós não se adequamos a isso ainda, né? já vai fazer dois anos agora em novembro, vai fazer um ano e pouco que tá nesse ritmo de função. Antes daí era, tipo assim

era, você tinha a tua cota individual e tinha suas metas individuais, ali tinha cadastro, tudo, tudo era individual, comissão, pra você trabalhá pra você mesmo. E agora a cota é por setor, por departamentos¹⁴².

Na fala de Elisângela a multifunção aparece como contraditória porque a empresa determina que todos os setores e funcionários devesse realizar a multifunção. Contudo, o ramo mole realiza a multifunção, ajudando inclusive o eletro, que não sai do seu setor. Isso, segundo ela, traz conseqüências até para o salário dos funcionários, sendo que ela estabelece uma reclamação à empresa concluindo que antes da implantação da multifunção existia produtividade, mas ela era distribuída individualmente, assim como o cálculo e a composição do salário – nas palavras dela: “você trabalhava pra você mesmo”.

Atualmente a cota é distribuída por departamentos, por setores e, para Elisângela, a multifunção complicou esse sistema e prejudicou alguns funcionários, especialmente do ramo mole, porque estes ajudam a fechar a cota de outros setores como o eletro e não recebem nada por isso. Pelo contrário, perdem de vender no seu setor e ter a possibilidade de aumentar o seu salário.

Importante perceber também que a entrevistada critica o sistema de multifunção no sentido em que acredita que ele a afeta, bem como o seu setor. Do mesmo modo, não determina unicamente à empresa a insuficiência, a inoperância da multifunção, admitindo que o problema possa estar nos funcionários que em dois anos não se adequaram ao ritmo estabelecido, desejado pela loja.

Esta fala de Elisângela indica que as estratégias, discursos e ditames da empresa não são manuais invioláveis e inquestionáveis a serem seguidos pelos trabalhadores. A empresa tenta reorganizar o trabalho, mas para isso depende dos trabalhadores, que imprimem sentidos e ditam dinâmicas no chão da produção, mostrando que se um sistema é constantemente alterado, transformado, é porque os trabalhadores pressionam, convivem num embate, numa luta.

No geral, as falas dos trabalhadores, alicerçadas em suas experiências, indicam que o sistema de multifunção parece não funcionar. Vários são os indicativos de que o sistema proporciona uma série de problemas, que não possibilitam a exatidão de sua proposta. O trabalhador se nega a intensificar o seu trabalho não apenas devido ao exercício da multifunção, mas porque se nega a ter seu trabalho intensificado nestas condições. Isso sem contar na negatividade expressa pelos funcionários no sentido de que além dos trabalhadores, às vezes, serem pressionados a realizar a multifunção auxiliando outros setores quando for

¹⁴² Entrevista concedida por Elisângela Gomes, em 8 de janeiro de 2007.

preciso, ela se torna negativa mesmo quando aumenta proporcionalmente os rendimentos porque o salário parece não justificar a sobrecarga de trabalho. É possível considerar também o fato de que a multifunção limita o saber do trabalhador, porque ao aprender um pouco de cada coisa ele acaba não aprendendo por completo nenhuma função, nem a de sua especialidade.

As constantes queixas dos trabalhadores, assim como a revisão que fazem do sistema, sugerem que talvez o seu mau funcionamento se deva às práticas dos trabalhadores que resistiram a ele, buscando restaurar a “antiga” ordem (ou rotina) do trabalho. Apesar da resistência rotineira, quase silenciosa dos trabalhadores, é inegável a pressão e o ambiente de luta disputado com a empresa em relação à multifunção. Nesse sentido, a partir das pressões dos trabalhadores diante do mau andamento do sistema, da negação de terem seu trabalho intensificado nestas condições, a empresa volta a investir no chamado “especialista”.

3.2 “NA JULA COM OS LEÕES”:

O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO VISTO ATRAVÉS DA PRÁTICA DO TRABALHO TEMPORÁRIO

A introdução de novas tecnologias e modos de gerenciamento nas Pernambucanas engendrou outros viveres e novas disputas na vida e no trabalho dos funcionários. O sentido da “modernização” e da reestruturação da produção pretende cunhar um significado para a empresa de progresso, de desenvolvimento e de integração privilegiada nos mercados nacional e internacional, enfim de inserção na ‘sociedade globalizada’. Porém, da análise de narrativas que os trabalhadores constroem sobre seus enredos, emergem outras relações e vivências deste período, que disputam os significados e o sentido destas mudanças.

A terceirização¹⁴³, praticada pelas Pernambucanas por intermédio de subcontratações, do trabalhador de tipo temporário, é outro exemplo do processo de mudanças ocorrido na

¹⁴³ Mario Sergio Salerno problematiza o conceito de terceirização do seguinte modo: “Uma empresa (...), em seu processo de terceirização, desfaz-se de seu setor de manutenção, passando a contratar uma firma especializada para realizar a atividade. A firma contratada presta serviços de manutenção; é uma empresa classificada no setor de serviços da economia. Nas estatísticas, o que ocorre? Aumento do emprego nos serviços, diminuição do emprego (...). E no mundo real, o que ocorre? Talvez somente a mudança da relação empregatícia do pessoal da manutenção, se a empresa especializada contratar os ex-funcionários (...). Ou talvez uma degradação das condições de trabalho se a empresa terceirizada (prestadora do serviço) pagar salários menores, se seus funcionários tiverem menores direitos – fatos que se têm tornado cada vez mais comuns em muitos processos de terceirização, principalmente naqueles em que os sindicatos não tiveram força suficiente para fazer valer os direitos e interesses dos trabalhadores. Essa dinâmica não é explicada pela classificação setorial indústria x serviços”. SALERMO, Mario Sergio (org.). “A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços”. In: *Relação de serviço: Produção e Avaliação*. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2001. p. 12-13

empresa, interpretado e vivenciado de diferentes formas pelos funcionários, construído, assim como a multifunção, num espaço dinâmico de embate, de luta de classes, de antagonismo.

As contratações dos trabalhadores temporários na empresa existem desde o início da década de 1990 e têm por objetivo contribuir com os setores por um período de aproximadamente três meses, no final do ano, juntamente com o quadro de funcionários efetivos. Na loja de Marechal Cândido Rondon elas começam a ocorrer em torno de 1998, momento em que a contratação dos temporários na rede das Casas Pernambucanas é efetuada não mais pela empresa, mas por uma entidade terceirizada, chamada “People Domus Assessoria em Recursos Humanos LTDA”¹⁴⁴, de São Paulo, responsável pelo pagamento, aprovação e legislação do processo de trabalho dos subcontratados.

Muitos dos trabalhadores efetivos das Pernambucanas já trabalharam como temporários e, quando da abertura de uma vaga efetiva, foram chamados a ingressar. Contudo, a experiência de trabalhar como temporário, assim como a experiência de trabalhar junto com um temporário, é percebido distintamente entre os funcionários, representando inclusive, em determinados momentos, conflitos nos modos de trabalhar, bem como a representação de uma ameaça de perda de emprego para alguns funcionários, especialmente os mais antigos.

A funcionária Mônica Santos, nome fictício, vê como positiva a contratação dos temporários porque o quadro de efetivos na empresa é bastante reduzido e, no final do ano, tendo em vista que as vendas dobram, seria impossível desempenhar todas as atividades exigidas sem ampliar o quadro de funcionários. Ela argumenta:

A contratação dos temporários é feita normalmente em novembro. E... importante porque é o período em que as vendas praticamente dobram e... na verdade nem é a Pernambucanas que contrata, é uma empresa terceirizada, a Pernambucanas não trabalha com funcionários temporários, ela terceiriza. Em relação aos funcionários efetivos da loja é um pouco crítico porque é pouco tempo pra eles aprenderem e eles já são praticamente jogados na jaula junto com os leões¹⁴⁵.

Importante perceber que a fala de Mônica indica o interesse das Pernambucanas por não ampliar o quadro efetivo de funcionários e, por isso, terceiriza mão-de-obra no período em que o fluxo de clientes, bem como as vendas na loja, aumenta. Interessante também é a percepção da entrevistada quanto à precarização de tal mão-de-obra, representada pela fala de que os temporários “são praticamente jogados na jaula junto com os leões”.

¹⁴⁴ Informação pronunciada pela funcionária transferida da filial de Rondon, Franciele Cristina Capoa, no momento da produção de sua entrevista, dia 25 de agosto de 2006.

¹⁴⁵ Entrevista concedida por Mônica Santos, em 16 de janeiro de 2007.

No geral, a entrevistada aponta para a precarização do trabalho dos efetivos, bem como dos temporários. Porém, é importante perceber o indicativo dela de que já é difícil trabalhar numa função efetiva na empresa, sendo que você é treinado para aquilo, tem certo tempo para apreender o ofício; ao contrário do temporário que não é treinado, não conta com tempo adequado para apreender a função e é praticamente obrigado a desempenhar não somente a função para que foi contratado, mas outras funções, já que a loja trabalha num sistema de multifunção.

Outro entrevistado, Douglas Marcel Junges, apresenta argumentos semelhantes aos de Mônica, percebendo a importância da contratação dos funcionários temporários no sentido da ajuda que dão aos efetivos no período em que trabalham nas Pernambucanas. Ele, inclusive, chega a justificar a importância dos temporários no que concerne à sua própria função como vendedor. Douglas comenta:

Eu acho que é importante sim. Se não tivesse os funcionários temporários final do ano eu já tinha levado um soco! Porque é muito cliente. Só que... é um tempo muito curto que eles ficam, né? Não são treinados. Então, eles têm que exercê funções de organização, não funções específicas que desenvolvem num treinamento, né? Um conhecimento a tá exercendo, né? Mas eles são importantes. Agora a contratação deles eu acredito que a empresa já pegue pessoas que possam, num curto prazo, apreender ou possam, na oportunidade, dependendo do esforço dela e do que que ela apresentô prá empresa, né? Ela pode sê contratada, como já houve na nossa loja¹⁴⁶.

Douglas indica claramente que se não houvesse os temporários no final de ano os efetivos não dariam conta de realizar todas as funções das quais são encarregados, comprometendo o andamento das vendas e o funcionamento da loja. Por outro lado, ele reconhece não apenas o quanto a sua mão de obra e a dos demais efetivos é sobrecarregada pela intensificação dos ritmos de trabalho na loja, como também as dificuldades pelas quais passam os temporários, que, sem treinamento prévio, são obrigados a desempenhar uma série de funções, num curto período de tempo, numa espécie de teste elaborado pela empresa, acaso existam futuras vagas para efetivos.

A fala de Douglas sugere, até mesmo, o tipo de profissional objetivado pelas Pernambucanas quando da contratação dos temporários. Além de ser jovem e ter disponibilidade para cumprir longas jornadas de trabalho e ritmos intensos, é preciso que o funcionário seja não apenas jovem e com disponibilidade para cumprir longas jornadas de trabalho e ritmos intensos de trabalho, mas ágil no exercício de várias funções, com

¹⁴⁶ Entrevista concedida por Douglas Marcel Junges em 9 de janeiro de 2007.

“facilidade” para apreender rápido, interessado em contribuir para o cumprimento da produtividade estipulada pela empresa.

De maneira diferente de Douglas e Mônica, a funcionária transferida para outra filial, Franciele Cristina Capoia, que trabalha há 2 anos na empresa, argumenta que a contratação dos temporários é uma espécie de benefício oferecido pela empresa acaso exista possibilidade de contratação futura para efetivos. O serviço é, para ela, uma espécie de oportunidade para que o funcionário mostre seu desempenho, se encaixe no perfil exigido pela empresa, dependendo dele tornar-se apto para ingressar na empresa acaso exista vaga. Franciele admite:

Só nesse período. E então é mais complicado. É uma empresa terceirizada que faz, uma empresa de São Paulo, a gente faz a seleção e é contratado por eles. Então a pessoa que é contratada por um mês, dois meses ela é contratada pela empresa, no caso, pela People Domus. A seleção é a mesma pra contratar funcionário pra Pernambucanas. Só a diferença é que tá sendo contratado pra um serviço terceirizado. (...) É mais pro período que a loja precisa do temporário. Mas é claro, já houve casos de pessoas que ficaram na loja. Teve pessoas que se destacaram tanto que assim que abriu uma vaga foi chamado essas pessoas. Porque assim... você fica ali um mês, dois meses e a pessoa apreende tudo, tudo não, ela apreende muita coisa sobre a loja, ela tem uma experiência de Pernambucanas. E se ela se destacou, se ela atendeu bem, se ela trabalhou no crediário e... caixa, geralmente é difícil, é mais complicado. Mas se ela se destacou assim que abre vaga se a pessoa ainda tem disponibilidade de trabalhar com a gente a preferência é pra ela, que a gente já tem esse conhecimento, já teve convivência nestes dois, três meses, já sabe como é que é, até a questão de índole da pessoa, como que ela vai se comportar diante de certas situações, com os clientes e tal. Então geralmente os temporários são beneficiados quanto à contratação¹⁴⁷.

A fala de Franciele admite, portanto, o período de trabalho dos temporários como uma espécie de teste para os funcionários temporários, no sentido de identificar se estes têm condições de trabalhar na equipe, de incorporar o “espírito” da empresa. Importante, nesse sentido, o fato dela concluir que os critérios utilizados para contratar um temporário são os mesmos do que para os efetivos, com a diferença de que são funcionários terceirizados, mas que, por trabalharem na empresa, devem buscar se inserir, conhecer a dinâmica de trabalho e da empresa, bem como se destacar a partir da experiência que tiveram de Pernambucanas para que, acaso exista vaga, sejam, de acordo com ela, “beneficiados quanto à contratação”.

Como se vê, Franciele não chega nem a comentar que os temporários contribuem com o trabalho dos efetivos, que são necessários e, ao mesmo tempo, funcionam como uma espécie de cobertura ao quadro reduzido de funcionários. É como se Franciele atribuísse ao temporário a responsabilidade para garantir a sua entrada como efetivo na empresa acaso

¹⁴⁷ Entrevista concedida por Franciele Cristina Capoia em 25 de agosto de 2006.

exista uma vaga. Se ele se encaixar no perfil exigido, destacando-se, sobressaindo-se sobre os demais temporários e, até mesmo, sobre efetivos da loja, ele garante a sua entrada. Ou seja, o trabalho do temporário é visto por ela como uma oportunidade dada pelas Pernambucanas aos que desejarem entrar, assim como é responsabilidade do funcionário lutar para ingressar na empresa.

O funcionário Lauro Dutra Moura, que trabalha há 2 anos na empresa, concorda com o argumento de Franciele de que os temporários são uma espécie de teste elaborado pela empresa em caso de futuras contratações, sendo os que se adaptam ao sistema exigido efetivados posteriormente e, os que não agradam, descartados. Porém, ele atribui ao gerente e à maneira como este trata os temporários, a responsabilidade pela contratação e pela forma com que deve ser encarado o trabalho pelo trabalhador. Ele diz:

Quanto aos temporários, isso depende do gerente. A maior lição que eu tenho é do Luciano. No dia em que ele fez o teste pros temporários, em momento algum ele tratou os temporários da forma como que o último que contratô tratô, que ele simplesmente virô pra eles e falô: me faça um texto aí e depois eu ligo pra vocês. Fizeram o texto e pra um que ele ligô ele falô assim: você foi o menos pior! Então ele vai falar o quê? Vai dizer o quê? O cara simplesmente entrô pensando que não tinha nenhum funcionário perfeito. Mas eu acho que num ponto de vista eu concordo com ele, não tem mesmo. Mas não que ninguém seja da forma com que ele pensou, né? Eu acho que temporário é mais um teste, porque vão contratar o temporário provavelmente pra ele ser efetivado posteriormente. Alguns casos não conseguem exatamente por causa que eles dão uma determinada demonstração no serviço deles de temporário, se por um acaso não agrada, eles são descartados. Em alguns momentos você prefere que o temporário seja efetivado, porque geralmente ele mostra mais serviço, mais empenho, mais depois quando ele é efetivado sempre cai o rendimento dele, não é a mesma coisa, já não tem aquela mesma intenção, aquela mesma vontade de fazê as coisas¹⁴⁸.

Tanto Lauro quanto Franciele parecem ter razão ao dizer que a empresa “prepara” seu próprio exército de reserva a partir dos temporários. O trabalho temporário funciona para a empresa como a possibilidade de escolher, diante de uma gama de trabalhadores que precisam de emprego, um ou mais trabalhadores que se encaixem no perfil da loja, que concordem em “consentir” a exploração sobre seu próprio trabalho. Ao longo do trabalho como temporários eles já são treinados e também descartados conforme o “teste” exigido pela empresa, conforme o desempenho diante das condições estabelecidas para o trabalho. Este é um tipo de pressão construído pela empresa e que provoca, conforme muitos entrevistados, grandes tensões e receios em meio aos funcionários da ativa.

¹⁴⁸ Entrevista concedida por Lauro Marciano Dutra Moura em 10 de janeiro de 2007.

Outra questão importante levantada por Lauro e que diz respeito ao trabalho temporário é a de que a possibilidade de existir uma vaga efetiva para os funcionários faz com que estes se esforcem talvez muito mais do que é inclusive solicitado pela empresa, objetivando, provavelmente pela necessidade de um emprego, “demonstrar serviço” enquanto trabalham como temporários para tentar garantir uma vaga como efetivo. No entanto, segundo ele, a necessidade do emprego, que faz com que o temporário se esforce para ser efetivado, parece não permanecer em determinados casos, pois alguns depois de efetivos caem o rendimento, não se empenham mais como quando desejavam fazer parte do quadro oficial. Isso sugere uma série de coisas: que a luta por emprego no mundo atual é constante, o que faz com que muitos se sujeitem a uma exploração intensificada com o intuito de conseguir ingressar no mercado de trabalho; que com o tempo os trabalhadores passam a perceber o jogo da produção e, por vivenciarem este jogo, disputam espaços, reivindicam posições, lutam por melhores condições, disputam o tempo na produção, resistem a determinadas normas e imposições, entre outros elementos.

Importante perceber com relação ao “demonstrar serviço”, que nada mais é que o sobre-esforço do funcionário no espaço de trabalho, mencionado por Lauro e Franciele, é que o aumento do trabalho pode resultar um aumento de salário, mas resulta também em maior produtividade para a empresa. Ou seja, quanto mais se corre atrás de cumprir a produtividade, esforçando-se e gerando um sobre-esforço, a empresa não apenas aumenta seus lucros, como aumenta cada vez mais a produtividade, os números em termos de cotas, intensificando ainda mais o trabalho dos funcionários.

Outra funcionária, Andréia Amaro, uma das últimas funcionárias efetivadas nas Pernambucanas, que trabalhou por dois anos como temporária e está como efetiva nas Pernambucanas há 8 meses, complementa a fala de Lauro no sentido de que a necessidade por um emprego faz com que o trabalhador se sujeite a uma série de coisas, “mostre serviço” ou, até mesmo, passe a ficar esperando uma vaga na empresa. Para além de precisar do emprego, o trabalhador pode desempenhar tudo o que lhe foi solicitado enquanto era temporário. Andréia conta:

Eu acho que é uma oportunidade pras pessoas tá conhecendo um pouco mais, né? Que nem eu trabalhei como temporária, pra mim foi uma experiência muito boa, sabe? Eu me senti muito bem com os funcionários ali. Eu não tinha aquele medo de chegar, de falar, de me expressar com ninguém, até mesmo com o gerente, com o Luciano. Eu achava muito bacana, acho muito legal a... como que é a relação entre os funcionários ali dentro. Eu particularmente fui muito bem tratada quando eu trabalhei como temporária, não tenho do que reclamá, né? Agora das outras pessoas... cada

um é cada um, acho que vai delas, né? Delas mostrarem, conquistarem, conquistar seu espaço. (...) Acho também que o temporário é uma possibilidade para gerar uma futura contratação, eu acho, experiência própria, né? Esperei, tive paciência, esperei dois anos, né? Mas agora tô efetiva!¹⁴⁹

Andréia apresenta o trabalho temporário como uma oportunidade de conhecer a empresa para, acaso exista contratações posteriores, assim como é obrigação do temporário conquistar o seu espaço, se relacionar bem com a gerência e com os demais funcionários para que, a partir disso, exista a chance de ser efetivado. Isso é o que justificar, a partir da experiência dela e, segundo ela, o fato de ter esperado dois anos para ser efetivada nas Pernambucanas, estando procurando emprego nesse período, permanecendo em alguns por pouco tempo e entrando como temporária várias vezes no intuito de conseguir ingressar efetivamente na loja.

Levando em conta as diferentes concepções atribuídas pelos funcionários à prática do trabalho temporário, da terceirização na empresa, representado aqui por intermédio da contratação dos temporários, é possível perceber os vários embates traçados na loja com relação à utilização de tal mecanismo, bem como as conseqüências dele para os trabalhadores e as mudanças existentes no mesmo e no chão da loja.

Exemplo disso está nos argumentos construídos por Marlei Biccigo, que explicitam principalmente a última alteração ocorrida com relação ao sistema de contratação temporária na loja, que trouxe conseqüências para todos os funcionários. Marlei narra:

Eu acho que os temporários já é... não sei se é bem esse critério que é usado. Sei que já é mais... que nem no final do ano o rapaz teve aí no lugar do Luciano ele disse assim: Ele tem que... o temporário que é alguém que tá trabalhando, ele sabe que ele vai ser só temporário, que então, assim, já evita de pegar pessoas que tem filhos, porque a pessoa pode imaginar que ela pode ficar na empresa. Realmente, de repente se um dia precisar e se você se destacou pode, só que é assim, né? Só por algum tempo. Então ele e outros, até não sei se ele comentou de pegar gente que que dinheiro pra sair pra balada, pra comprar uma roupa nova, pra gastar, não uma pessoa que realmente precisasse de um emprego, né? Isso, a relação deles com a loja, realmente eles se habituaram bem, né? Um se deu bem com todo mundo, acho que não teve ninguém assim... até inclusive a Andréia que foi temporária na loja hoje efetivou, né? Assim não tem como contratar todos, várias pessoas que passaram por lá, de repente seriam bem capaz, assim... a gente viu só que não tem como contratar todos, né? Mas a relação, assim é legal mesmo no final do ano, a gente contratou o Paulo que agora que o Lauro que tava doente nesse final de semana, dia das mães, o Alexandre de férias e chamou ele. Ele veio lá dois dias ajudar, né?¹⁵⁰

¹⁴⁹ Entrevista concedida por Andréia Amaro em 15 de janeiro de 2007.

¹⁵⁰ Entrevista concedida por Marlei Cristina Biccigo em 16 de maio de 2007.

Marlei está se referindo a uma mudança nos critérios de contratação dos temporários, que não parece se aplicar a toda a rede das Casas Pernambucanas, mas sim na filial de Rondon devido à troca de gerente. Possivelmente outras filiais sigam os mesmos critérios, mas não por padronização ou exigência comum da empresa. No geral, a entrevistada está descrevendo como ocorreu o último processo de contratação dos temporários de modo a estabelecer um comparativo com a antiga gerência, expressa pelos anos anteriores.

Marlei dá um indicativo com relação a um tipo de exceção concernente ao trabalho temporário, realizada recentemente pela empresa. Ela está se referindo ao fato de que as Pernambucanas admitem a prática do trabalho temporário apenas no final de ano, por um período que varia de um a três meses, mas abriu uma exceção na contratação de temporários como uma espécie de “quebra-galhos” fora do período costumeiro de contratações. Como exemplo Marlei comenta sobre um funcionário que trabalhou como temporário no final de ano e, devido ao seu desempenho, foi chamado novamente pela empresa para trabalhar em dias fora do rotineiro para as contratações de tipo temporárias. Além disso, ela comenta de um critério alterado pelo último gerente que é o de contratar pessoas jovens, que não necessariamente tenham família, filhos, dependendo de um emprego para sobreviver, porque elas se esforçarão bastante durante o serviço temporário na esperança de conseguir uma vaga como efetivo posteriormente. O gerente atual parece admitir que não é impossível haver contratações posteriores, mas que se a pessoa não necessitar muito do emprego ela não gerará atritos para empresa, pois já está consciente de que exercerá apenas um trabalho temporário, não fazendo parte do quadro de funcionários Pernambucanas.

Os elementos levantados por Marlei são importantes porque permitem traçar um paralelo com outras falas, como a de Franciele Uhry, contratada recentemente na loja, e que indica as conseqüências do último processo de contratação e desenvolvimento dos temporários. Segundo ela, o processo parece ter gerado conflitos na loja e resistências inclusive da parte de alguns temporários quanto ao funcionamento da empresa e da própria exigência aos temporários. Franciele conta:

Eu não sei porque o ano que eu entrei agora, que passei, os temporários foram péssimos. Meu Deus, antes nunca, nunca, nunca teve um quadro tão ruim. O pessoal faltava, trouxeram até atestado falsificado aqui pra dizer que tava doente, sabe? Que o pai falsificou no hospital. Nossa, foi horrível! Sabe, quando mais a gente precisava, na época de natal, aquela correria na loja, a gente tem que se virar entre nós mesmos. No último dia, que era pra todos virem, no dia 30, não veio nenhum temporário, só o menino do eletro que veio, só que eles são contratados pelas Pernambucanas mesmo, os outros são pela People Domus. Então, não veio nenhum temporário no último dia de trabalho, não veio ninguém. Tanto é que uma me ligou de manhã: tô

passando mal! De meio dia veio aí fazer compras. Foi péssimo mesmo, acho que tão pra ajudar e não pra prejudicar a gente, né? Esse final de ano o temporário foi bem feio mesmo. Mas eu acho importante, eu acho que é pra ser contratado é que precisa mesmo no final de ano, né? Só que não é pra atrapalhar em vez de ajudar!¹⁵¹

A experiência de alterar os critérios de contratação, realizada pelo novo gerente, descrita por Marlei, parece ter reflexos, que são mencionados por Franciele em sua fala. Não é possível afirmar que o fato das pessoas contratadas serem jovens e não dependerem exclusivamente do trabalho como temporário para sobreviver fez com que não trabalhassem intensamente do mesmo modo como os temporários dos anos anteriores trabalharam. Contudo, o fato é que foi unânime o comentário de que a última contratação de temporários foi frustrante para a equipe porque os trabalhadores que foram contratados no intuito de favorecer o quadro, diminuindo ou procurando equilibrar os intensos ritmos de trabalho entre os funcionários, descumpriram com várias das exigências da empresa, a exemplo do ritmo acelerado de trabalho, expresso principalmente pelo período de novembro a janeiro.

Outro argumento importante é o de que os temporários são contratados para ajudar os funcionários e não para atrapalhar. Ou seja, as contratações servem para auxiliar no atendimento aos clientes e no cumprimento das cotas, que são extremamente elevadas principalmente no mês de dezembro. Todavia, o fato de alguns temporários não trabalharem todos os dias nas prolongadas jornadas exigidas pela empresa, nos intensos ritmos de trabalho, não são vistos pela grande maioria dos efetivos como um ato de percepção dos trabalhadores temporários acerca de que é um exagero a flexibilização e a intensificação exigida nas Pernambucanas e que os mesmos talvez não estivessem acostumados a ritmos tão intensos.

Por outro lado, não é possível admitir com certeza que este seja o motivo que tenha levado os temporários, exceto um, a não trabalhar por diversos dias, inclusive no dia 30 de dezembro, data de muito fluxo de clientes na loja. O que não significa que, tal suposição não possa ser feita, afinal o argumento dos efetivos é de que apenas um temporário cumpriu com todas as exigências da empresa no período, os demais boicotaram, utilizando até de “atestados falsificados”, como admite Franciele, para justificar a ausência no trabalho.

Outra funcionária, Lúcia Bernadete Kaiser, que está há 19 anos nas Pernambucanas, apresenta vários do que julga serem critérios adotados pela empresa para contratar os temporários, assim como pontos positivos e negativos com relação ao trabalho dos mesmos, a relação que mantém com os demais da loja, entre outros. Lúcia comenta:

¹⁵¹ Entrevista concedida por Franciele Alexandra Uhry em 17 de janeiro de 2007.

A maioria no geral tem um bom entrosamento com os funcionários. Alguns depois são contratados pela empresa e outros não. Eles pegam pessoas jovens que não tem vínculo em outro lugar (...) E... gostam muito de pegar estudante mesmo. Eles já vão entrando porque ali essas pessoas podem crescer um pouquinho sem risco, né? Porque eles na loja já tão junto, então nisso vai vê se tem potencial pra chamar lá junto (...) e tem... já tem bastante gente trabalhando como efetivo, que já foi temporário. (...) Tem atritos com os temporários, no geral, com os efetivos porque têm alguns que se sentem ameaçados pelos temporários, mas não deveria, não tem nem porque se sentir ameaçados porque o temporário ele é temporário e ele não sabe o que faz e ele não sabe o que fazer e ele não vai saber e ele nem tá sabendo. O tempo é muito curto pra ele ter experiência, pra tirar você do lugar, só se for... ele for mais esperto que você. Mas... ele não... o temporário não deveria tratar ele mal, deveria tratar ele bem porque tá somando pro teu salário, porque ele vai vim pro provador, ele vai vim pro depósito, pra abrir caixa, ele vai vim pro crediário, né? Então, ele tá somando, tem que ser pensado que ele vem pra somar e não pra subtrair e ele vai ajudar as cotas com o serviço que ele tá fazendo. (...) E também tem aquelas pessoas que você contrata, que você acha que é uma excelente pessoa, mas dois ou três dias você vê que não vai, como já aconteceu e já foi despedida, não se encaixou. E também queria que a empresa pensasse assim que os temporários não podem entrar por amizade, eles têm que ser mais no profissional. Eu não posso chegar no amigo do fulano porque daí esse amigo, enfim... acho que você fez o que você fez por mim, eu pensei que nem... se eu indiquei ele pra você: olha onde você pôs ele pra trabalhar! Então ali, então eu acho que não deve ser pela amizade, devia ser só profissional: ‘vamo trabalhar, vamo contratá o pessoal, ta?’ é comissionado pra não perder a amizade, aí sim! Mas pelo temporário. Agora se você... aí... agora acha que alguém que você conheça dê isso também, é só manter a educação, né?¹⁵²

Lúcia inicia a sua fala mencionando o que considera como uma preferência das Pernambucanas no momento de contratar os trabalhadores temporários: jovens, preferencialmente estudantes. Segundo ela isso ocorre por um sentido que, por sinal, considero dúbio. Ela diz: “Eles já vão entrando porque essas pessoas podem crescer um pouquinho sem risco, né?”. Tal frase pode se referir aos jovens que podem crescer na empresa sem riscos no sentido de que acaso não consigam uma vaga, eles têm outra opção por conta dos estudos. Por outro lado, pode se referir aos jovens que, por serem estudantes, não apresentam grandes riscos aos efetivos, tendo em vista que devem almejar seguir a carreira para a qual estão estudando, ao invés de verem o emprego nas Pernambucanas como algo permanente em suas vidas. Nesse sentido, o trabalho do temporário pode ser visto também como um teste, pois a equipe dos efetivos já está composta e trabalha junto. Porém, se o temporário se encaixar no perfil, “trabalhar direito”, ele pode se juntar ao grupo.

¹⁵² Entrevista concedida por Lúcia Bernadete Kaiser em 6 de agosto de 2007.

Outra colocação da entrevistada é a de que existe atrito entre os temporários e os efetivos na loja porque os últimos se sentem ameaçados pelos primeiros, achando que se houver muito destaque da parte dos temporários, pode haver demissão de efetivos, já que não há oportunidade concreta da abertura de novas vagas. O argumento de Lúcia, contudo, é o de que não deveria existir esse medo porque não existem vagas garantidas para novas contratações, porque os temporários são apenas temporários, porque é pouco tempo o período que ficam para adquirirem uma boa experiência, assim como precisam dos efetivos para apreender, são novos e não sabem fazer sozinhos.

No entanto, é importante perceber o argumento de Lúcia de que os temporários podem tomar o lugar dos efetivos ou representar uma ameaça a eles no caso de demonstrarem maior esperteza e agilidade da parte dos temporários quando estiverem apreendendo. Isso indica certo medo de Lúcia ou mesmo de consciência no sentido de que é possível um temporário entrar no lugar de um efetivo. Por outro lado, seu argumento é complementado pela idéia de que há casos em que alguns funcionários são contratados como efetivos porque mostraram serviço como temporários, mas depois, com o tempo, foram demitidos porque não se encaixaram mais no que foi solicitado pela empresa.

A entrevistada comenta também que o temporário, apesar de todos os atritos existentes, deve ser bem tratado pelo efetivo, ser bem ensinado, porque ele está ajudando os funcionários a garantirem ou aumentarem o seu salário diante das cotas. Afinal, enquanto realizam funções menos rentáveis como cuidar do provador, fazer reposição de mercadorias e arrumar o depósito, sobra mais tempo para que o efetivo “venda”, que é o que “garante” o recebimento ou aumento do salário.

Por fim, Lúcia lança uma crítica à contratação de temporários “por amizade”, nos seus termos ou, pelo que popularmente é conhecido por indicação. Segundo ela, esse tipo de contratação gera atrito até entre os próprios efetivos porque quando um for ensinar ou chamar a atenção do outro, quem indicou pode se ofender. Por outro lado, o processo pode indicar também uma espécie de medo de perder o emprego porque os que foram contratados por indicação “têm as costas quentes”, pois o gerente certamente pediu para alguém de sua extrema confiança a indicação do funcionário temporário.

A funcionária Inês Ames Sauer comenta sobre os temporários a partir de sua própria experiência como trabalhadora temporária na empresa. Sua fala aponta para mudanças ocorridas com relação à contratação de temporários quando ela trabalhou e atualmente. No início da década eram contratados em torno de 10 funcionários para o período de final de ano e existiam previamente vagas a serem preenchidas por temporários que se destacassem.

Atualmente são contratados no máximo 5 temporários em lojas de pequeno porte como a de Rondon, não existindo vaga prévia como efetivo a ser preenchida. Inês narra:

Eu trabalhei como temporária. Éramos em 10. Sabíamos que havia uma vaga pra quem fosse se destacá. Eu... então eu corri atrás, eu lutei o que tinha pra aprendê, eu tentei aprendê e consegui! Das dez pessoas eu fui escolhida. (...) E o temporário é muito esperado, é muito importante, nossa! Assim... eles ajudam. Assim... a venda deles pra loja é muito importante pra gente e você vai tá se aliviando um pouco, né? Não que vá passá tudo pra eles, não é isso, mas é... a venda aumenta. Então você vai tê mais assim... tempo pra ajeitá outras coisas que você precisa tá fazendo durante o final de ano, né? Arrumação, reposição, só pena que esse ano não foi muito legal. Mas no geral... (...) ah, eu pela minha forma de vê, né? Nunca tive problema com os temporário. Eu nunca me, me amedrontei, vamo dizê assim... eu nunca me apavorei porque é... nunca me vi ameaçada, né? Que alguém fosse tirá o meu lugar. Pelo contrário, eu sempre tento dá muita força, pra que no final do ano, porque numa hora dessa a gente precisa dá um de... uma contratação, a gente sabe aonde que a gente vai í. Então a gente vai tê uma pessoa, vai tê uma experiência, né? A gente já vê o perfil da pessoa, se encaixa ou não!¹⁵³

A entrevistada vê a importância dos temporários no sentido de que sem eles os efetivos não dariam conta de todas as funções que precisam desempenhar no período de fim de ano. Ela diz que eles “aliviam” o serviço dos efetivos, ou seja, eles ajudam a diminuir a intensificação nos ritmos de trabalho, sendo as tarefas divididas, pois enquanto uns arrumam a loja e fazem reposição de mercadorias, por exemplo, os outros podem atender os clientes, porque fazer tudo ao mesmo tempo não daria tendo em vista o reduzido quadro de funcionários na empresa.

Importante também é o indício na fala de Inês de que a contratação dos temporários simboliza uma espécie de ameaça para alguns funcionários e seus respectivos empregos. Alguns efetivos parecem ter medo de que os temporários possam se destacar muito e, já que não existem vagas abertas para contratação, eles podem se “dar” melhor que um efetivo e, com isso, este último pode perder o emprego.

Inês, entretanto, argumenta que nunca se sentiu amedrontada, ameaçada pelos temporários, ela os vê como uma ajuda à equipe, como pessoas que estão auxiliando os funcionários num período em que é preciso ampliar o quadro temporariamente, não devendo os efetivos se sentir ameaçados porque os temporários estão ali apenas por um curto período. E, acaso se destaquem eles devem ser incentivados e não acuados, porque certamente quando entrarem farão o serviço “bem feito”, não tendo o efetivo que realizar trabalho duplo por causa de funcionário que não cumpre o que lhe é solicitado, prejudicando a equipe em termos

¹⁵³ Entrevista concedida por Inês Ames Sauer em 9 de janeiro de 2007.

de que os ritmos do trabalho aumentarão, bem como o salário pode ser alterado devido à produtividade, que corre o risco de não ser cumprida.

Diferentemente de boa parte dos efetivos, Paula de Andrade, nome fictício, que trabalha há 6 anos na filial de Rondon, não vê com bons olhos a contratação dos temporários, nem tampouco a relação que estabelecem com a equipe. Para ela, os temporários são contratados para realizarem funções pequenas, tarefas menos difíceis na loja, mas acabam vendo como status o trabalho nas Pernambucanas, não aceitando o tipo de trabalho que lhe é proposto, atrapalhando os demais efetivos. Paula argumenta:

A contratação dos temporários é assim... sempre em dezembro, né? Porque só acontecesse no natal e o relacionamento dos funcionários não é muito legal porque eles vão trabalhar na Pernambucanas, eles acham isso tudo o must, o fashion, né? Agora eu tô podendo porque eu estou trabalhando nas Pernambucanas, o status de trabalhar lá. Então pra eles é tudo, pra nós não porque o cara foi chamado pra fazê reposição, pra trabalhar no provador e o cara não quer fazer isso, o cara quer vendê e quer ficar bonitinho andando de um lado pro outro lá na frente. Então tem muito atrito porque eles não admitem que uma sênior chegue e fale: ó, você precisa fazer isso ou você pode fazer aquilo pra mim? Porque eles acham que quem vai coordenar é o gerente. Na verdade não é legal por essa questão, eles querem só... eles querem tá tranqüilo e na verdade não é isso, tem que correr atrás, tem que fazer reposição, tem que trabalhar bastante¹⁵⁴.

Como se vê, Paula não descreve a relação dos temporários com os efetivos de modo ameno como a maioria dos outros funcionários. Para ela a relação é bastante conflituosa porque os temporários não se sujeitam a fazer o que os efetivos tiveram que fazer no início dos seus trabalhos: sujeitar-se aos ditames da empresa, trabalhar duro, realizar uma série de tarefas e não apenas uma, bem como ouvir as sugestões não apenas do gerente, mas dos funcionários que já conhecem o funcionamento da loja e estão há mais tempo ali.

A entrevistada parece hierarquizar os temporários e efetivos em sua fala. Os temporários não são vistos como trabalhadores que estão exercendo, num curto período de tempo, um trabalho dentro da equipe. É como se todos desejassem fazer parte da equipe efetiva, ameaçando os demais, só que não se sujeitando a realizar pequenas tarefas ou tarefas hierarquicamente vistas como inferior na loja, como reposição, provador, depósito, etc.; que, por sinal, são realizadas juntamente com as funções específicas dos efetivos quando os temporários não estão na loja.

No geral, é perceptível que a prática do trabalho temporário é experimentada e percebida pelos funcionários de diferentes maneiras, constituindo uma série de conflitos e contradições no ambiente de trabalho. Por exemplo, a maioria dos funcionários vê a

¹⁵⁴ Entrevista concedida por Paula de Andrade em 4 de janeiro de 2007.

contratação dos temporários de modo positivo porque, com isso, diminui a sobrecarga de trabalho porque os temporários ajudam a cumprir a produtividade. Isto porque os temporários não têm produtividade estipulada como os efetivos. Eles ajudam a cumprir as cotas dos setores, da loja e dos produtos financeiros, recebendo percentual salarial somente sobre a venda dos produtos financeiros, que é paga conforme a venda individual dos seguros e a da loja, que é o que garante o salário base dos funcionários. No entanto, há momentos em que, tendo em vista a situação e exigências do mercado, uma espécie de instabilidade, em se tratando de oportunidades de emprego e do próprio emprego, os efetivos vêem os seus empregos ameaçados pelos temporários. Até porque é visível que nas Pernambucanas o processo de terceirização aparece como uma forma de não gastar com a ampliação no quadro de funcionários. Por isso, mesmo que existam situações e argumentos de que os temporários dependem dos efetivos porque, como não são treinados, dependem dos efetivos para ensiná-los, podem existir casos em que o temporário desempenhe e apreenda mais rápido e de maneira mais ágil uma tarefa que o efetivo desempenhou ou desempenha, representando, portanto, uma ameaça ao emprego do efetivo.

Nesse sentido, também é possível sugerir que o trabalho temporário realmente seja uma forma da empresa “preparar” o seu exército de reserva. Ao realizar a prática do trabalho temporário ela deixa o trabalhador efetivo amedrontado no sentido de que apesar dele ser quem irá ensinar o temporário, com o ensinamento ele perderá tempo e isso prejudica as vendas, além da possibilidade do temporário produzir mais do que o efetivo. Por outro lado, o trabalhador temporário que, provavelmente estava desempregado até o momento, dedica-se bastante no período de trabalho, objetivando uma futura vaga na empresa. Ficando as Pernambucanas com um exército de reserva que lhe permite selecionar e descartar futuros funcionários.

3.3 “VENDER CHAPINHA NÃO É VENDER CARRO”:

A PRODUTIVIDADE EM DISPUTA

A década de 1990, no Brasil, foi marcada por constantes transformações no mundo do trabalho. Houve uma série de mudanças em torno da abertura do mercado interno aos produtos importados, que acarretaram mudanças na vida dos trabalhadores devido à questão da qualificação profissional e da necessidade de inserção das empresas na globalização. Iniciou-se, portanto, um processo de reestruturação produtiva com mudanças no processo de gerenciamento das empresas e no de produção de mercadorias. São introduzidos os CCQs –

Círculos de controle de qualidade; substituição, nas fábricas, das linhas de montagem por células de trabalho; produção controlada por demanda ou ‘just in time’ – eliminação dos estoques; robotização; informatização; controle setorial e programação de atividades como festas, esporte e grupos de teatro, abertos inclusive à família do trabalhador e aos clientes.

Nessa direção, é válido mencionar que nestas décadas, as empresas despontam de modo peculiar, pois ocorre a produção de um número maior de mercadorias com um número menor de trabalhadores, o que gerou um processo de demissão em massa, intensificado na década de 1990. Num primeiro momento, a justificativa para as demissões era a redução dos custos com a produção em função da concorrência no mercado nacional e internacional. Num segundo momento, a justificativa passa a ser a falta de qualificação do trabalhador para o mercado. Esse cenário indica como, a partir dessa década, começa a haver o que é possível chamar de luta de classe dentro da própria classe, disputas internas. Por exemplo, antes da década de 1990, existia a possibilidade dos trabalhadores, mesmo com pouca formação, ascenderem dentro de uma empresa. Com o tempo isso se torna cada vez mais difícil, gerando até mesmo uma série de valores, que contribuem com a reprodução do capital em larga escala, como a concorrência e o individualismo.

Contudo, o trabalhador não vivencia passivamente as mudanças no mundo do trabalho, ele atribui significados aos processos e disputa uma melhor situação. Muito se discute que o medo do desemprego, especialmente nos anos 90, tenha levado o trabalhador a uma postura de aceitação frente ao capital. Porém, nesse processo de disputa, o trabalhador que vivencia estas transformações, percebe e participa do “jogo” produtivo, bem como cria estratégias, sendo a aceitação, a adaptação e a resistência, componentes da mesma luta.

As Casas Pernambucanas integram e vivenciam este processo de mudanças no mundo produtivo e do trabalho, ditando dinâmicas e atribuindo sentidos, do mesmo modo que seus funcionários. Várias são as transformações ocorridas, marcadas por uma série de embates que, por vezes, alteraram as estratégias e mecanismos produtivos, assim como trazem conseqüências diretas para a vida dos trabalhadores, que vivenciam, percebem e atribuem significados distintos aos processos.

Nos anos 90 ocorreram grandes mudanças produtivas nas Pernambucanas. No caso da filial de Marechal Cândido Rondon, o maior e principal deles, na concepção dos funcionários, é o sistema de implantação de cotas, a chamada produtividade, que ocorreu entre os anos de 1997, 1998. Até esse período os funcionários trabalhavam comissionados, sendo a composição da renda oriunda do salário fixo, registrado em carteira ou contrato de trabalho somado às comissões sobre as vendas individuais. Com a implantação da produtividade ou do

sistema de cotas, os funcionários passam a ter o que a empresa denomina como “base”, que para ser atingido pelos funcionários é preciso que a cota da loja seja cumprida em 90%. Caso a cota da loja não seja atingida os funcionários recebem o salário base do mesmo modo, porém o percentual faltante para atingir os 90% é distribuído entre os setores no(s) próximo(s) mês(es). E, se a cota for atingida acima dos 90%, o funcionário passa a receber um percentual sobre o seu salário, variante de setor para setor; isso para além da venda dos produtos financeiros (seguros e garantias), que garantem um valor fixo para cada venda realizada pelo funcionário, variável entre R\$ 0,25 e R\$ 1,50 por seguro ou garantia vendido.

A implantação do sistema de cotas não ocorreu de forma tranqüila e nem imediata. Durante anos o sistema foi sendo testado, aperfeiçoado e, por vezes, alterado devido às pressões dos trabalhadores, bem como às inoperâncias do próprio sistema. Por exemplo, o sistema de cotas que, quando implantado, extraiu as comissões individuais e determinou as cotas por setores, com o tempo voltou a operar com as cotas individuais. Atualmente o setor de eletro trabalha com as cotas individuais, as cotas do setor, a venda de garantias, a cota da loja e a venda dos produtos financeiros. O ramo mole trabalha com as cotas setoriais, cotas da loja e venda dos produtos financeiros. O crediário vende produtos financeiros e recebe um percentual sobre a cota da loja e a venda do ramo mole. O caixa recebe pela venda dos produtos financeiros, a cota da loja e o fechamento do plano 0+8¹⁵⁵, que é também atribuído em percentuais aos demais setores.

O sistema de produção das cotas, elaboradas pela empresa, indica um sistema de tipo Taylorista. A elaboração das cotas não é definida pelos funcionários, sendo o planejamento do trabalho separado da execução do trabalho. Nesse sentido, se for percebida a base de organização do trabalho como de tipo taylorista, a disputa acerca do controle sobre o trabalho e o trabalhador continua, constituindo o espaço produtivo como um campo de disputa, de luta de classes; o que contraria o argumento de autores como Ricardo Antunes, que divulgam a base da reestruturação produtiva como sendo o toyotismo, a flexibilização, o envolvimento do trabalhador com a definição de suas metas, etc. Ou seja, ao pensar a base a partir de um elemento que condiciona a experiência do trabalhador às determinações do capital, extrai-se o elemento constituinte do processo histórico, que é a luta de classes.

¹⁵⁵ Uma forma de pagamento, intitulado pela empresa como plano 0+8, oferecido pelos atendentes do caixa aos compradores. Tentando convencer os clientes de que pode comprar com parcelas menores e, ao mesmo tempo, garantir a empresa o recebimento das mesmas, pois 8 é o limite máximo de parcelas para compras no ramo mole, exceto em eventuais promoções. O juro incidente no valor das parcelas garante à empresa o lucro máximo sobre a venda do produto.

Nas Pernambucanas, as cotas são estipuladas em todos os setores, variando em cotas diárias, semanais, quinzenais e mensais, exceto os produtos financeiros, que só possuem cota mensal, ficando a critério dos funcionários a divisão das mesmas. No início de cada turno de trabalho todos os funcionários são reunidos e informados sobre as metas de trabalho para aquele dia: as cotas diárias. Aos sábados são feitas reuniões, com café da manhã, nas quais são computadas as vendas da semana e informadas às cotas para a próxima semana. A cada quinzena é feito um balanço de todas as vendas realizadas até então, dando aos funcionários uma idéia do valor do salário a ser recebido, visto que, os mesmos recebem em duas etapas: no início do mês o salário base e no dia 20 o referente à produtividade.

No final de cada ano é feita uma média em percentuais do quanto foi vendido individualmente, por setor e na loja. As cotas, a partir disso, são aumentadas em cinco por cento em todas as áreas, sendo feita uma pesquisa chamada “clima”, onde são avaliadas as condições e o porte da cidade, de outras lojas da cidade, da renda da população, dos graus de dificuldade dos funcionários em vender, entre outros elementos. Contudo, apesar de existir essa pesquisa, constituída pela elaboração e aplicação de alguns questionários, os funcionários dizem que as cotas nunca diminuem anualmente, elas aumentam ano após ano sempre numa média de cinco por cento, distribuídas entre os setores.

No geral, esse sistema de cotas deve ser visto como um processo de disputa entre a empresa e seus funcionários. Num ritmo de constantes transformações, especialmente nas últimas décadas, constituídos num chão tenso, em disputa por sentidos, a experiência dos trabalhadores torna-se algo fundamental. Nesse sentido, as mudanças no espaço de trabalho, bem como nos modos de trabalhar são avaliados a partir dos repertórios criados pelos próprios funcionários. Lúcia Kaiser, a funcionária mais antiga das Pernambucanas, que trabalha há 19 anos na empresa, constrói em sua narrativa as principais mudanças ocorridas nas Pernambucanas e na filial de Rondon, exemplificadas pela sua experiência como uma trabalhadora que vivenciou e disputou sentidos e espaços na dinâmica produtiva, no chão da loja. Ela narra:

A primeira mudança eu acho que foi em 91, mas teve duas grandes mudanças. Em 98 daí foi a grande mudança. A primeira foi quando nós paramos de fazer notas fiscais e a segunda foi a produtividade onde eles tiraram completamente a comissão. Aí em 2004 eles fizeram o DNA, que era pra melhorá o antigo, porque eles pensavam assim: se eles pegassem os funcionários como assessores na função, que orientassem os clientes seria melhor. Só que eles pecaram! Os funcionários não faziam, não fizeram essa parte, os assessores não fizeram a parte dos assessoristas porque os assessoristas é aquele que leva o cliente e assessora ele. Não, mas eles ficaram só na parte da admissão. Eu não sei se os funcionários se

desmotivaram porque o salário era só em cima da produtividade e você teria que começá a trabalhá em equipe e como equipe era a cota da loja e a cota individual, né? Que era a de cada seção mais a cota da loja, aí o salário seria cheio. Porque se um determinado setor... como se só o vestuário não atingisse a cota, o peso é menor, né? Fica menor. (...) E foi exatamente na época da mudança, do comissionado pra produtividade teve muita... a maioria foi demitido porque você não podia optá, eles falaram que podia, mas uma moça deixaram optá e ela optô por demissão. Mas daí todos eles foram demitidos e aí contrataram dessa parte menos, porque daí os salários eram... porque aí funciona assim: eu não posso ganhá menos, é uma média pra cada funcionário, você tem uma média e não pode baixá e a tua média ela é calculada de doze em doze meses. (...) Isso começou a ficá assim em 97, 98, que aconteceu a grande mudança. Nessa época todos os funcionários de Rondon ganharam a conta, todos mesmo e implantaram essa produtividade e aí eles falaram assim pra nós em 98, mas foi até 2000 daí que o pessoal foi ganhando a conta porque foi implantando, né? E conversaram conosco assim: esse salário vocês não vão ganhá menos que isso, só que você tem que produzi pra chegá aqui, que tem uma garantia mínima e... como teve um pessoal que tinha um salário muito alto aí ele ficô muito alto, a diferença ficava muito alta e como você não se pagava, você não produzia e todo mês você tinha que batê a cota sempre acima de 50% pra você consegui chegá perto dessa média que você colocava, então ficava muito mais baixo do que você ganhava antes, bem mais baixo, já tinha defasado muito. (...) Na época, em 98 nós tínhamos 5 no cama, mesa e banho, nós tínhamos 6 no vestuário, nós éramos em muitos funcionários e depois de 98 que começô enxugá. Até aí nós tinha 2 que trabalhava no depósito (...) tinha mais gente no crediário, mais gente no caixa e tinha mais gente pra atendê, que era comissionado então a gente atendia de forma diferente, o cliente era atendido mesmo. Se ele ia comprá uma jaqueta saía com as meia! Você mostrava tudo na loja porque você ganhava por comissão, queria vendê e brigava pra loja abrí as 8 da manhã e se tinha pessoas depois das 6 horas você ficava atendendo, não importava o horário, o que não acontece hoje. Se o teu horário é 5 horas, deu 17 horas a loja tá cheia: não quero saber, eu tenho meu horário! (...) Só que a estruturação da empresa com a comissão... financeiramente falando hoje ela tá melhor estruturada do que com a comissão, em termos lucrativos (...) Mas pra nós não!¹⁵⁶

A fala de Lúcia aponta para duas grandes mudanças ocorridas nas Pernambucanas, que ela inclusive vivenciou e se colocou como praticamente a única sobrevivente de tais mudanças na loja de Rondon, onde todos os outros funcionários ou foram demitidos ou pediram demissão. Ela diz que a primeira mudança ocorrida foi em 1991, cujos funcionários deixaram de fazer notas fiscais. Lúcia está se referindo à saída do RACIMEC, máquina parecida com o computador de hoje, só que o procedimento era de que todo mundo o operava fazendo notas fiscais, que deu entrada ao sistema para automação comercial de Ponto de Venda (PDV), do inglês “point of purchase”. No caso das Pernambucanas é uma espécie de computador-caixa, com especialistas de setor para operá-lo e emitir notas fiscais. O processo

¹⁵⁶ Entrevista concedida por Lúcia Bernadete Kaiser em 6 de agosto de 2007.

de que faz menção a entrevistada é o de aperfeiçoamento da informatização na empresa, bem como a especificação dos chamados “especialistas” de setor.

A segunda mudança mencionada pela entrevistada é considerada como “a grande mudança”, que se refere à implantação da produtividade. Tal mudança é complementada, segundo Lúcia, em 2004, através da criação do DNA (Desenvolvimento de nossas atitudes), cuja intenção da empresa era de transformar os funcionários em assessores, ou seja, em trabalhadores que dessem suporte, orientação, que focassem o cliente. Na opinião da entrevistada o sistema não funcionou porque os funcionários não desempenharam ao pé da letra a função de assessores do cliente. Segundo ela não o fizeram porque foram desmotivados com os seus salários, que começaram a ser constituídos apenas em cima da produtividade, tendo os funcionários que trabalhar em equipe com as cotas divididas individualmente, de cada departamento e da loja, compondo o salário base, que diminuiu consideravelmente em comparação ao do sistema antigo, onde os recebiam por comissão.

Lúcia descreve a mudança da comissão para a produtividade como um processo difícil para o trabalho, marcado por demissões em massa entre os anos de 1997 e 2000. Após as demissões a empresa contratou um número bem menor de trabalhadores, que deveriam trabalhar sob regime de cotas, existindo um salário base, representado por um percentual de cotas a serem atingidas, que garantiriam a composição do salário. Esse processo foi tenso e a grande maioria dos funcionários que não foram demitidos pediu demissão levando em conta a intensificação dos ritmos de trabalho, a redução do quadro de trabalhadores e a defasagem salarial. Lúcia comenta, inclusive, que com o sistema de produtividade, para que o funcionário conseguisse se aproximar do salário que ganhava no sistema antigo precisava bater as cotas em 50% a mais do exigido.

A entrevistada vê como negativa a grande mudança, comparando sua atual situação com as de quando entrou na loja até o momento da implantação da produtividade. Ela diz que com a comissão o funcionário tinha vontade de atender o cliente porque via o retorno disso no seu salário, o que não acontece hoje, cujo trabalhador se recusa, na visão dela, a permanecer na loja depois do seu horário de trabalho. Ela, portanto, admite o quanto a reestruturação, em se tratando da produtividade, foi e é um processo árduo vivenciado pelo trabalhador, em detrimento da empresa, que passa a lucrar mais.

Não apenas na fala de Lúcia, mas no processo de implantação e intensificação das cotas, da chamada produtividade nas Pernambucanas, é possível perceber algo que pode parecer uma obviedade, mas que, se comparado à indústria, permite a conclusão de que a junção da comissão com a produção, no sistema de cotas, representa uma perversão ao

trabalhador. Ou seja, o significado de cumprir metas no comércio não é exatamente o mesmo de cumprir metas na indústria. Na indústria, se tem demanda, acelera-se o ritmo. No comércio, que a questão é a demanda, o trabalhador precisa, para além de intensificar o ritmo e prolongar a jornada de trabalho, inclusive, “correr atrás do freguês”.

Essa questão de precisar buscar clientes fora da loja é mencionada pela funcionária transferida de filial, Franciele Capoia. Ela parece reproduzir o discurso ideológico da empresa, admitindo a importância de cumprir as cotas no intuito do trabalhador “fazer o seu próprio salário”. Por isso, nesse sentido, “correr atrás do freguês” torna-se apenas um elemento a mais que, no momento de receber o salário, torna-se gratificante para o trabalhador. Ela comenta:

E no geral a loja é assim ramo de vendas, né? Que é o que a gente almeja, então o dia que a gente não tá, que tem... além das vendas a gente tem seguros pra vender, garantias, a gente tem muitas cotas pra bater, então... quando não tem muita venda a gente sai pra rua, com muita garra e determinação, tem que correr fora, porque só dentro da loja a gente não consegue fazer salário, né? A gente tem que buscar, tem que lutar e isso é gratificante, porque no final do mês você recebe os frutos do teu trabalho¹⁵⁷.

A fala de Franciele elucidava alguns dos caminhos percorridos pelos trabalhadores em busca do cumprimento das cotas exigidas. Para além das vendas na loja, a empresa elabora um número intenso de cotas com relação à venda de seguros, garantias e, especialmente, abertura de cadastros. Aproximadamente 120 novos cadastros de clientes são propostos mensalmente, o que indica a necessidade dos trabalhadores de “saírem às ruas”, visitarem diferentes estabelecimentos (comerciais, industriais, etc.) na cidade e região, com o objetivo de se aproximar ou fechar a cota dos cadastros. Alguns funcionários, por vezes, chegam a usar as suas motos, em horário de serviço, deslocando-se até as cidades vizinhas em busca de novos clientes para fechar as cotas. A empresa paga apenas o combustível utilizado pelos trabalhadores e, ainda, mediante a apresentação de nota fiscal. Não esquecendo que esta é uma estratégia utilizada pela filial de Marechal Cândido Rondon, não sendo possível afirmar com certeza se outras filiais desempenhem os mesmos recursos para tentar cumprir as cotas.

Outro recurso utilizado foi a liberação de um tipo de cadastro especial para universitários, objetivando atingir a cota estipulada. A filial de Rondon, por exemplo, durante anos solicitou à central das Pernambucanas a possibilidade de abrir cadastro para os universitários. A empresa relutava argumentando que a grande maioria dos estudantes não possui vínculo empregatício ou renda fixa. A partir de 2007 surgiu o cadastro universitário

¹⁵⁷ Entrevista concedida por Franciele Cristina Capoia em 25 de agosto de 2006.

onde o estudante pode abrir um cadastro, mas, se não possuir renda fixa, os pais devem ser consultados e autorizar a abertura do cadastro. Tal mecanismo é interessante porque os filhos poderiam entrar como dependentes dos pais, mas com a abertura de um novo cadastro, a captação exigida diminui, aumentando a possibilidade de fechar a cota.

3.3.1 CORRENDO ATRÁS DA PRODUTIVIDADE

Atualmente, também existem outros esforços e estratégias, despendidos pelos trabalhadores, em busca do fechamento das cotas. Verificar no sistema cadastral os clientes inativos, por exemplo, tem sido uma das mais novas atividades dos funcionários. Desenvolvendo o telemarketing dentro da própria empresa, principalmente nos sábados e domingos, alguns funcionários, familiares, amigos ou mesmo antigos trabalhadores temporários, são encarregados de contatar os clientes, anunciando as promoções, convidando para que visitem e comprem na loja. Também são enviados cartões-convite na residência dos clientes.

No intuito de manter a fidelidade dos clientes, desde 2007 a empresa criou o chamado “aniversariante do mês” onde, em determinada data de cada mês, os clientes aniversariantes, que não estão inadimplentes com a empresa, são convidados a visitar a loja em comemoração aos aniversários. As filiais custeiam salgadinhos, docinhos, bolo e refrigerantes, com a participação de clientes e suas respectivas famílias, a gerência e os funcionários.

Essa busca constante pelo fechamento das cotas, que procura intensificar os ritmos de trabalho, prolongar as jornadas, extrair ao máximo inclusive o tempo de descanso e/ou lazer do trabalhador torna-se, como já foi dito, uma perversão ao trabalhador. Sinônimo de atritos, contradições, exploração em larga escala, etc., o sistema de cotas é percebido e vivenciado de diferentes maneiras pelos funcionários. Lauro Dutra Moura, funcionário da filial de Marechal Cândido Rondon, por exemplo, vê no sistema de cotas uma “matemática absurda”, à parte, fora da realidade da cidade. Ele argumenta:

Com relação às cotas, pro nível de Rondon é algo que não tem como pensar, imaginar sequer. Por exemplo, a cota desse mês foi enorme, foi gigantesca. Eu acho que a minha cota deveria ser a cota da Colombo e da Dudony juntas, a minha individual. Eu falo isso porque a cota da Dudony foi 60.000,00, da loja. A minha foi mais de 100.000,00, a minha foi 156.000,00. (...) Tem certas coisas que não tem como imaginar. São números enormes, gigantescos e a loja cada vez tem que vender a mais, tem que vender 5% a mais que o ano passado. Se no ano passado fechou a cota, nesse ano tem que vender 5% a mais do que foi a cota no ano passado. (...) E a cobrança sempre! Eu lembro que quando a gente tava mal no produto financeiro, na garantia e nas vendas, veio o Humberto, que é o gerente regional das lojas,

veio na loja dar um puxão de orelha em cada um de nós do eletro, ou seja... não tem como falar nada! Se não tá bom o cara vem pra cá, não pode ser nem o nosso gerente, não tá bom!¹⁵⁸

Lauro indica o quanto as cotas são altas por parte da cidade. Seu principal argumento tem caráter comparativo e leva em conta a sua experiência individual como vendedor na seção de eletro, cuja cota individual mensal equivale à cota das lojas concorrentes Colombo e Dudonny juntas. Não esquecendo também do reporte que Lauro faz quanto ao cumprimento das cotas, que permite o aumento em 5% sobre as mesmas, para o ano seguinte, aumentando ainda mais o trabalho a ser desempenhado pelos funcionários, que ganharão monetariamente praticamente a mesma coisa.

Outra entrevistada, Marlei Biccigo, única mulher que trabalha no setor de eletro, argumenta sobre a questão das cotas em torno exatamente do que considera como “injusto” no sistema, que é o aumento constante nos percentuais das cotas e a necessidade de atingir 100% das mesmas para garantir o seu salário base. Ela diz:

Das cotas eu acho que é assim... às vezes é injusto porque eu ganho tipo assim... 100 por cento do salário base se atingir 100 por cento da minha cota, né? Nesse mês a minha é noventa mil, por exemplo. Vou tirar e vou bater, né? E vou chegar. No mês que vem é cento e vinte mil, tem que vender trinta mil a mais pra ganhar a mesma coisa, que quando chegar no cento e vinte mil vou ganhar o meu base. Que hoje vale, claro, o nosso base é 318,00, tem que ter 90.000 pra chegar a 318,00, né? Então no mês que vem a minha cota é cento e vinte mil. Então no mês que vem a minha cota é cento e vinte mil, então tenho que vender trinta mil a mais pra poder ganhar os mesmos 318,00. É assim... então é isso que eu acho que às vezes não é justo, porque um mês a cota vence e no outro mês colocam... que nem dezembro a cota vem altíssima, mas você trabalha muito mais pra ganhar praticamente a mesma coisa. Então é isso que eu acho que às vezes não... o que dá mais em dezembro são horas extras que a gente ganha um pouquinho mais, né? Mas, na verdade, a gente trabalha muito mais, né? Entre nós eu vejo assim... desde que a cota é por setor a gente se... lá na frente todo mundo atento que vai ganhar se o seu setor vai fechar. Eu então, por exemplo, faço o máximo pra fechar a minha cota pra eu ter salário se não eu sei que eu não vou ter salário não vou conseguir pagar as minhas contas, né? E assim... e todo mundo na loja, né? Faz o máximo pra tentar fechar, né? Os outros setores também. (...) E a cobrança pela cota é todo dia se fala: falta tantos mil pra fechar cotas, vamos fechar a cota, né? Eu acho que é bem cobrado! Só que é assim... menos que os seguros, menos cobranças a cota em si, porque eu acho que é uma venda que não acontece, dificilmente a gente perde a cota. É lógico que tem que focar, a gente não vai deixar de fazer nada, sempre faz anúncio e quando vê o setor tá bem. Se o eletro tá vendendo bem, vai anunciar eletro, vai por setor. Se é a cama, mesa e banho vai colocar, né? Então é assim... não é que você faz mais, é que a venda não acontece, né? Só que o seguro é assim, ninguém vem na loja “Eu quero fazer um seguro”. Você tem que... o

¹⁵⁸ Entrevista concedida por Lauro Marciano Dutra Moura em 10 de janeiro de 2007.

seguro é mais cobrado. A cota por si só a gente já sabe se não fechar, se a gente não fechar a gente não tem salário. Então a gente faz o máximo pra fechar!¹⁵⁹

É importante perceber as dificuldades apresentadas por Marlei no que se refere às tentativas de cumprimento das cotas estipuladas pela empresa. A entrevistada percebe as estratégias das Pernambucanas de lucrar em cima dos funcionários aumentando o volume das cotas toda a vez que as mesmas são fechadas, o que intensifica os ritmos de trabalho dos funcionários, prolonga as suas jornadas de trabalho e em termos salariais paga-os praticamente a mesma coisa. Afinal, o percentual das cotas aumentadas equivale à garantia do salário base. Apenas os percentuais extra-cotas é que são revertidos em renda complementar.

A entrevistada dá indícios de que alguns funcionários e a própria empresa podem argumentar que as cotas possibilitam o aumento no salário. Segundo ela, o que pode ser mais rentável são as horas extras e não as cotas, mas mesmo assim ela diz que não é satisfatório porque o trabalho é intensificado e a jornada se torna muito extensa. Contudo, Marlei admite que os funcionários dão o máximo de si para cumprir as cotas, mas argumenta que o fazem porque precisam garantir o salário base, que não vem caso a cota não seja cumprida.

Importante também é o elemento levantado por ela da cobrança muito grande, por parte da empresa, em cima dos funcionários, no que concerne às cotas. Porém, ela diz que o fechamento dos seguros é mais cobrado do que o das cotas porque é mais difícil de acontecer. Na cota normal de venda é possível fechar o exigido porque para além do funcionário se esforçar muito para garantir ao menos o seu salário base, o cliente é quem procura a loja para comprar. Só que no caso dos seguros praticamente não há demanda, não é o cliente quem procura, é preciso que o funcionário o convença a fazer o seguro e, como os ritmos são intensos, o próprio tempo dos trabalhadores para oferecer um seguro fica comprometido.

Outra funcionária, Elisângela Gomes, nome fictício, apresenta o mesmo argumento de Marlei no que diz respeito ao cumprimento das cotas de venda da loja, devido à necessidade do funcionário de garantir o seu salário base. No entanto, complementa a questão admitindo que as cotas sejam divididas entre cotas dos setores e cotas da loja. Esta última, quando cumprida em 90%, é o que garante o salário base dos funcionários, por isso ela é mais fácil de ser batida em detrimento da primeira. Ou seja, os funcionários se esforçam mais para cumprir a cota da loja porque querem garantir pelo menos o seu salário base. Ela diz:

¹⁵⁹ Entrevista concedida por Marlei Cristina Biccigo em 16 de maio de 2007.

A cota é alta, só que tipo assim, se for olhar de cidades vizinhas, eu acho que a gente não sabe qual que é a cota deles. Nós só ficamos sabendo do departamento aqui, eu não sei qual é a cota dos de Toledo, eu não sei... A gente sabe que eles tã com 110%, que eles tã com 120%, isso a gente sabe, em reais assim a gente não sabe (...) é por departamento de loja, o lar tem um, o vestuário tem um e o eletro tem outro também e tem os produtos financeiros também que não tem cota, né? (...) É... tipo assim, em novembro nós atingimos... Dezembro não atingimos, né? Não atingimos a cota, mas a empresa teve o crescimento, né? O departamento teve o crescimento e ficamos bem longinho, atrás da cota, e ainda teve o crescimento, né? (...) Geralmente, eles também, eles é... eles abaixam a média e nós fechamos com 86%, provavelmente eles vão deixar 100% nós, eles baixam a régua, né? Então isso é uma parte boa também que a empresa faz. (...) Dificilmente você perde, é muito difícil, né? Você tem aquele seu salário base, né? Você nunca vai tirar menos que aquele lá, não, você não tira menos que aquilo, né? Então isso é uma segurança que eles te dão também, né? Então não dá pra reclamar, só que nem eu te falei, pela sua responsabilidade lá dentro poderia ganhar um pouquinho mais (...). Mas como a cota é só por departamento (...), é diária, só dos produtos financeiros que é mensal, né? Daí tanto faz se você faz hoje, se você faz amanhã, é indiferente, atingindo ela...¹⁶⁰

Elisângela comenta não apenas sobre o elevado número das cotas, como também a concorrência existente com relação às demais cidades do núcleo, que competem no ranking das premiações estipuladas pelas Pernambucanas quando do cumprimento das cotas. Apesar dos funcionários não saberem em valores o quanto estão vendendo a mais ou a menos do que as outras filiais, eles sabem da classificação diária de cada uma, juntamente com o valor total vendido por cada uma das concorrentes.

Outro elemento importante levantado pela entrevistada, mencionado por outros entrevistados, mas não explicado do mesmo modo que ela, é o de que além de ser muito difícil de os funcionários não fecharem a cota da loja, que garante o seu salário, quando a cota se aproxima de ser batida em 90%, mas não fecha, a empresa paga do mesmo modo o salário base aos funcionários, garantindo pelo menos o salário mínimo estipulado no contrato de trabalho do funcionário. Tal processo é denominado por Elisângela como “baixar a régua”.

É importante perceber, contudo, que este processo parece colocar o funcionário numa espécie de dívida para com a empresa porque, ao mesmo tempo em que o funcionário recebe o seu salário base mesmo quando a cota da loja não é cumprida, o percentual que faltou para ser cumprido é acrescentado às cotas do próximo ou dos próximos meses, devendo ser cumprida.

¹⁶⁰ Entrevista concedida por Elisângela Gomes, em 8 de janeiro de 2007.

3.3.2 “SONHANDO COM AS COTAS”: “ONDE ISTO VAI PARAR?”

Márcia Cristina Backes, 29 anos, ex-funcionária da filial de Rondon, que trabalhou 6 anos na empresa, vai de encontro com as percepções de Marlei e Elisângela, aprofundando o elemento da pressão psicológica sofrida diariamente pelos funcionários por conta da necessidade de cumprir as cotas para garantir o salário. Ela demonstra sua indignação, nesse sentido, ao aumento constante das cotas, que exigem cada vez mais do funcionário, lançando a pergunta: “Onde isso vai parar?”. Márcia admite:

Porque o que acaba estressando, eu acho, entre aspas na Pernambucanas, é essa cobrança, essa coisa de mês a mês, de dia a dia, de vendê tanto por dia, tanto por mês, tanto por... Sábado por exemplo, que é o dia mais, né? Você trabalhar lá até as quatro horas da tarde e não ter vendido, vamos dizê, isso esgota e estressa qualquer um. (...) Eu só me pergunto onde isso vai parar? Isso me pergunto desde que eu tava lá, assim... um dia ninguém mais vai querer fazê cartão pernambucanas, né? Ah, sempre tem pessoas! Mas e você acha essas pessoas? Você tem que achar elas todo mês e não tem e cada dia a cota aumenta mais, é um absurdo!¹⁶¹

A entrevistada ao recordar o seu período de trabalho na empresa, percebe as estratégias da empresa e se indigna com o fato de que cada vez é maior a cobrança e o aumento das cotas e que isso continua ocorrendo ainda hoje na loja. Ela apresenta o que considera os principais problemas do sistema de cotas e as conseqüências dele para a vida do trabalhador, que sofre pressão psicológica, tem o ritmo do seu trabalho alterado, a sua jornada prolongada, é privado do convívio familiar e das horas de lazer por causa do trabalho, tem dificuldade de descanso inclusive para recompor as forças para voltar ao trabalho, etc.

Além disso, Márcia vê como um absurdo o fato do funcionário ter que correr atrás do cliente para vender seguros, abrir cadastros, desgastando-se para tentar cumprir uma cota que nem sempre é cumprida porque o fluxo de clientes freqüentadores é praticamente o mesmo, dificultando o oferecimento ou, até mesmo, o convencimento, principalmente, para aderir a um seguro. Sem contar no fato de que essas dificuldades são cada vez maiores devido às cotas que, ao serem cumpridas, aumentam.

A funcionária Inês Ames Sauer explica o sistema de cotas, exemplificando inúmeras disputas entre os setores e funcionários por conta do cumprimento das cotas que, segundo ela, ocorre porque as mesmas interferem no salário de toda a equipe. Ela conta:

E por causa das cotas acontece muitas disputas. Quando a cota é muito grande, né? Por exemplo, o mês de dezembro, né? Dezembro é... desespero,

¹⁶¹ Entrevista concedida por Márcia Cristina Backes em 31 de julho de 2007.

né? Aí o pessoal do lar queria fazê vitrini porque... a cota era grande e precisava vendê. Daí não porque o pessoal do vestuário diz que a venda era maior... aí o pessoal do eletro não porque precisa da vitrini porque a cota é grande. É disputa até por espaços, né? Mas assim... a gente tenta dividí o máximo possível: um tanto você, um tanto você e um tanto você, né? (...) E é dividido no crediário, né? Aí tem o pessoal do eletro que recebe pelo eletro. Vestuário que recebe pelo vestuário e o pessoal do lar, né? Cama, mesa e banho, que recebe pela cama, mesa e banho. Essas três. E o crediário recebe pelos pagamentos, né? Pela cota de pagamento. O eletro pela cota de eletro e o lar pelo lar. E o caixa é só o base, o base e a venda de seguro, de produtos, né? Só que os produtos do caixa não vai pra todos da loja. Mas o caixa que recebe se fechá a cota do... do zero mais oito todos recebem. Mas tem outros serviços que eles podem tá fazendo, que eles recebem. Cota de seguro eles têm, a premiação. E a cota ela é sempre calculada com relação ao ano anterior, né? Então se você vendê bem num ano, o outro ano vai vim um poco mais alto porque você vendeu a cota daquele, né?(...) É uma média. Eles fazem uma média, né? Conforme as vendas da cidade. Às vezes assim... parece meio pesado. A gente fica meio horrorizado às vezes assim. Só que você vê que você fazendo isso, você vê que você vendeu aquela média naquele ano anterior. Então, você tá colhendo o que você plantô antes, né? Então se você tem uma cota boa hoje, você fez uma cota boa antes, né? Então você vai ficá meio assim, parecendo é... injusto às vezes uma cota alta, né? Só que se você for analisá, for fazê a pesquisa, você vê que é... você só tá fazendo o que você já fez, né? (...). Eles têm uma... eles fazem um estudo, né? Quantidade de população da cidade, aí eles pegam é... tantos de município que não tem pernambucanas ao redor, daí eles fazem uma pesquisa em cima... dos cadastro que você tem, né? (...) Tem a cota do cadastro. Eles fazem uma média também em cima de tantos cadastro que você tem. Mais o que às vezes acontece? Às vezes você tem um número x de cadastros, né? De pessoas cadastradas. Só que nem todas as... essas pessoas cadastradas hoje elas estão ativas na loja, né? Então, o que que a gente tá tentando fazê agora? A gente tá tentando ativá essas pessoas que tão paradas, né? (...) Não é só abri. Quando você abre o cadastro você vai tê que tá ciente que a tua cota vai tá aumentando um poquinho e que você tá fazendo esse cadastro, né? Então tudo, a cota é baseada em cima disso daí, né? (...) E a cota também interfere no salário. É assim... eu vô, vô... daí meu exemplo, né? Como eu sô VM lar, eu vô recebê sete vírgula cinco por cento em cima da cota do lar se eu fechá. Acima de noventa por cento, né? E... os outros doze vírgula cinco por cento eu vô recebê se eu não perdê. Os doze vírgula cinco por cento é cota do lar e os sete vírgula cinco sobre a cota da loja. Isso dá trinta por cento. E os outros setenta por cento é... meu salário fixo, né? Eu tenho um salário fixo mais produtividade, isso que compõe a renda total. E quando a loja ultrapassa a cota, se você fechá é... vamo supor que a loja fechô com cento e dez, a cota é dez por cento a mais. É... dez por cento a mais da loja. Como eu recebi doze vírgula cinco, eu vô recebê vinte e dois vírgula cinco, porque somou com os dez por cento que passô a mais. A cota da loja acontece mais seguido, mas assim, por departamento é mais difícil¹⁶².

Inês justifica que as disputas acontecem porque é mais difícil cumprir as cotas dos setores do que a cota da loja, até porque esta é a que garante o salário base dos funcionários, como já foi dito anteriormente. De acordo com ela, ocorrem até disputas por espaços na loja,

¹⁶² Entrevista concedida por Inês Ames Sauer em 9 de janeiro de 2007.

exemplificadas pela arrumação das vitrines: se um setor precisa fechar a cota ele briga para ficar em maior evidência com o cliente, criando atritos com os demais setores que também desejam ficar em evidência porque querem cumprir a cota.

Outra questão levantada pela entrevistada diz respeito ao cumprimento das cotas dos seguros, que também geram conflitos. Isso ocorre porque alguns funcionários vendem mais seguros do que os outros e, como as cotas não são elaboradas com um número exato a ser vendido por cada funcionário, uns acabam vendendo mais do que outros e contribuindo, por conta disso, para a composição da sua renda e também daquela dos que não venderam ou venderam menos que os demais.

Importante também é perceber que, ao contrário da grande maioria dos entrevistados, Inês percebe os constantes aumentos das cotas, que já foram cumpridas, como algo positivo. Para ela, aparentemente concordando com parte do discurso ideológico da empresa, se foi possível fechar a cota naquele mês ou naquele ano, o fato de aumentar as cotas no mês seguinte ou no ano seguinte indica que o funcionário tem capacidade para vender e está apenas “colhendo os frutos do que plantou antes”.

Uma das mais recentes funcionárias contratadas na filial de Rondon, Franciele Uhry, percebe o sistema de cotas, assim como Inês, como algo conflituoso. Porém, o argumento é diferenciado. Os setores competem entre si para cumprir as cotas, mas existem funcionários que analisam apenas o lado individual e, quando cumprem as suas cotas, não auxiliam os demais setores no cumprimento das deles. Ela narra:

Que nem aqui no crediário tem coisa que só com a gente, né? Não! Nós vamos bater essa cota! A gente até o dia 15 sempre fecha. Cada caixa tem cota pro compra protegida, tem por conta da rede, e sempre está nas costas deles. Então a gente tá tentando ajudá, a gente tá fazendo cada um compra protegida pra também tá ajudando, pra tentá fechá. Só que eu acho que cada um tem uma meta, cada um tem que cumprí ela e não tá saindo assim ultimamente. Isso interfere no salário de todos, de todo mundo. E isso às vezes cria um pouquinho de atrito, porque as pessoas que são responsáveis pelos recursos financeiros, você sabe quem é, vai cobrando e tem pessoas que não gostam, né? Então já fiz o meu e tô sossegada! Não é bem assim! Todo mundo tem que ajudá e não é só um, não é só se preocupar com o meu, né? (...) E eu acho que com relação às cotas a gente não entendeu direito o gráfico, é bem complicado! A Ana recebe sobre esse recebimento, conforme a loja recebe. Eu recebo conforme vem do ramo mole, vestuário, cama, mesa e banho. Eles vendem e é o meu salário! Tem que vender mais de 90% pra fechar o salário. Só que você sabe o porquê, né? É só o base. Mas seguro que você vende, né? Cadastro e tal ganha. Senão é só o salário da carteira mesmo. Só que a cota sempre fechou, sempre aconteceu, por mais que seja

difícil os 90% sempre fecha. Fechou mais que isso é melhor porque o salário vai aumentando. Mas abaixo disso nunca ganho, sempre mais¹⁶³.

A fala de Franciele é interessante porque denuncia a experiência dos funcionários acerca de uma estratégia da empresa de não precisar de fiscais no espaço produtivo, pois ao utilizar as cotas como justificativa salarial os próprios funcionários passam a fiscalizar uns aos outros. Nesse sentido, é verificável que além da cobrança da loja com relação ao cumprimento das cotas, há também a cobrança entre os próprios funcionários, o que gera uma série de conflitos. Portanto, o sistema de cotas acaba por gerar valores como a competição e o individualismo, expressas na narrativa de Franciele.

A ex-funcionária das Pernambucanas, Neide Vander Meler, constrói a sua narrativa no sentido de comparar o passado e o presente, as mudanças de expectativa e os sentidos que o trabalho e a empresa foram adquirindo para ela ao longo do tempo. Isso é possível de ser percebido, especialmente a partir dos argumentos que ela utiliza para explicar a sua experiência durante o regime de cotas. Ela relata:

Empresa grande vai estar sempre exigindo mais e mais e mais (...) Eles te cobram e você tem que atendê tantas... tantas... É bem puxado se você for pensar o seu lado psicológico, né? Você sai acabada no final do dia. Principalmente os dias que você não consegue atingi aquela meta, nossa, você sai acabada, mas... É... No começo do mês não era tão cobrado, mas quando tava chegando no finalzinho, que você não tinha atingido as metas, no geral, não tinha sido atingida, a cobrança era grande. (...) Claro que se você não tivesse as metas de vendê, vendê, vendê, com certeza também não... Não... Como é que eu vou te dizer? Não teria todos esses incentivos e tudo mais, né? Só que quanto mais você vende, cada ano aumenta. A cota sempre vai aumentá. (...) Agora o salário diminuí não, ele não aumenta mais, porque você tem o salário base e mais as...As... Cotas, a produtividade, não é que ele vai diminuí, né? Ele vai continua aquilo, só não vai ter o aumento maior. (...) Sem contar que quando eu entrei o salário era maior R\$ 450,00, o base. Baixô e implantô as cotas. Então esta é a diferença de se trabalhar nas Pernambucanas, é a produtividade, porque eles te obrigam trabalhar, vendê, vendê, vendê pra você poder ganhar mais. (...) E na Pernambucanas eles querem te convencer de que você está produzindo pra você, mas eu não me convencia disso! Você sabe que eles vão te exigei cada vez mais, pra você ganha bem, você tem que vender. Até tem esse incentivo de ganhar carro, ganhar tudo isso é... Quem é que não vai querer ganhar um dinheirinho a mais no final do mês? É... Todo mundo! quem tivesse essa oportunidade ia querer agarrar com unhas e dentes, você vai trabalhar, você esquece família, você esquece tudo! É só quando você sai de lá que você cai à ficha e diz: “valeu a pena tudo isso?”. E quando eu tava na empresa eu percebia isso presente... Tava presente, mas, você não... Não pensa muito se não você diz: “*não, não vou mais ficar aqui*”. Se não você vai ter que procurar outro emprego e tudo mais... Quando você sai que cai a ficha realmente. Quando você sai a gente nota que a gente era realmente escravo, escravo porque você

¹⁶³ Entrevista concedida por Franciele Alexandra Uhry em 17 de janeiro de 2007.

vivia pra empresa, vivia sonhando com as cotas, sonhava “*eu tenho que atingir essas cotas*”. Nossa, é outra qualidade de vida! Você trabalha, claro, enquanto você está lá, você dá o máximo de si, mas saindo de lá você nota o quanto a gente é escravo¹⁶⁴.

O primeiro argumento levantado por Neide é o de que a empresa, por ser grande, exige cada vez mais do funcionário. O “grande” denota o constante crescimento das Pernambucanas, assim como o crescimento que o funcionário pode ter, exemplificado pelos chamados planos de carreira. No discurso da empresa, o funcionário tem condições de seguir carreira, crescer dentro da loja, mas será exigido muito dele pra isso.

Outra questão colocada pela entrevistada é a das cotas como um mecanismo que interfere, mexe com o lado psicológico dos funcionários. Interessante, nesse sentido, é perceber a estratégia da empresa de atribuir ao funcionário a responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso da loja, que é vista principalmente com relação ao cumprimento das cotas. Na fala de Neide isso aparece bem claro quando ela admite que o funcionário responsabiliza-se tanto pela cota e sente-se pressionado o tempo todo procurando cumpri-la, que quando o fechamento não acontece, ele se sente frustrado e, por vezes, até culpado por não ter atingido o exigido.

A entrevista apresenta também uma importante análise, concernente ao constante aumento das cotas e a diferenciação existente entre trabalhar nas Pernambucanas e em outros lugares. Para ela, a grande diferença está na produtividade, pois a empresa tenta convencer os funcionários a trabalhar cada vez mais, justificando que eles estão produzindo para eles mesmos, fazendo o seu próprio salário. Na verdade, nem todos os funcionários compactuam com isso, Neide apesar de ex-funcionária, admite que nunca se convenceu de tal discurso porque, para ela, o funcionário trabalha muito para cumprir a cota, quando cumpre, elas aumentam, aí ele precisa trabalhar o dobro do que já trabalhava para garantir o mesmo salário. Afinal a empresa diz que o salário nunca irá diminuir, mas Neide rebate dizendo que também não aumenta.

Contudo, é válido perceber o argumento de Neide de que por mais que não se convencesse do discurso da loja, diante da possibilidade de aumentar o salário através do que chamam de premiação, os funcionários se sujeitavam ao trabalho dobrado, deixando de lado inclusive a própria família, intensificando os ritmos de trabalho, prolongando a jornada de trabalho.

¹⁶⁴ Entrevista concedida por Neide Vander Meler em 15 de maio de 2007.

A narrativa da entrevistada também é importante por ser construída de modo a intercalar o passado e o presente. Sua fala explícita, por conta disso, uma espécie de decepção com relação ao trabalho nas Pernambucanas, quando percebe o quanto era explorada e se sentia pressionada lá - “Valeu a pena tudo isso?”, “como a gente era escravo”. A qualidade de vida hoje, na opinião de Neide é incomparável, porque não sonha mais com as cotas, tem mais tempo para a família, para descansar, apesar de ganhar em termos salariais um pouco menos.

No entanto, é importante perceber uma série de questões que pareciam impedir Neide, na época, de procurar outro emprego. Ela se preocupava com as dificuldades que encontraria para buscar outro emprego: a idade já avançada, o que dificulta a conquista de novos empregos no mercado de trabalho, o grau de escolaridade, que impossibilita nas atuais condições a conquista de um emprego que proporcione melhores condições de trabalho e de renda, entre outros.

A única funcionária especialista em caixa na loja, Jane Letin, constrói uma narrativa que contesta o sistema de produtividade, bem como o que a empresa denomina de “benefício, premiação ao trabalhador”. Ela argumenta:

Acho que o salário é bom, se bem que o que a gente corre e faz... A gente merecia mais. (...) Com certeza, porque são metas que eles colocam assim... Como benefício assim, e que você, se você analisar eles não tão te dando nada, eles tão tirando o teu suor, você tá fazendo, fazendo e fazendo. Então na verdade não é um prêmio, como esses prêmios que a gente ganhava (...) Você batalhou por aquilo, é um direito teu. (...) Eu acho assim... que a cota poderia ser um pouco menor, tem meses que eles colocam a cota lá em cima que é difícil de busca. (...) E nós tamo assim, lutando, lutando, lutando, sabe? Indo atrás, hoje foi um dos dias piores pra mim, eu tenho que chegar no que eles querem que é o 0+8, que eu tenho que batê porque depende dele pras pessoas ganharem né? O salário das pessoas, né? uma parte dele vem desses 0+8. Então a responsabilidade que a gente tem é grande, porque do meu sacrifício depende o salário dos outros, então eu acho assim... a cota é muito alta, principalmente os produtos financeiros, que eles colocam assim cada vez mais e eles sabem que a oportunidade é menor, porque a cidade é menor e são aqueles clientes que a gente tem, né? Mas... E se você já ofereceu pra todos né? (...) é que nem cartão, é difícil na cidade, não tem onde mais í, e ainda tem o compra protegida, e tudo e cada vez sobe mais, e acaba a oferta, né? então eu acho que nesse lado eles podiam, e é tipo assim... ou você alcança 100% ou você não alcança nada. Então 99 pra eles não é bom, tem que fechar cota, tem que fecha cota, é... e que nem essa premiação que eles colocam, eles colocam como premiação mais se você quiser ganhar a premiação tem que fazer 30% a mais da cota, então, na verdade, você vai trabalhar em dobro né? (...) Que nem eu ganho pra fazer uma compra protegida 0,26 centavos, e o que eu tenho que fazer tipo, durante o mês é 190, que é a minha cota no caso, né? É a cota do caixa. (...) E isso, essa cobrança da cota, é todo dia, você não vê a hora de terminá e sussegá a cabeça pra podê chegá na reunião, e hoje eu não tenho que escutá! Porque não é cobrança, é pressão! E isso atrapalha muito a função, que nem esses

dias eu tinha que fazê um plano odontológico, eu larguei de fazer outro, porque daí no fim do dia vem a cobrança: porque que você não fez o outro? Porque eu tive que oferecer um, ora! Né? Como é que eu vô... então você assim, você qué uma compra protegida? Não, não quero! Você qué um residencial? Não! Você qué um odontológico? Né? Satura o cliente!¹⁶⁵

Ao contrário de outros funcionários que parecem se sujeitar a boa parte dos ditames da empresa porque vêem o salário como positivo, Jane argumenta que o salário na empresa não é ruim talvez para o porte da cidade, para o atendimento das condições básicas de vida, mas pelo tanto que o funcionário trabalha dentro da loja deveria ser melhor. Isso sem contar na justificativa da empresa de que o funcionário deve correr atrás da produtividade porque está produzindo para ele mesmo, expressa também pelas chamadas “premiações, bonificações”, é contestada por Jane que diz que os funcionários não recebem nada além do que lhe é seu por direito, que a empresa não está lhes dando nada, eles batalharam por aquilo, trabalharam muito. Não esquecendo que para receber o que a empresa considera como premiação, o funcionário precisa vender 30% a mais da cota pretendida, se não, não recebe o “benefício”.

Importante também é a colocação de Jane sobre o elevado índice das cotas em contrapartida ao baixo recebimento em percentuais dos funcionários. Ela dá exemplo da cota de 190: “compra protegida”, que custa ao cliente R\$ 5,90 por mês, que ela tem que vender, recebendo apenas R\$ 0,26 por seguro. Ela argumenta que principalmente os produtos financeiros e a captação têm uma cota muito elevada tendo em vista o tamanho da cidade e o fluxo dos clientes, que são sempre os mesmos e, às vezes, ficam saturados com a quantidade de propostas que recebem para aderir a um seguro. A captação, que é a abertura de cadastros, é difícil na opinião de Jane porque não há mais lugares na cidade onde os funcionários possam visitar para abrir cadastros, a cidade é pequena e eles já correram onde foi possível para conseguir novos clientes. Portanto, a cota é perversa, no argumento de Jane, porque sobe cada vez mais, mas a oferta acaba.

Tal cenário é completado pelo fato de que a cota pressiona o funcionário, que se vê dividido entre a falta de oferta e a necessidade de cumprir a cota. Isso para além de gerar conflitos psicológicos e atritos entre os funcionários prejudica, na opinião da entrevistada, o cumprimento das funções específicas a que foram contratados os funcionários, porque estes precisam, na grande maioria das vezes, optar entre realizar uma venda, fechar um plano ou vender um seguro, sendo cobrados por não ter realizado todas as possibilidades. Isso frustra e indigna o funcionário, na visão de Jane.

¹⁶⁵ Entrevista concedida por Jane Letin em 31 de julho de 2007.

Outro elemento levantado por Jane é a responsabilidade que alguns funcionários assumem de cumprir determinadas cotas que são só suas ou do setor onde trabalham, mas que ajudam a compor o salário de todos da loja. É do sacrifício, às vezes, de um funcionário, que depende a composição do salário do outro, o que gera pressões, atritos, responsabilidade dobrada e, por vezes, faz com que o funcionário trabalhe dobrado até sem reclamar, contestar, por medo da pressão, por medo do desemprego, por necessidade de sobrevivência, pelo salário, entre outras questões.

A funcionária que está a mais tempo na empresa, Lúcia Kaiser, vê o sistema de cotas como injusto porque a cidade não cresce na mesma proporção da empresa, nem tampouco na mesma proporção em que as cotas são aumentadas, o que dificulta o trabalho dos funcionários e aumenta as exigências da empresa. Ela diz:

Eu creio que essa cota ela é um pouco injusta, porque a empresa está crescendo, só que, se for analisar o crescimento da cidade, a cidade não cresce na mesma proporção, então a cota ela dificulta. (...) Mas também eu vejo assim, no varejo, na loja, tem pessoas que não conseguem cumprir esse compromisso da produtividade, elas acham que é pressão. Pra mim a pressão é a maneira de eu crescer. Eu cresço. Tudo bem, às vezes você... Essa é a minha opinião, né? (...) Você sabe que no seu trabalho todas as pessoas fazem pressão, a cada lugar que você trabalha, agora essa de fechar metas nós analisamos assim, que nem digamos o mês passado nós não fechamos a meta, mas eu estou de consciência tranqüila, eu fiz meu melhor, eu fiz, (...) nós fizemos o nosso possível, porque tem o limite também, né?¹⁶⁶

Lúcia constrói uma narrativa interessante no sentido de, ao mesmo tempo em que analisa o sistema de cotas como injusto, considera a chamada produtividade como um “compromisso” a ser cumprido pelos funcionários e, exatamente por isso, gera a pressão. Essa pressão, para ela, é algo positivo, que a estimula a crescer, vender, “mostrar trabalho”; ao contrário de outros que não conseguem produzir, trabalhar sob pressão.

Por outro lado, é válida a menção de que muitas e muitas vezes as cotas não são cumpridas, o que frustra o funcionário e aumenta a pressão e cobrança da empresa. Todavia, no olhar dela, a cota pode não ser cumprida, mas ela fica de “consciência tranqüila” porque dá o melhor de si, corre atrás do fechamento das cotas, procura vender cada vez mais. Os argumentos de Lúcia indicam não apenas uma idéia de “trabalho bem feito” como uma ética positiva do trabalho diante de um elemento negativo que é o cumprimento da cota, mas a própria necessidade de produzir ao máximo tendo em vista as pressões sofridas para que ao

¹⁶⁶ Entrevista concedida por Lúcia Bernadete Kaiser em 6 de agosto de 2007.

menos possa ficar com a “consciência tranqüila” apesar de, por vezes, não ser possível cumprir as cotas.

CAPÍTULO 4

**“NUNCA ME CONVENCÍ DISSO”:
ADAPTAÇÕES, ACEITAÇÕES E RESISTÊNCIAS DOS
TRABALHADORES
COMO FACES DE UMA MESMA LUTA.**

As últimas três décadas, de modo especial, foram marcadas por muitas transformações no mundo do trabalho, vivenciadas e interpretadas pelos trabalhadores de diferentes maneiras. Como venho discutindo até aqui, vários são os exemplos de tais transformações no espaço de trabalho das Pernambucanas: implantação da chamada produtividade, processo de terceirização, polivalência, intensificação nos ritmos de trabalho, mudanças no perfil do trabalhador, entre outros.

No caso das Pernambucanas, acredito que a principal reestruturação produtiva vivenciada é a da implantação da produtividade, que desencadeia e/ou faz a junção entre outras formas produtivas como a polivalência, a terceirização, a informatização, etc. Porém, é sabido que as principais faces da chamada reestruturação produtiva são o prolongamento da jornada e a intensificação do trabalho para os que permanecem empregados, já que o processo é marcado por constantes demissões em massa, justificadas pela necessidade de redução de custos e falta de qualificação do trabalhador. E, esses dois elementos, correspondem a um processo histórico anterior à década de 1990, período de implantação da produtividade.

Apesar disso, é preciso perceber e problematizar as conseqüências das mudanças para a vida dos trabalhadores, bem como os sentidos atribuídos por eles, as dinâmicas tentadas e experimentadas, os embates constituídos. O período contou com mudanças no salário, nas formas de trabalho, nos registros em carteira, nos contratos de trabalho, no status da profissão, entre outras. Em tais dinâmicas, novos modos de trabalho (incluindo ritmos e formas de trabalhar) coexistiram e ainda coexistem com antigas práticas de trabalhadores. Por isso, nesta dissertação, importa a análise de como os funcionários sentiram, interpretaram e disputaram estas mudanças, que são explicitadas através de suas narrativas sobre esse tempo de profundas transformações no trabalho e na vida.

Com a informatização, o grau de escolaridade, a multifunção, a produtividade, etc., torna-se cada vez mais difícil para o trabalhador manter ou arrumar um emprego. Nesse sentido, diversos são os motivos que justificam, para o trabalhador, o fato de ter que trabalhar tanto. Diante de uma situação onde há inovações tecnológicas e exclusão de mão de obra, sentidos diferentes surgem entre os trabalhadores: para alguns o sentimento é de verdadeira “revolução” e chances de ascensão aos trabalhadores. Para outros, o sentimento é o de medo do desemprego. Outros ainda vêem a possibilidade de ampliar o salário, melhorando as condições de vida. Outros acreditam que “benefícios”, como plano de saúde e premiações, são difíceis de ser conseguidos no mercado de trabalho. Por fim, o valor atribuído ao trabalho, por alguns, uma espécie de ética positiva, os mantém em determinados empregos.

Todavia, o trabalhador não está passivo neste processo, ao contrário, ele qualifica-se e participa dos cursos ofertados pela empresa como estratégia para melhorar sua posição de trabalho ou garantir um novo emprego em caso de perda do antigo. Preocupa-se com a educação dos filhos para que eles não passem pelas mesmas dificuldades que enfrenta. Não esquecendo que o que causa perplexidade é que mesmo os trabalhadores “qualificados”, com grau elevado de escolaridade, assim como os filhos destes têm muita dificuldade em conseguir um bom emprego. Evidencia-se, neste ponto, que o conceito de reestruturação produtiva não é monolítico, pois há fissuras, brechas engendradas por outros viveres.

Para o trabalhador o processo que lhe é apresentado como reestruturação da produção, é vivido como um período de transformações de práticas no trabalho em relação ao ritmo de produção, à preocupação com a qualificação, o medo do desemprego, às mudanças na forma de organizar-se na empresa, relação com a chefia e outras dimensões de seu dia-a-dia no chão da loja. O entendimento da realidade é engendrado mediante uma noção determinada de desenvolvimento, progresso, enfim, de movimentar-se, de agir, de ir para frente, pois não só o trabalhador “não pode ficar parado”, como a empresa também, sob pena de submergir na concorrência com as outras empresas.

Nesse sentido, verifica-se que principalmente na segunda metade da década de 1990 as Pernambucanas passam por várias mudanças, que ajudam a explicar os diferentes sentidos construídos pelos trabalhadores com relação ao trabalho e a empresa. Os sujeitos são diferentes, assim como as funções. Com isso, as formas de luta ou a falta delas são visíveis através de suas narrativas. A questão da diminuição ou intensificação das horas extras, por exemplo, aparece como uma consequência do regime de cotas e é vivenciada e percebida de forma ambígua pelos trabalhadores, sendo, por vezes, alvo de disputa entre os mesmos ou entre eles e a empresa.

Para alguns as horas extras possibilitam o aumento de salário. Para outros os priva do convívio familiar. Para outros, ainda, é preciso denunciar a empresa porque não pagam as horas corretamente. Franciele Uhry, uma das mais recentes contratadas na empresa, comenta sobre um embate vivido recentemente entre os funcionários e a empresa quanto às horas extras.

Aqui na Pernambucanas eu trabalho bem mais. No sábado a tarde era uma coisa que eu não sabia o que era isso, às vezes domingo, feriado. Na Tim era um salário fixo, era um salário bom, mas eu ficava o dia inteiro parada. Aqui não, aqui eu tô o dia inteiro no crediário, sabe? Aqui você não pára um minuto. É bom porque o dia passa mesmo, né? São oito horas trabalhando. (...) Eu trabalho oito horas por dia em média assim, eu nunca cuidei. Mas

sempre dá umas vinte horas no mês. Das horas eu gero em média vinte horas extras no mês, né? (...) Só que agora tamo batalhando pra ganhar as horas, pra receber as horas de dezembro ainda. A gente tem muitas horas pendentes ainda que o pessoal não tá querendo pagar. Isso é a maior dificuldade! poxa, a gente trabalha em dezembro até dez horas da noite, onze horas da noite. É puxado! Então acho que é necessário pagar. Até a gente tá entrando num consenso todo mundo. Tem algumas pessoas que querem isso em folgas, eu prefiro receber porque tô precisando de dinheiro. Eu prefiro mesmo porque se a loja promete que vai pagar, eu acho que ela tem que pagar, né?¹⁶⁷

Franciele compara o trabalho nas Pernambucanas com o último emprego que tinha, admitindo que o atual é bem mais puxado, exigindo ritmos mais intensos e uma jornada mais prolongada. Ela chega a comentar que não sabia o que era trabalhar em finais de semana ou feriados, nem tampouco ficar praticamente o tempo todo trabalhando dentro da loja, como admite: “são oito horas trabalhando!”.

Segundo ela, essas oito horas trabalhando desdobram-se em outras horas extras, especialmente no mês de dezembro onde as vendas aumentam. Em 2006, por exemplo, o final de ano foi conturbado no que concerne às cotas porque a empresa combinou com os funcionários que pagaria as horas extras realizadas. Porém, não cumpriu, querendo pagar as mesmas através do banco de horas, distribuindo horas de folga, dias de descanso aos funcionários.

A tentativa da empresa gerou conflito entre os funcionários porque alguns, tendo em vista o enorme cansaço devido ao excesso de trabalho e o prolongamento da jornada, preferem as folgas (e não o pagamento) em troca das horas trabalhadas a mais. Sem contar o elemento apontado por Franciele de que muitos funcionários estão reivindicando o direito de receber as horas extras não apenas por causa do dinheiro, mas porque a empresa prometeu que as horas seriam pagas.

Outro elemento presente na fala de Franciele, já citado, é a extensa jornada de trabalho nas Pernambucanas, que também é ambígua entre os trabalhadores. A sujeição ao trabalho aos sábados e inclusive alguns domingos e feriados aparece, para alguns, como possibilidade de ascensão, de conquista de cargos na empresa. Entretanto, isso nem sempre acontece, passando os funcionários a não prolongar tanto a sua jornada, mas procurar alternativas através do cumprimento da produtividade, que é vista desde uma possibilidade de crescimento na empresa, passando pela oportunidade de ampliar o salário, até um grau perverso de exploração sobre o funcionário.

¹⁶⁷ Entrevista concedida por Franciele Alexandra Uhry em 17 de janeiro de 2007.

A funcionária mais antiga da loja, Lúcia Kaiser, por exemplo, vê a questão da sujeição ao trabalho nos finais de semana e feriados, bem como o prolongamento diário da jornada como algo positivo porque garante e aumenta o seu salário. Ou seja, ela procura fazer a questão do prolongamento da jornada de trabalho como algo a favor de si mesma, exemplificada pela questão salarial. Contudo, sua fala não deixa de explicitar uma série de conflitos oriundos da intensificação dos ritmos de trabalho e do prolongamento da jornada, além de algumas estratégias criadas pelos funcionários para driblar esse ritmo, gerando outros conflitos. Lúcia narra:

Nós trabalhamos mais, a gente trabalha mais, mas eu, eu assim, eu converso bastante com o pessoal que trabalha no setor de varejo, mas a loja é pequena. Mas elas estão descontentes, mesmo elas, elas acham um horror você ter que trabalhar no sábado à tarde. Eu creio assim: Se eu tô recebendo então eu vou trabalhar, eu tô sendo premiada, então eu tenho mais, eu tô fazendo o meu. Eu tô ganhando eu tô trabalhando, não importa o meu horário, porque nós temos turno agora, né? Vários horários de entrada, o pessoal entra as 7:30, outros entram quinze para as oito, eu entro nove e meia. Então, eu sou a última a sair, eu saio as sete da noite. Então a loja vai ficar aberta mais tempo para o público, isso é bom pro cliente, mas pra nós lá dentro não é tão bom, pelo fato da gente trabalhar muito sozinha, né? (...) Nós já conquistamos funcionários, conquistamos dois, de janeiro pra cá, nós já conquistamos dois funcionários (...) nós conquistamos dois esse ano, nesses seis meses, pra nós isso foi excelente, né? É excelente pra nós que em dois anos nós já conquistamos dois funcionários, né? (...) Agora... Não é qualquer funcionário que vai ficar das sete da manhã as dez da noite, tem hora pra ficá na loja... você tem que se alimentar e não dá pra em oito horas você tê um minuto e meio (...) Mas também tem gente com o papel de tartaruga, né? Eu até cito, você conhece o carrapato, né? Bom... o ritmo é acelerado em promocionais, tem que ver tudo que tá acontecendo com o funcionários, né? Se tiver no depósito, se não tiver lá não vende, né? Então você tem que fazer uma forma de ir lá pegar eles porque tem alguns que se esquivam, que enrola, que vive fazendo lá, mas não sai do lugar, toda a empresa tem, mas também tem pessoas que percebem que o colega não está fazendo, né? Porque eu não sou obrigada a trabalhar no seu lugar pra você ganhá o salário em cima de mim, né? Por isso eu digo: carrapato você dá você também, né? E você sabe o que é a sacudida? Você vai vê se ela tá fazendo, aí você vai e tem que fazer.¹⁶⁸

Lúcia compara o trabalho nas Pernambucanas com o trabalho em outras lojas do varejo e admite que ali se trabalha mais do que nos outros lugares. Ela comenta até mesmo que as funcionárias de outras empresas acham um absurdo eles se sujeitarem a trabalhar nos sábados à tarde, domingos e feriados, sendo contrariadas por Lúcia que admite não ter problemas com isso porque está recebendo para trabalhar, está sendo “premiada” pela empresa, ganhando mais no seu salário.

¹⁶⁸ Entrevista concedida por Lúcia Bernadete Kaiser em 6 de agosto de 2007.

Outro argumento utilizado por Lúcia para justificar o trabalho aos sábados, domingos e feriados é o de que a loja trabalha com um sistema de turnos, ficando a loja aberta ao público por mais tempo. Contudo, a fala de Lúcia parece contraditória porque ao mesmo tempo em que ela se sujeita a trabalhar vários dias devido aos turnos, admite que estes últimos acabam isolando muito os funcionários; estes passam a trabalhar sozinhos na venda e também na realização de outras funções.

A entrevistada aponta também o fato de que nem todos os funcionários se sujeitam a prolongar sua jornada de trabalho por conta do que chama de “limite físico”. Acredito que não apenas este seja um elemento que faz com que o trabalhador resista ao prolongamento, mas também o tempo que poderia estar com a família, descansando e acaba ficando trabalhando. Isso sem contar nas tentativas de alguns funcionários de driblar o tempo da produção na empresa, vistas por Lúcia como os “tartarugas” ou “carrapatos”.

Os tartarugas são aqueles que optam por descansar no depósito, no banheiro, tomar um cafezinho, deixando de lado vários serviços pendentes na loja, assim como algumas vendas, sobrecarregando outros funcionários. O fato da sobrecarga é visto por Lúcia como a estratégia do “carrapato”, que necessita da “sacudida”, que nada mais é que a fiscalização de um funcionário sobre o outro, constatando que o funcionário realmente não está desempenhando as suas funções, está driblando o tempo de trabalho, cabendo ao outro a realização das mesmas e ainda contribuindo para com o salário dos “relapsos”.

Outro elemento apontado é o de organização dos funcionários no sentido de reivindicações de melhorias ao trabalho. Ela se remete à troca de gerente, que foi vista como uma oportunidade aos funcionários para reivindicarem a ampliação no quadro de trabalhadores, luta de anos na empresa. Lúcia diz que a união deu certo porque eles conquistaram dois funcionários.

O elemento apontado por Lúcia como negativo, que se refere a algumas estratégias utilizadas por alguns funcionários para driblar o tempo da produção, é visto de diferentes maneiras entre os trabalhadores, assim como é vivenciado de diferentes formas. Penso que os trabalhadores elaboram uma série de estratégias no intuito de construir um ambiente de trabalho agradável. Eles disputam o tempo da produção, exemplificado especialmente pelas cotas, descansando através de várias idas ao banheiro, paradas na cozinha para beber um cafezinho ou tomar água, idas ao depósito justificadas pela necessidade de organizar as mercadorias, etc. Estas tentativas criam ora laços de solidariedade e ora atritos, como é o caso de Lúcia.

A tentativa do trabalhador de descansar alguns minutos pode ser vista também como uma questão de saúde para o trabalhador, que precisa recuperar forças para voltar ao trabalho, bem como a criação de um espaço para conversar sobre o funcionamento da loja, organizar supostas reivindicações a serem discutidas nas reuniões, por exemplo. Nesse sentido, a disputa pelo tempo de descanso e as paradinhas para beber café e água apontam para algumas conclusões. A primeira e mais óbvia delas é a de que o ritmo do trabalho está sendo alterado constantemente na empresa, tornando-se mais intenso. Assim, a noção de tempo imbrica-se com a questão da produtividade, onde todos os minutos do trabalhador passam a ser requisitados, passando os trabalhadores inclusive a se auto-controlarem e controlarem os demais devido à produtividade que influencia o rendimento dos salários.

A fala de Jane, especialista no caixa, aponta para algumas das estratégias criadas pelos funcionários para driblar as cotas e o ritmo de trabalho, admitindo até determinadas consequências de tais ações. Isso ao mesmo tempo em que admite o cenário de trabalho das Pernambucanas como diverso, percebido e experimentado de formas diferentes entre os funcionários, que jogam o jogo da produção. Ela argumenta:

Lógico que quando não tem movimento daí você dá uma escapadinha, vai no banheiro daí já demora um pouquinho mais, mas é... Mais difícil, porque a fila tá sempre ali, você não vai deixar a fila ali, pra depois você voltar e ela tá em dobro, você vai ter que trabalhar em dobro, então... Vai ter que trabalhar em dobro e vai ter que levar mais esporro, porque o cliente que tá lá no final da fila, vem te xingando até chegar no seu caixa, né? Já vendedora não, né? Dá pra dizer assim “ai vou buscar alguma coisa no estoque”, e já pode passar aqui e tomar um cafezinho, né? E a gente não, nós temos que levar a garrafa de água para o caixa pra não sair pra não tomar água, e... Banheiro? Tem dias que você está ali... Esse dias eu tava me segurando, eu fui fechar o caixa daí eu disse “desculpa, eu tenho que ir no banheiro”. (...) E as regras a maioria a gente acata porque... né? Por necessidade, mas assim, quanto a reivindicar algo é mais individual mesmo, dificilmente alguém senta, a loja senta pra conversar sobre algo, o gerente quando ele tem alguma coisa que ele queira mudar ele conversa com a gente, mas assim, de funcionários é mais complicado. É difícil, no máximo duas pessoas, daí o resto qué, mas...¹⁶⁹

A fala de Jane indica que os funcionários não seguem à risca tudo o que é solicitado pela empresa, pois inclusive por uma questão de cansaço os trabalhadores disputam com a empresa o tempo da produção. Apesar de que, segundo ela, alguns funcionários, como os vendedores, que não necessariamente estão presos a um setor específico como o pessoal do caixa e do crediário, conseguem “escapar” mais vezes e por um tempo maior do que os

¹⁶⁹ Entrevista concedida por Jane Letin em 31 de julho de 2007.

demais. Jane diz que ela tenta driblar o tempo, mas que ao fazer isso ela acaba tendo que trabalhar dobrado, porque as filas no crediário aumentam e ela ouve reclamação das outras caixas e também dos clientes, que demoram em serem atendidos. Isso, segundo ela, ocorre porque os funcionários encontram dificuldades para lutar coletivamente, reivindicar melhorias não apenas na esfera individual, deixando tal elemento explícito na seguinte fala: “não tem como se posicioná e lutá”. Ela argumenta:

Como a gente não tem uma estrutura correta, não tem como se posicioná e lutá. Por exemplo, no caixa você não tem uma cadeira, nós temos uma cadeira pra três, quatro pdvs, né? Então tem que ficar brigando, né? Pra dar uma descansada, se não é no lixeiro ali, com certeza isso vai prejudicar, porque não tem como manter uma postura, né? Mas assim, (...) é norma da empresa, né? tanto que os nossos caixas, eles não são feitos pra você sentar, eles não têm aquela parte que você põem as cadeiras. Então mesmo quando você senta, você fica numa posição incorreta, afastada. (...) As pessoas olham, elas não acreditam, elas falam “meu, vocês estão sentados no lixeiro, vocês não tem cadeira? É um tanto negativo pro caixa, pra empresa, e até já perguntaram se eu já tive hemorróidas, por causa do buraco do lixeiro. (...) Só que quanto às cotas a gente tenta fazer algo pra não tê que trabalhá tanto, né? Eu por causa da pressão prefiro fazê tudo, fechá tudo até o dia 20 porque daí eu fico mais tranqüila, descanso, e também daí até dia 30 não tem que ouvi, né? (...) Agora... o que me segura mesmo na empresa e faz com que eu não reclame mais é o plano de saúde, porque eu tenho a nenê, né? E mesmo que eu não ganhe um salário tão bom como no outro emprego, aqui tem a unimed que segura muito porque eu teria que gastar igual, né?¹⁷⁰

Jane diz que apesar de existir resistência diante de algumas situações, a maioria das regras é seguida pelos funcionários, especialmente por ela, porque precisam do emprego para sobreviver, sustentar as famílias. Sem contar em fatos como o da irregularidade do caixa em não disponibilizar cadeiras para os atendentes, que cansam muito mais do que se estivessem sentados, do mesmo modo em que tentam driblar o cansaço proporcionado pela falta das cadeiras sentando no lixeiro. Isso se torna um problema para a saúde do funcionário porque o atendente fica com uma postura incorreta, acarretando em várias dores musculares ou problemas de coluna. Sobre isso ela admite que eles reclamam e os próprios clientes reclamam pelos atendentes por causa da falta de cadeiras, mas é uma norma da empresa que eles não conseguiram mudar.

Por outro lado, fica clara a justificativa da entrevistada de que segue determinadas regras da empresa e permanece no trabalho por conta do plano de saúde, porque vê o mesmo como uma ajuda a sua família, principalmente pelo fato de que ela tem uma criança pequena.

¹⁷⁰ Entrevista concedida por Jane Letin em 31 de julho de 2007.

Nesse caso, fica explícito não apenas o argumento de que muitos funcionários colocam-se como submissos a alguns ditames da empresa, mas que tentam utilizar determinados mecanismos em benefício próprio. Não questionar algumas ordens não significa que questionamentos ou resistências em determinadas esferas não existam, o que ocorre é que o trabalhador em determinados momentos joga com o patrão consentimento determinados tipos de exploração, buscando reverter isso em benefício próprio ou da família.

Nesse sentido, serve como exemplo e complemento na narrativa de Jane a tentativa elaborada por ela, que também deve ser a de outros funcionários, de diminuir os ritmos de trabalho através da intensificação dos mesmos nos primeiros vinte dias do mês, buscando fechar a cota para, nos outros dez dias, descansar um pouco e sofrer menos pressão, menos cobrança no que se refere à produtividade, porque isso desgasta e prejudica o atendimento ao cliente. O funcionário fica irritado e não desempenha o serviço da maneira como deveria ou gostaria porque além do cansaço que sente, precisa conviver com a pressão constante das cotas.

Um último elemento levantado e talvez um dos mais expressivos refere-se à sujeição de Jane ao jogo produtivo, à sujeição ao excesso de trabalho, porque para além de precisar do emprego ela vê o plano de saúde como uma segurança para ela e a filha. Admite que o salário não é o principal benefício que possui, pois no seu emprego anterior ganhava mais, mas não tinha plano de saúde, precisando pagar pelo mesmo. Na empresa ela paga, mas é um valor baixo R\$ 20,00 por mês, garantindo atendimento médico, exames e internamento para ela e a filha, tornando-se praticamente o mesmo que ganhava no emprego anterior, visto por ela como melhor que o atual.

Essa questão das cotas, da produtividade é algo bastante complexo entre os funcionários e também alvo de inúmeras disputas. Os funcionários procuram lidar com a produtividade aproveitando margens de manobra que lhes permitam usar a produtividade (convertida em salário), em favor de si mesmos. Apesar de a empresa estipular que a produtividade deve ser combinada durante todo o mês de trabalho (full time), os trabalhadores “se guardam” para realizá-la em poucos dias. Alguns preferem intensificar os ritmos nos primeiros vinte dias. Outros preferem deixar para os dez dias finais. Contudo, é verificável o embate entre os ditames da empresa e os funcionários com relação à produtividade, tirando os funcionários, proveito a seu próprio favor. Por exemplo, para cumprir as cotas da loja, que garante o salário dos funcionários, estes preferem intensificar o ritmo nos primeiros dias do mês. As cotas de produtos financeiros, uma vez que garantem um acréscimo muito pequeno em se tratando de salário, é deixada para ser cumprida nos últimos dias do mês. As cotas por

setores, que possibilitam um aumento percentual nos salários, mas também a possibilidade de ser aumentada constantemente caso seja cumprida, é tocada pelos funcionários de maneira rotineira, mas sem correr muito atrás do cliente (exceto no setor de eletro, que garante metade da cota da loja, interferindo no salário de todos os funcionários. Daí a necessidade de fazer uma série de saldões, por exemplo), vendendo conforme a demanda.

Márcia Backes, ex-funcionária, apresenta uma narrativa que vai de encontro com a questão apontada acima e, também, diversa da construída por Jane para driblar o sistema de cotas e diminuir a cobrança, a pressão que sofre. Márcia admite que a grande maioria dos funcionários prefere intensificar os ritmos para cumprir as cotas nos primeiros vinte dias do mês. Ela diz que, às vezes, ela intensifica os ritmos do seu trabalho para cumprir a cota nos dez dias finais do mês, tentando ter um ritmo mais leve de trabalho nos primeiros vinte dias. Ela narra:

O que a gente mais se folgava, depois do dia 20, final de mês que daí já é começo de mês, é isso que desgasta, entende? Mas às vezes eu levava mais tranqüilo até o dia 20 e intensificava o ritmo nos dez dias finais, porque a pressão era muita, né? É esse, principalmente assim... que nem no dia 20, mas daí já era dia 30, dia 31 e já começava tudo de novo. (...) Eu trabalhava sempre seis horas né? Então assim, eu ganhava razoavelmente bem, aqui em Marechal, então eu acho, eu nunca questionei meu salário assim, muito pouco, às vezes que eu questionava, quando eu acho que a exploração era assim incisiva, mas, assim não, eu ganhava... Como é que eu vou te dizer, em seis horas, uma média de 500 reais, mas em média mais, né? Então pra seis horas, acho que em Marechal é muito difícil. (...) Então assim, eu era muito de briga (...) Eu ganhei uma advertência, você soube? Ganhei esse ano porque eu quis ir trabalhar às cinco horas da manhã. (Risos) eu tipo assim, eu olhei, fala que eu me impus, né? Certa forma eu me impus, poxa eu tava me oferecendo pra ir trabalhar às cinco horas da manhã, e que o Marcos também iria, né? (...) como eu morava longe eu pensei: ah, pra mim facilita. “Ah, eu não posso facilitar pra ninguém aqui dentro”. Aí eu e ele acabamos discutindo, na frente de cliente e tal, né? E ele me deu uma advertência então. Eu ganhei uma advertência por me oferecer pra trabalhar às cinco horas da manhã. (...) você não tem um horário pra ir embora né? Tem dias que tem pessoas que saem de lá oito horas da noite, dia normal de semana. (...) É, nove, né? Final de semana sábado, você trabalha quase todo o sábado até quatro horas. Fecha a loja mais fica lá, cinco, cinco e meia, o pessoal do crediário chega seis, seis horas da noite, né? Então assim, eu acho que é disponibilidade e dedicação. E daí pra reivindicá algo, solucioná um problema é muito individual. (...) Só que aí depois foi criado a GPP. Eu não sei se existe ainda. Então, é... eu fui das primeiras, imagina (...) mas assim, foi bom, foi bom cria esse grupo mas era muito individual ainda. Daí você chega lá fora e você ter um resultado, um retorno é bem complicado, né? Mas assim muitas melhorias que a gente pediu pra loja teve, né? Mais o que a gente falava era sobre o espaço, né? Como trabalha é... Os produtos, a mercadoria, o depósito foi criado lá atrás, eu não sei se você chegou a ver agora. Então tudo foi, foi a GPP, então assim houve melhorias, depois que foi criado a GPP, antes não tinha, você falava e não vinha, né? E pra contrata

funcionário a GPP reivindicava muito, só que até isso sair pra fora e ter um pum, hum! Demora ou não vem!¹⁷¹

A fala de Márcia indica que a questão salarial era um mecanismo importante no sentido de evitar que ela questionasse muito a empresa. Comenta que para um município como Marechal, o salário que recebia era bom, por isso tentava fazer o que lhe fosse pedido, evitando questionamentos.

Um ponto forte na fala de Márcia é a questão das advertências, que indicam a existência de embates na empresa. Os funcionários, seja por questões individuais, como a do caso de Márcia, ou coletivas, como a atuação do GPP, não aceitam nem compactuam passivamente com todas as iniciativas da loja. Márcia comenta que em determinada situação de trabalho, ofereceu-se para começar um turno antes, o que facilitaria para ela. Porém, a resposta que ouviu foi de que não poderiam facilitar para ninguém, acabou discutindo com o gerente e sendo advertida.

Deixa claro que o grande problema das reivindicações na empresa é que há “muita disponibilidade e dedicação coletiva e tentativa de soluções individuais”. Cada um tenta resolver a seu modo, mesmo sabendo que o salário de todos depende do desempenho de cada um. Márcia usa como exemplo o GPP (Grupo de Prevenção contra Perdas), que era para ser coletivo, mas no início era muito individual. Apesar disso, admite que o grupo conseguiu melhorias e reivindicava muito a contratação de funcionários.

Lauro Marciano Dutra Moura fala, assim como Márcia, da questão do individualismo dos funcionários no sentido das reivindicações. Ele acredita que o sistema de cotas além de gerar atritos entre os funcionários, prejudica a união dos funcionários, que acabam apenas concorrendo, isolando-se em pequenos grupos, impedindo o caráter coletivo das reivindicações. Ele argumenta:

E o maior problema é que não tem união entre os funcionários quando tem que resolver um problema, reivindicar algo, não acontece porque existe panela dentro da loja. Quando você pensa que alguém está do seu lado... Acaba sempre um jogando nas costas do outro. (...) O tempo que eu fico lá dentro (...) ultimamente eu tô fazendo em torno de umas dez horas pra mais, umas dez, onze horas eu fico dentro da loja, porque nessa semana já teve dias em que eu fiz quinze minutos de almoço, entrei na loja, pedi um lanche, continuava lá dentro, fechava as portas, puxava o material pra dentro e ainda ficava lá por mais um tempo pra terminar de organizar as coisas, tinha que ficá gravando pedido, ficava até tarde. (...) E as cotas também prejudicam que os funcionários se unam. Assim, eu não posso dizer por todo mundo. Só que eu acabo cumprindo o que eles me pedem. Pediu pra mim rezar um pai

¹⁷¹ Entrevista concedida por Márcia Cristina Backes em 31 de julho de 2007.

nosso eu rezo. (...) É que falta muita coisa pra loja. Tem uma certa panelinha ali que fala, fala e diz: ó, quando tivé reunião, você vai lá e fala assim: não, eu tenho uma coisa pra dizê! A gente vai falá tudo junto. Aí chega na hora ninguém fala e um fica olhando pra cara do outro e depois: você não ficou de falar? (...) E isso ocorre por medo de perder o emprego, exatamente pelo salário que ganha¹⁷².

Lauro deixa claro em sua fala que há falta de união entre os funcionários, para poder reivindicar melhorias, porque existem muitas “panelinhas”, o que dificulta o entrosamento e a busca por melhorias. Comenta também que as cotas prejudicam que os funcionários se unam no sentido de reivindicar algo, mas faz com que cada um dê o melhor de si, trabalhando além do horário para completar as cotas.

O medo do desemprego é uma causa da não reivindicação dos funcionários, o medo de perder o salário que ganham, sujeita o trabalhador a uma série de imposições. Lauro acredita nisso e deixa claro ao falar “se me pedem prá rezar um pai nosso, eu rezo”. Sujeita-se a ficar tanto tempo na empresa, trabalha tanto que a vê como sua casa, chegando a admitir que em alguns momentos acha que o trabalho é a sua vida, porque passa mais tempo na empresa do que em qualquer outro lugar. Porém, desabafa dizendo que já foi obrigado a burlar a legislação trabalhista batendo o ponto de saída, permanecendo na loja e não recebendo hora extra e ainda nunca ganha elogios, só cobranças. Ele comenta:

O significado da Pernambucanas pra mim: É a minha casa, em alguns momentos chego até a pensar que é a minha vida porque fico mais lá dentro do que qualquer outro lugar. (...) Ou seja, eu praticamente fico dentro da loja. Bato o ponto de saída e ainda fico mais um tempo. Tem dias que eu saio de lá com a cabeça explodindo, pensando que eu nunca mais quero entrar na loja, daí deito pra dormir ou às vezes o telefone toca ligando da loja: esqueceu de fazer tal coisa! Sabe? Nunca é pra dizer: parabéns, a gente conseguiu fazer isso!¹⁷³

A narrativa de Lauro denuncia que o chão da loja é um espaço de tensão, conflito. Os discursos de harmonia difundidos constantemente pela empresa não são experimentados ou construídos da mesma forma por todos os funcionários. Lauro, por exemplo, demonstra seu descontentamento no sentido de que trabalha em ritmos muito intensos, com uma jornada de trabalho exaustiva, com o intuito de aumentar o seu salário e fazer o seu trabalho “bem feito”. Porém, diz que isso na maioria das vezes não é reconhecido pela empresa, a idéia de família, de 12 mil corações, nem sempre é aplicada. Ele chega a mencionar que quando recebe uma ligação da empresa, nos seus horários de descanso, não é pra dizer parabéns pelas conquistas,

¹⁷² Entrevista concedida por Lauro Marciano Dutra Moura em 10 de janeiro de 2007.

¹⁷³ Entrevista concedida por Lauro Marciano Dutra Moura em 10 de janeiro de 2007.

pelo desempenho do trabalho, mas para apontar um deslize, exigir mais trabalho, etc, o que, por vezes, desestimula o trabalho.

Mônica Santos concorda com Lauro em determinados aspectos, como por exemplo, na questão da falta de união dos funcionários. Ela fala que quando é para cumprir as cotas a turma é unida, para fazer os seguros todos se juntam e fazem, mas, quando é para reivindicar, buscar melhorias e benefícios à união não ocorre. Mônica admite:

Na questão de busca de melhorias e benefícios a turma não é unida porque muitas vezes... até teve um caso no natal, por exemplo, estava previsto um acordo com o sindicato de que a empresa pagaria lanche e o gerente que era novo disse que não pagaria. Eu fui atrás do sindicato, liguei pra lojas me falaram que seria pago e daí eu questionei o gerente, não gostei porque ninguém apoiou, mas daí na hora de receber o lanche todo mundo gostou de não ter pago o lanche. Então... é unido assim relativamente: quanto à cotas, à seguros todo mundo se junta, tem que fazer, o pessoal faz. Agora quando é pra reivindicar algum benefício o pessoal fica com medo do que o gerente vai pensar. (...) E aqui o dia é bastante puxado porque não é trabalho braçal, com esforço físico, mas é um esforço mental bastante maçante, nós temos muito cliente, cobrança na área de humanas, de produtos financeiros, tem que fechar as cotas dos seguros, então é bastante conturbado o dia (...) e a função que você tem que desempenhar nesse tempo ela é bastante exaustiva (...) Já aconteceu que o nosso gerente ele... quando o Luciano saiu vieram os substitutos e tinha outra forma de trabalho. Foi no período em que eu tava de férias, mas eu fiquei sabendo. Colocaram que alguns funcionários não deveriam estar batendo o ponto, nem trabalhando com o ponto batido. Mas assim... fizeram, concordaram, não questionaram, foram praticamente obrigados e não reclamaram. (...) Na minha opinião não questionam, não reagem e quando alguém reage ou questiona o porquê que de aqui é uma regra que vem lá de cima e não tem como questionar, não tem como recusar é como exemplo desse radinho aí que veio e tá sendo usado, um walk-toc que a gente usa. Cada setor tem um e é pra gente se comunicar. Quando foi apresentado isso em reunião eu questionei: por quê? Se tem três telefones no crediário, tô sempre no crediário, tem o alto-falante, vai ter mais uma coisa atrapalhando no meu ouvido, falando? E... mas outros funcionários não gostaram também, mas por medo não questionaram, aceitaram, só que também agora não tão usando.¹⁷⁴

A fala de Mônica indica que os motivos da falta de união entre os funcionários são variados, têm medo do gerente, dizem que precisam pensar. A união é muito relativa, parecendo só ocorrer dependendo da necessidade individual. O medo da gerência, de ficar sem emprego, é algo que assola e faz com que muitos trabalhadores se sujeitem a muitos dos ditames da empresa.

Outro ponto da fala da entrevistada é sobre a jornada de trabalho, que, de acordo com ela, é constituída de um “dia bastante puxado, porque não é trabalho braçal, com esforço

¹⁷⁴ Entrevista concedida por Mônica Santos, em 16 de janeiro de 2007.

físico, mas é um esforço mental bastante maçante”. Os clientes são muitos e é preciso fechar as cotas, a cobrança na área de humanas, de produtos financeiros, as funções que se tem que desempenhar são muitas e os funcionários não podem deixar de cumpri-las, pois interfere no desempenho e, conseqüentemente, no salário de todos. No geral, Mônica está falando que o sistema de cotas mantém a união dos funcionários apenas para o cumprimento das mesmas, mas na hora de reivindicar melhorias os afasta porque ajuda na geração de atritos, individualismos, “panelinhas”.

Uma questão importante também, relatada pela entrevistada, é que cada gerente tem sua forma de trabalho e, tendo em vista isso, ocorreu durante algum tempo que um gerente pediu para os funcionários trabalharem sem bater o ponto. Todos acharam isso desrespeitoso e absurdo, mas muitos deles acataram, segundo Mônica, sem questionar, mesmo sabendo que estavam burlando leis trabalhistas, indo contra eles mesmos. Ao mesmo tempo, Mônica admite que ocorrem fatos onde o trabalhador não questiona, mas depois, no dia-a-dia, acaba não cumprindo as ordens. É o caso do uso dos walk-tocs, mencionado por ela.

Contrariando os argumentos da maioria dos entrevistados, Franciele Capoia fala da existência de um espaço dentro da loja para que todos reivindiquem, e que os funcionários não fazem por medo. Mas, comenta ela, que quando um tem coragem e fala, outros também falam, questionam bastante. Quando as decisões que “vem de cima” não agradam a todos, os funcionários se unem, mesmo não conseguindo mudar as decisões da empresa, uns ajudam aos outros. Franciele argumenta:

Eles têm essa liberdade e geralmente fazem. Eles falam. Geralmente fica todo mundo quieto, porque todo mundo tem medo. Mas a partir do momento que um fala, o que demora um pouco mais é isso, a primeira pessoa a falar, mas depois que um fala todo mundo começa. Olha, eu não achei legal, não concordo. Algumas decisões que a empresa tomou... Então essas decisões que vem de cima, têm algumas que a gente não consegue mudar. Por exemplo, esse é o quadro e não pode mais contratar. Então não adianta mudar isso aí. Então o que que acontece? A gente se une e discute. Se um saiu a gente tenta arrumar de alguma maneira o quadro de modo que a gente consiga cobrir aquela perda daquela pessoa que saiu, que não vai ser repostado o cargo. Então assim... não adianta ficar chorando, o negócio é levantar a cabeça e trabalhar!¹⁷⁵

A fala de Franciele parece admitir a união dos funcionários num sentido de contribuição para com a empresa. Ela diz que não adianta reivindicar mais funcionários porque a empresa determinou um número de funcionários, devendo todos trabalhar dentro

¹⁷⁵ Entrevista concedida por Franciele Cristina Capoia em 25 de agosto de 2006.

desse quadro. Nesse sentido, de acordo com ela, quando alguém sai, os demais funcionários tentam compor de alguma maneira o quadro, de modo que consigam cobrir a perda da pessoa que saiu, pois o quadro não vai ser repostado, é necessário que se façam adaptações, para que as cotas possam ser cumpridas, e, mantidos os salários.

Terminando sua fala deixa claro que “... não adianta ficar chorando, o negócio é levantar a cabeça e trabalhar”, o que subentende a postura de que há abertura para reivindicar, como ela mesma admite, mas não adianta porque não haverá retorno, ela é pessimista com relação ao potencial de luta dos funcionários. Ela assume, assim, uma postura de que a empresa manda e o funcionário obedece, sem reclamar, sugerir, nem questionar, sugerindo inclusive o inverso do que admitiu no início: que os funcionários demoravam, mas reclamavam e que quando um falava, os outros também questionavam.

Uma das funcionárias que está há mais tempo na empresa, Paula de Andrade, argumenta que a principal estratégia das Pernambucanas é a produtividade, representada pela necessidade do aumento constante no volume de vendas, e que eles investem muito em cima disso, sendo que muitos funcionários acatam isso como uma possibilidade de crescer na empresa. Ela acredita que o crescimento depende de uma intenção individual que não tem a ver com o cumprimento das cotas, com a necessidade de vender cada dia mais, porque esta é uma intenção da empresa. Paula argumenta:

Na verdade essa produtividade não tem muito a ver com o crescimento, né? Porque... as cotas são assim bem altas e você, se você ficar só fazendo pelas cotas você vai fazer o quê? Reposição e atendimento e reposição e atendimento, você não vai crescer dentro da empresa, porque você não vai saber tirar relatório, não vai saber fazer mapa um, você não vai saber o que você precisa saber pra poder crescer... porque você tem que passar resultados e você tem que entrar fazendo como você vai fazer isso se tá focado em outra coisa que é atender cliente e produtividade? A produtividade é isso, é vendas, não tem outra coisa, é vender, vender, vender, vender e se você vendê, vendê, você não vai atrás dos seus interesses, você só vai atrás dos interesses da empresa, que é as vendas. E se você for entrar nesse lance de vendê, vendê, vendê, de alguma maneira você também não vai ter destaque com relação à empresa e promover competições dentro da loja. Não, você vai vender! Você vai ter, de repente, uma rixinha entre os funcionários porque você é a que mais vende, já aconteceu isso comigo, né? Daí todo mundo pega birra de você e você vai ficar ali o resto da sua vida vendendo, porque você é bom em fazê isso!¹⁷⁶

A fala de Paula mostra que se o funcionário ficar só preocupado em vender, cumprir metas que aumentam cada vez mais, buscando atingir a produtividade, estará apenas atrás dos

¹⁷⁶ Entrevista concedida por Paula de Andrade em 4 de janeiro de 2007.

interesses da empresa, que são as vendas, criando inclusive rixas entre os funcionários, pois aqueles que não conseguem vender mais sentem certa “inveja” daqueles que vendem. Os elementos da competição e do individualismo, proporcionados pelo sistema de cotas, aparecem, como se vê, bastante claros na fala da entrevistada.

Outro ponto forte em sua fala deixa claro que se você ficar “bom em vender”, torna-se especialista em vendas e isso não garante o crescimento, o desenvolvimento do plano de carreira, porque para isso o funcionário necessita apreender cada dia mais, “andar para frente”, tornando-se um bom funcionário e não um bom vendedor. Tal indicativo serve para perceber que nem toda a ideologia difundida na empresa como a de que quanto mais o funcionário vender mais destaque ele terá e, com isso, as probabilidades de desenvolver carreira também aumentam, não é incorporada por todos os trabalhadores é, pelo contrário, experimentada e percebida de diferentes maneiras.

Na concepção de Paula, por exemplo, o importante não são as vendas porque para a empresa um vendedor que cumpre todas as metas, que vende bem, não é um bom funcionário para ser transferido de filial, para seguir carreira. Um gerente que percebe quando um funcionário se torna bom em vendas, manterá o mesmo nas vendas daquela mesma filial porque ele está rendendo lucros para aquele lugar, para aquela equipe, etc. Tal argumento de Paula contraria os argumentos de boa parte dos trabalhadores das Pernambucanas com relação ao plano de carreira, indicando que as relações existentes não são amenas, que os discursos da empresa não são vivenciados da mesma forma por todos os trabalhadores, nem tampouco que as práticas dos trabalhadores e da loja são construídas num campo sem disputas.

O funcionário Douglas Junges atribui sentidos diferentes ao seu trabalho, à empresa e aos ritmos de trabalho. Para Douglas, sujeitar-se, às vezes, a trabalhar muito faz parte da necessidade de trabalhar para garantir o sustento, mas também de uma espécie de ética positiva do trabalho, dizendo que trabalhar é bom, e, também, necessário. Ele fala:

Você sabe que o trabalho ele mostra cada vez mais a necessidade que você tem que fazê isso prá você adquirir teu sustento, sabe? (...) E na loja o tempo que eu trabalho lá dentro é todo tempo! todo tempo! (...) existem coisas aqui dentro que são importantes e existem coisas que são importantíssimas. Então, você tem que o tempo inteiro, justamente por não ter funcionário, por você tê que desempenhá muita coisa, tem que sabê (...) porque você cobrado se é... Então, você tem que fazê. Então todo tempo. Nossa, eu chego lá de manha, já começo com a organização, já vô prá reunião, já saio, vô abri a loja. E assim, tem gente prá atendê, eu já vô ali, fazendo alguma coisa, vendo uma assistência. Então é todo tempo. Não existe um segundo que eu possa falá assim: Ah, a loja está perfeita! Eu não tenho o que fazê, vamo esperá vim os clientes. (...) Mas com certeza nos outros empregos tinha momentos que eu podia é... me dedicá a outras coisas do meu interesse, né?

(...) Que nem eu tava falando do tempo... Se eu tivesse mais tempo, eu me dedicaria mais a outras coisas, até à minha família. Por exemplo, né? É... eu brinco com os meus amigos e até brinquei com a minha mulher e tal porque falam: quando é que vocês tão pensando em tê um filho? Eu falo: olha, do jeito que a gente tá tentando, a última foi o ano passado (Risos). Não, verdade, porque às vezes você tá tão exausto fisicamente, psicologicamente, os dois se olham assim: Vamo dormi! ou então: vamo fazê um evento, vamô lá pro Show do Cezar Menotti e Fabiano e tal? Vamô lá? Não, né? Porque no outro dia a gente tem que trabalhá, a gente tem que tá bem. Então a função às vezes da vida é o emprego, né? Você acaba vivendo como se nunca fosse morrê, morrendo como se nunca tivesse existido, né? (...) Agora também... Ó, eu sou cristão, eu sou cristão realmente, eu amo a Deus por isso, mas se você pegar a bíblia a fundo a pessoa não pode nem cagá (Risos). Deus que me perdoe, mas é verdade! (...) Então a gente dribla muita coisa e a mesma coisa é na loja. Na loja é: ah porque você não pode isso, porque você não pode aquilo. Às vezes é muita frescurage, não precisava, né? É igual a bíblia! A questão do uniforme, por exemplo, eu brigo muito, eu brigo muito. Uma loja tão bonita usá uns uniforme tão feio que desvaloriza os funcionários.¹⁷⁷

Douglas reclama da necessidade de se trabalhar o tempo inteiro na loja, não havendo minutos para driblar porque se não o funcionário se sobrecarrega, porque devido à multifunção precisa desempenhar várias atividades. Essa é a diferença, na opinião dele, das Pernambucanas para os outros empregos, pois nos anteriores sobrava mais tempo para realizar atividades de interesse pessoal, inclusive mais tempo para ficar com a família. Douglas chega a ironizar que o tempo é tão curto para a família que ele e a mulher estão sempre cansados, não conseguem planejar um filho, nem curtir momentos de lazer porque precisam estar dispostos para no dia seguinte voltar ao trabalho.

O ritmo do trabalho, na opinião do entrevistado é tão intenso e a necessidade de trabalhar também é vital, o que faz com que, às vezes, a função da vida pareça ser o emprego. Isso indica que o trabalho ainda é um elemento central na vida dos trabalhadores, não significando que eles sigam à risca tudo o que lhes é determinado ou todas as regras do capital. Acerca dessa questão Douglas dá o exemplo comparativo entre as Pernambucanas e a bíblia, cujas regras são determinadas, mas não há possibilidade de ninguém seguir tudo a rigor, sem ao menos questionar.

Outra funcionária do setor de eletro, Marlei Biccigo, assim como Douglas, reclama bastante do excesso da jornada de trabalho e do ritmo do trabalho, refletidos na exaustão, desgaste físico e emocional. Ela precisa, inclusive, conciliar o tempo de trabalho na loja com o tempo de trabalho em casa, sobrando apenas o sábado à noite e o domingo para ficar com a família e recompor as forças para retomar as atividades da semana. Marlei comenta:

¹⁷⁷ Entrevista concedida por Douglas Marcel Junges em 9 de janeiro de 2007.

Tem dia que a gente chega em casa, assim você tá: ai meu Deus! Aí nem bem você chega em casa aí você não vai descansar porque você tem outras coisas pra fazer, né? Daí então é bem puxado. No sábado assim, né? No sábado assim você chega em casa quatro, quase cinco. Sai as quatro e chega as cinco porque até arrumar... aí você tem o finalzinho de sábado. Domingo você tem que descansar porque na segunda você tem que tá ali de novo, né? Que é bem puxado! (...) Mas eu gosto do que eu faço, gosto de trabalhar na loja, mas só que o que me segura bastante lá e também outras pessoas é o plano de saúde. Não dá pra tentar do SUS e pagar um convênio também é muito caro. Já ali a gente paga R\$ 20,00 por mês a Unimed e tem direito à consulta, exame, tudo, né? Então é muito positivo o convênio, ajuda bastante.¹⁷⁸

Um elemento importante expresso na fala de Marlei diz respeito à dupla jornada de trabalho que as mulheres exercem no mundo do trabalho. Ao sair de casa, especialmente nos finais de semana, ela precisa chegar em casa, dar atenção para a família e, ainda, cumprir com os afazeres domésticos. Com isso, o tempo se torna muito curto, principalmente em se tratando do descanso e da necessidade de recompor as forças na noite de sábado e no domingo, para voltar ao trabalho na segunda.

A narrativa de Marlei indica também que apesar de reclamar dos ritmos do trabalho e da jornada, ela gosta do que faz e se sujeita, assim como outros funcionários, à exploração sobre o trabalho, principalmente por causa do plano de saúde. Para ela, o plano é de vital importância e, além de trazer benefícios a toda família, o custo não é elevado e o atendimento é garantido. Assim como a fala de outros entrevistados, a fala de Marlei aponta que o jogo vivido entre patrões e empregados indica a sujeição do trabalhador aos ditames do capital de modo limitado, porque os primeiros procuram tirar proveito de boa parte das situações que lhe são impostas pelo segundo.

Uma ex-funcionária, Neide Vander Meler, também reclama do excesso da jornada de trabalho. Em sua entrevista deixa claro que esse excesso provocou a falta de tempo com a família, principal motivo que a levou a sair da empresa. Ela comenta:

O período dentro da loja, de trabalho era bem puxado. Você não pára, você é uma máquina, você trabalha... A partir do momento que você entra ali você sabe que está entrando pra isso, então você tem que aceitar, né? Mas é assim, você pensa: “eu vou trabalhar”, você faz porque gosta e eu acho que quanto mais você trabalha o tempo passa mais rápido. (...) Mas nem lanchá não dava tempo. Poucas vezes eu posso dizer: “não eu tive 15 minutos”. (...) E nunca ninguém comentou nada, simplesmente não fazia nada, a gente era... Tinha que ficá de olho fechado, ia reclamá pro gerente, você acha que o gerente ia lá questioná? Ele ia ganhar a conta. Então não adianta. E... Claro, entre os mais chegado a gente sabia, a gente conversava e tal sobre: “ah, eu podia tá

¹⁷⁸ Entrevista concedida por Marlei Cristina Biccigo em 16 de maio de 2007.

fazendo isso agora em casa, podia tá aproveitando isso”, não precisava ser assim, mas era. E o pessoal não se questionava, eu acho que não era por medo de ficar sem emprego, mas porque o pessoal tava tão acostumado, né? Naquele ritmo que ninguém nem se questionava o porquê, né? Assim de dizê “vamo... vamo fazê alguma coisa pra mudar”, as mudanças eles que mandavam pra nós e nós simplesmente seguia. (...) Até eu trabalhava tanto que, às vezes, “Mãe hoje você não vai ficá em casa de novo?”, meu marido chegava sábado de manhã, que às vezes tinha que chega 07h00min, 07h30min nas lojas, ele podia dormi, descansá e eu tinha que ir, e ele tinha que me levá, saí cedo em dia de chuva, ele ficou bravo, por isso que ele me incentivou a sair¹⁷⁹.

Neide deixa claro em sua fala sua indignação. Para ela, o funcionário é contratado para trabalhar o tempo inteiro, transforma-se em uma “máquina”, nem lanchar, às vezes, dá tempo. Não adianta reclamar para o gerente porque ele também é subordinado e pode ser demitido. Comentam entre si, reclamam que o ritmo poderia ser menos intenso, sobrando tempo para fazer outras coisas em casa, mas ao mesmo tempo, não questionam, porque já estão acostumados àquele ritmo, não por medo de ficar sem emprego. Sua fala, portanto, contradiz a da grande maioria dos funcionários, que admite ser o medo do desemprego o principal motivo da tentativa de cumprimento das normas propostas pela empresa.

O problema da intensificação, do prolongamento da jornada e das horas extras, é visto de forma diferente por cada trabalhador, tornando-se, para Neide, um aspecto negativo pelo fato de ter interferido em sua vida familiar. Incentivada pelo marido e pelos filhos, saiu da empresa. Eles reclamavam dela trabalhar demais, não descansar, de não ter tempo para a família. O trabalho a absorvia de tal modo, que não tinha tempo para vida particular.

Nessa direção, percebe-se que as narrativas dos trabalhadores das Pernambucanas indicam o quanto o jogo produtivo é experimentado, interpretado e jogado de formas diferentes entre capital e trabalhadores. A empresa visa, claramente, o consentimento do trabalhador, pois a dominação deve dar-se no espaço de produção, nas relações de trabalho. Os trabalhadores devem não só reproduzir o discurso da empresa, como também praticá-lo. Contudo, no jogo capitalista, a tentativa é a de dominar o trabalhador, fazendo-o consentir com sua dominação, com a aparência de que ele não é explorado, mas sim que faz parte do processo produtivo. Tenta-se, com isso, retirar da imagem do trabalhador sua identidade enquanto classe trabalhadora fazendo de todos, parcelas colaboradoras do capital. Os trabalhadores devem deixar de ser trabalhadores, passando a ser colaboradores, sócios do capital.

¹⁷⁹ Entrevista concedida por Neide Vander Meler em 15 de maio de 2007.

A diferença crucial nisso tudo está no fato de que se o trabalhador não desejar o capital o processo de consentimento, de exploração sobre o trabalho não acontece. Como admite Edmundo Dias: “*os trabalhadores em troca de garantia de empregos, melhores salários e condições mais adequadas de vida, acabaram por “aceitar” os lucros do capital*”¹⁸⁰. Desse modo, é preciso perceber que o capital constantemente revoluciona seus meios de produção e isso não ocorre apenas por uma necessidade de explorar o trabalhador de acordo com as suas próprias necessidades, mas sim de transformar o processo produtivo tendo em vista as disputas, a dinâmica de trabalho e as relações com os próprios trabalhadores.

Por conseguinte, a necessidade do capitalismo parece de ser a de produzir um “novo trabalhador” toda a vez que um modelo parece estar em derrocada ou quando uma estratégia produtiva deixa de ser lucrativa. Assim, a partir do momento em que os trabalhadores passam a reivindicar liberdade, autonomia, participação, o capitalismo torna-os participantes do processo de capital, “trabalhador associado ao capital”, porque entende que o trabalhador passa a fazer parte da hegemonia de capital quando ele perde sua identidade de classe.

Logo, verifica-se que o trabalhador passa a consentir uma situação de exploração devido às pressões sofridas no trabalho e fora dele, como o medo de desocupação, a perda de garantias como plano de saúde, a possibilidade de desenvolver carreira na empresa, o salário recebido, etc. Contudo, os trabalhadores são uma classe, a classe trabalhadora, e trabalham por aquilo que acham que o salário deles é recompensado, pelo que é justo. A partir do momento em que o esforço, a força de trabalho está excedendo o valor recebido pelo trabalho, eles questionam, tentam reverter as exigências em benefício próprio: seja tentando trabalhar menos, seja diminuindo o ritmo do trabalho. O trabalhador tenta trabalhar o tanto que lhe é necessário para alcançar o sustento desejado ou necessário. Isso faz parte do jogo da produção: o empregador almeja a força de trabalho de modo a conseguir extrair cada vez mais o excesso dessa força e o empregado tenta trabalhar o suficiente para receber o seu salário e satisfazer suas necessidades.

Por isso, o fato de os trabalhadores elaborarem algumas práticas para diminuírem o ritmo do seu trabalho pode ser visto também como uma forma de resistência ao regime imposto, entendendo que o trabalhador pode resistir às formas de exploração do capital não apenas com manifestações políticas ou coletivas. Afinal, adaptações, aceitações e resistências dos trabalhadores são faces de uma mesma luta, pois eles solidificam e constituem a classe trabalhadora a partir do seu olhar e experiência coletiva. Pois, os trabalhadores demonstram

¹⁸⁰Dias, Edmundo.F. (1998), “**Reestruturação Produtiva: a forma atual da luta de classes**”. In: Outubro.n.1, maio de 1998dias p 47

ter consciência da exploração sobre seu trabalho e tem se colocado em disputas no chão da loja, apesar de não serem visíveis as movimentações politicamente organizadas.

Todavia, como classe, eles são um grupo que compartilha uma experiência comum: a de trabalho, podendo se organizar a partir de interesses comuns como o de aumentar o seu salário, diminuir o ritmo e a jornada de trabalho no cumprimento das cotas, estabelecer laços de solidariedade no trabalho em equipe, etc. Por isso, há a necessidade de entender a classe no sentido do que é comum entre o grupo, mas também suas próprias diferenciações, os modos como tal grupo se integra, sua re-configuração ideológica, política e não apenas econômica.

Diante desse quadro de possibilidades para se pensar uma classe, é possível concordar com Thompson ao concluir que a classe é o conjunto das relações humanas no seu próprio fazer-se. Ela constitui o conjunto dos trabalhadores que se reconhecem identitariamente a partir de elementos contínuos ou não, numa relação histórica. Ele conclui:

Fazer-se, porque é um estudo sobre um processo ativo, que se deve tanto à ação humana como aos condicionamentos. A classe operária não surgiu tal como o sol numa hora determinada. Ela estava presente ao seu próprio fazer-se. Classe, e não classes, porque (...) 'classes trabalhadoras' é um termo descritivo, tão esclarecedor quanto evasivo. Reúne vagamente um amontoado de fenômenos descontínuos. Ali estavam alfaiates e acolá tecelões, e juntos constituem as classes trabalhadoras. Por classe, entendo um fenômeno histórico, que unifica uma série de acontecimentos díspares e aparentemente desconectados, tanto na matéria-prima da experiência como na consciência. Ressalto que é um fenômeno *histórico*. Não vejo a classe como uma 'estrutura', nem mesmo como uma 'categoria', mas como algo que ocorre efetivamente (e cuja ocorrência pode ser demonstrada) nas relações humanas. Ademais, a noção de classe traz consigo a noção de relação histórica. Como qualquer outra relação, é algo fluido que escapa a análise ao tentarmos imobilizá-la num dado momento e dissecar sua estrutura. A mais fina rede sociológica não consegue nos oferecer um exemplar puro de classe, como tampouco um do amor ou da submissão. A relação precisa estar sempre encarnada em pessoas e contextos reais¹⁸¹.

A menção de Thompson faz reconhecimento da classe enquanto classe. Não é possível entender uma determinada relação de trabalho sem a classe trabalhadora, sua consciência, ações, seu fazer-se, suas ações e relações históricas de carne e osso, processadas num universo de luta, de tensão. Assim, o conjunto da classe trabalhadora a partir de seus anseios, desejos, sofrimentos, opressões, explorações, constituem a classe trabalhadora e seus viveres.

Por conta disso, é possível construir o argumento de que as transformações ocorridas no mundo do trabalho e nas Casas Pernambucanas são percebidas e experimentadas pelos

¹⁸¹ THOMPSON, E. P. **A Formação da Classe Operária Inglesa**. Volume 1. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. p. 9,10.

trabalhadores de diferentes formas. Por isso, compreender o processo de reestruturação produtiva vivido nas últimas décadas significa ter em mente que um conceito fechado não dá conta de explicar um processo. Afinal, existem fissuras, brechas engendradas por outros viveres, por outras experiências, que ajudam na composição, análise e compreensão de um processo histórico. O trabalho ainda é o elemento central na vida das pessoas e, exatamente por isso, é marcado por um chão que se constitui num embate de classes, num campo de forças onde as relações sociais são marcadas por sentidos, valores e estratégias impressos entre seres antagônicos, que jogam num mesmo jogo produtivo, disputando interesses, sentidos e sentimentos, por vezes, distintos.

Tal análise refere-se ao modo como penso e tentei construir o estudo que trata das Casas Pernambucanas. O entendimento do trabalho como o elemento central na vida das pessoas e a valorização do espaço da produção como um chão de luta de classes, localiza-se numa esfera em que estudar os trabalhadores no espaço do trabalho simboliza uma retomada de um fazer historiográfico há muito desprezado (ou ao menos pouco praticado) devido ao crescimento de uma vertente da história que rejeitou o lugar do trabalho, da extração da mais-valia, da luta de classes em torno do tempo da produção, e elegeu os espaços do não-trabalho como preferenciais para a investigação histórica. Daí a importância de problematizar, a partir das falas dos próprios trabalhadores, os modos como percebem e disputam os sentidos sobre o seu trabalho no chão da produção, valorizando a centralidade do trabalho na vida das pessoas, com repercussões de outras dimensões do trabalho para as suas vidas e de suas famílias.

Ao analisar a experiência dos trabalhadores no jogo produtivo, é perceptível a tentativa das Pernambucanas de produzir o chamado consentimento dos funcionários na esfera da produção e a sujeição (não passiva) dos trabalhadores a alguns ditames da empresa. Digo, não passivamente, porque os trabalhadores ao viverem, juntamente com a empresa, o jogo produtivo, sujeitam-se a alguns ditames não apenas porque a empresa deseja, mas sim porque desenvolvem ações coletivas oriundas da percepção de que vivenciam uma mesma situação, constituindo-se numa classe. Por exemplo, o trabalhador das Casas Pernambucanas é constantemente tentado a se convencer de que é preciso seguir as regras da empresa para permanecer no emprego ou seguir carreira, ascender no trabalho. Nesse sentido, a empresa procura usar de estratégias para que o trabalhador consinta a exploração do seu trabalho. A ideia de constante qualificação, de aperfeiçoamento é clássica e é uma exigência atual do próprio mercado, porém, os trabalhadores não praticam certas ações como participar de vários cursos, qualificar-se apenas porque a empresa quer, mas como estratégia para melhorar suas condições de trabalho ou garantir um emprego em caso de desemprego.

Contudo, tal processo denota claramente uma pergunta que precisa ser problematizada: por que apesar de tudo isso os trabalhadores das Casas Pernambucanas se sujeitam a trabalhar tanto? Os principais elementos que aparecem como resposta a essa pergunta são os do medo do desemprego, a questão salarial, o plano de saúde e o plano de carreira.

Os funcionários apresentam consciência da exploração do seu trabalho, da intensificação dos ritmos de trabalho, do aumento constante da produtividade, etc. Contudo, sujeitam-se a alguns ditames pelos motivos já citados, mas também disputam o tempo da produção, driblam o ritmo do trabalho, ou seja, experimentam relações de trabalho constituídas num ambiente de luta. Por exemplo, através do que a empresa lança como benefício ao trabalhador: plano de saúde, aumento do salário quando a cota é cumprida, possibilidade de ascensão pelo plano de carreira, etc., ocorrem as disputas e também a sujeição ao trabalho intensificado.

Em linhas gerais, os trabalhadores, como se vê, são uma classe e, por isso, não elaboram suas práticas solitariamente, como na lógica do individualismo. Desenvolvem ações coletivas diante de experiências de trabalho que lhes são comuns. Apesar de a empresa procurar, por exemplo, difundir valores como a competitividade e o individualismo, objetivando dificultar a organização de lutas e a afirmação de laços de amizade e solidariedade, os trabalhadores são conscientes e, coletivamente, também elaboram suas próprias estratégias. Mesmo que algumas ações sejam alvo de disputa dentro da própria classe, elas acontecem, a exemplo das idas a cozinha, ao banheiro e ao depósito, das tentativas de driblar a produtividade, convertendo-a em favor de si mesmos. Apareceram nas falas como formas utilizadas para unir a categoria, organizar as lutas, conversar sobre o trabalho, recompor as forças ou, mesmo, breçar a intensificação dos ritmos de trabalho.

CONCLUSÃO

Esta dissertação mostrou como as Casas Pernambucanas vivenciam e integram o processo de reestruturação produtiva do capital, pautando, inclusive, ao longo de sua trajetória, uma série de reestruturações produtivas. Indicou também como existe tamanho distanciamento entre vários dos conceitos criados para dar conta das mudanças no processo produtivo, nos mundos do trabalho e as percepções e interpretações produzidas pelos trabalhadores que vivenciaram/experimentaram e vivem/experimentam tais transformações.

Discutir a experiência dos trabalhadores das Pernambucanas como parte constitutiva da experiência dos trabalhadores do setor de serviços, bem como do processo de reestruturação produtiva, significou enfrentar também questões relativas ao seu processo de “diferenciação” no interior da classe. Por isso, ao longo do trabalho, especialmente nos capítulos 3 e 4, mostrou-se a tensão, a disputa, os embates, até mesmo dentro da classe, resultantes da proposta de apreender a experiência desses trabalhadores como parte da vivência da classe. Logo, tornou-se perceptível que práticas dos trabalhadores no “chão da loja”, tais como adaptações, aceitações e resistências, apresentavam-se como faces de uma mesma luta, como parte constituinte da experiência e consciência dos trabalhadores que experimentam, vivem o processo.

Outro elemento importante diz respeito à tentativa de demonstrar como a empresa procura produzir o chamado consentimento na esfera da produção. Através de uma série de tentativas de convencimento ideológico sobre os trabalhadores, verificados através da criação de propagandas, da difusão de valores, da criação de “benefícios” aos trabalhadores, da possibilidade de desenvolvimento do plano de carreira, entre outros, as Pernambucanas objetivaram fazer com que o funcionário consentisse a exploração sobre o seu trabalho. Conseqüentemente, discutiu-se até que ponto o funcionário consente a exploração sobre o seu trabalho, construída a partir da trajetória ocupacional dos trabalhadores e dos sentidos e valores que atribuem à empresa e seu trabalho, entendendo as positivities, mas também negatividades, expressas pelos trabalhadores quanto a estes dois elementos. Logo, surgiu o indicativo de que a partir de uma série de dinâmicas e embates de classe vividos pelos trabalhadores e empresas, apontados a partir de uma série de transformações vividas no mundo do trabalho e no chão da loja, os trabalhadores consentem a exploração sobre o seu trabalho de modo limitado. Apesar de a empresa promover uma série de estratégias na tentativa de que o trabalhador consinta a exploração, os trabalhadores vivem uma espécie de

jogo produtivo onde se permitem ser explorados de modo a extrair para si benefícios, ou seja, tirar proveito de situações e práticas em função de si mesmos. É o caso das tentativas de driblar o tempo da produção, exemplificada especialmente a partir da experiência da produtividade, de determinar eles mesmos os dias em que intensificam seu trabalho para fechar as cotas ou, ainda, as idas ao banheiro, ao depósito e a cozinha, que aparecem como formas de repor as forças, breçar a produção ou simplesmente descansar da intensificação dos ritmos sobre o seu trabalho.

Duas correntes antagônicas dentro da literatura de tradição marxista sobre o trabalho e suas transformações, assim como sobre a formação das classes sociais e as formas como vivenciam e percebem as transformações no mundo do trabalho e no seu próprio trabalho, permitiram a construção de uma proposta que valorizou ao longo da dissertação o processo de reestruturação produtiva. Reestruturação esta, vista não como algo dado, pré-estabelecido, mas como algo vivido num campo de forças, cujas experiências dos trabalhadores determinaram o entendimento de que o conceito fechado de reestruturação produtiva não dá conta de explicar a realidade.

Por um lado, uma vertente da sociologia do trabalho tratou de explicar a reestruturação produtiva inserindo o trabalhador como um mero apêndice do capital, ou seja, como alguém que é obrigado a cumprir passivamente com as determinações da produção, bem como se transformar de acordo com as exigências. Por outro lado, uma vertente da história que se debruça erroneamente sobre as concepções thompsonianas, atribui autonomia completa ao trabalhador, apontando para resistências contínuas no espaço produtivo, admitindo que o trabalhador sozinho transforma seu espaço de trabalho e constrói uma série de lutas que ultrapassam a esfera produtiva.

Tendo em vista estes dois pólos, o presente trabalho procurou valorizar o processo de reestruturação produtiva como história dos próprios trabalhadores, entendendo os antagonismos de classe, até mesmo dentro da própria classe. Nesse sentido, ao longo do trabalho procurou-se não deixar de lado a literatura que trata do processo de reestruturação produtiva, mas posicionando-o no sentido de entender que os trabalhadores não apenas têm reflexos do processo em suas vidas e trabalho, pois eles também ditam dinâmicas e ajudam a promover transformações na esfera produtiva. A disputa por sentidos, valores, interesses, indica e constitui a luta de classes, cujo elemento é fundamental para tratar de um processo.

Todavia, é preciso admitir que a dissertação embora tivesse como objetivo central estudar o processo de reestruturação produtiva a partir da experiência dos próprios trabalhadores das Pernambucanas, não apenas eles vivem o processo, como também clientes,

fornecedores e a própria empresa como um todo. Nesse sentido, materiais produzidos pela empresa, tais como informativos, boletins, propagandas, etc., permitiram a compreensão de que, ao longo de sua trajetória, ela pontua uma série de reestruturações produtivas ao conjunto dos que a ela se ligam.

Tal elemento ajudou a concluir que realmente o processo de reestruturação produtiva não era algo dado, nem tampouco um conceito que por si só poderia dar conta da realidade dos trabalhadores, assim como admitiu uma parte da sociologia do trabalho, a exemplo de autores como Ricardo Antunes. Com isso, procurou-se desenvolver o próprio olhar das Pernambucanas sobre o processo de reestruturação produtiva que vivenciou e vivencia, bem como a análise das diferentes estratégias criadas pela empresa para produzir o consentimento na esfera da produção. Foi possível também discutir a sua trajetória no tempo e no espaço, problematizando sobre os modos como procura organizar o trabalho de seus funcionários e, com ele, lucrar.

O problema nisso concerne à tentativa de construção de tal análise que, em determinados momentos, dificultou uma problematização mais aprofundada sobre como as Pernambucanas vivencia, no processo de reestruturação produtiva, um embate com seus funcionários, clientes e fornecedores. Há momentos em que, objetivando não apresentar o mercado como uma entidade, um ser que paira sobre os homens determinando todas as relações, mas sim o entendimento de que as relações sociais são o que determinam o mercado, pois os sujeitos vivem e ditam dinâmicas nesse processo por intermédio da luta de classes, as Pernambucanas aparecem como um sujeito que por si mesmo constrói suas próprias relações, dinamiza seus espaços e organiza a produção.

Outra questão surgida foi a necessidade de perceber até que ponto as Pernambucanas conseguem produzir a identificação de seus funcionários, visando a construção e ampliação do consentimento na esfera produtiva. Para isso, foi necessário dialogar, através das narrativas orais dos entrevistados, com as trajetórias ocupacionais dos funcionários, que permitiram o entendimento das transformações ocorridas com relação ao trabalho no oeste do Paraná e na cidade de Marechal Cândido Rondon, bem como os motivos que os levaram a trabalhar nas pernambucanas, os comparativos que traçam com o seu trabalho e os empregos exercidos anteriormente, destacando para as positivities, mas também negatividades em se tratando do trabalho na empresa. Isso ajudou a denunciar alguns dos motivos de embates e divergências entre a empresa e os trabalhadores, assim como entre os próprios trabalhadores, denunciando as nuances sobre até que ponto a empresa consegue produzir o consentimento.

As trajetórias ocupacionais indicaram que o trabalho ainda se constitui como o elemento central na vida desses sujeitos, produzindo éticas e morais sobre o seu próprio trabalho, atribuindo sentidos e valores aos mesmos. Fatores estes que são, por vezes, utilizados pela empresa, como no caso da produtividade, como elementos para produzir resultados e gerar lucros. O argumento para isso, contudo, é gerado no sentido de que o trabalhador é o responsável pelo seu sucesso e o sucesso da empresa. Ser honesto, responsável, íntegro simboliza valores que enobrecem o homem e permitem a geração de resultados, que permitem o desenvolvimento do plano de carreira e a ascensão de cargos.

Uma questão que careceu aprofundamento ao longo dessa discussão, refere-se à constituição das trajetórias ocupacionais dos trabalhadores, que apontou para a constante rotatividade dos empregos num curto período de tempo, acabando por não indicar a formação ou identificação por parte dos trabalhadores entre trabalho e profissão. Embora, as experiências discutidas indicarem que o trabalho é a referência central na vida dessas pessoas, não há identificação com um tipo de trabalho específico, ou seja, com uma profissão ou um saber particular. Nessa direção, os porquês de tal questão colocam-se como propostas de investigação futura.

Tais considerações, somadas ao indicativo das transformações ocorridas no Oeste do Paraná e em Marechal Cândido Rondon, permitiram a identificação de muitas transformações ocorridas no mundo do trabalho como um todo, neste caso no setor de serviços, exemplificado pelo comércio varejista, especificamente pelas Casas Pernambucanas. É o caso da flexibilização/multifunção, terceirização e produtividade, percebidas e experimentadas de diferentes maneiras por funcionários e ex-funcionários da empresa, constituindo embates e, por vezes, novas alterações na configuração e formas de organizar o trabalho.

Com relação à multifunção os trabalhadores admitiram, alicerçados em suas experiências, que o sistema não funciona. O trabalhador se nega a intensificar o seu trabalho não apenas devido ao exercício da multifunção, mas porque se nega a ter seu trabalho intensificado nestas condições. Isso sem contar na negatividade expressa por eles de que a multifunção se torna negativa mesmo quando aumenta proporcionalmente os rendimentos porque o salário parece não justificar a sobrecarga de trabalho e o próprio trabalho acaba não saindo “bem feito”. Isto porque a multifunção limita o saber do trabalhador: ao aprender um pouco de cada coisa ele acaba não aprendendo por completo nem a sua função específica.

As constantes queixas dos trabalhadores, assim como a revisão que fazem do sistema, sugerem que talvez o seu mau funcionamento se deva às práticas dos trabalhadores que resistiram a ele, buscando restaurar a “antiga” ordem (ou rotina) do trabalho. Apesar da

resistência rotineira, quase silenciosa dos trabalhadores, é inegável a pressão e o ambiente de luta disputado com a empresa em relação à multifunção. Nesse sentido, a partir das pressões dos trabalhadores diante do mau andamento do sistema, da negação de terem seu trabalho intensificado nestas condições, a empresa volta a investir no chamado “especialista”.

No que diz respeito à terceirização, exemplificada neste trabalho pela prática do trabalho temporário, a grande maioria dos funcionários admitiu a contratação dos temporários de modo positivo porque, com isso, diminui a sobrecarga de trabalho, porque os temporários ajudam a cumprir a produtividade. Isto porque os temporários não têm produtividade estipulada como os efetivos. Eles ajudam a cumprir as cotas dos setores, da loja e dos produtos financeiros, recebendo percentual salarial somente sobre a venda dos produtos financeiros, que é paga conforme a venda individual dos seguros e a da loja, que é o que garante o salário base dos funcionários.

No entanto, há momentos em que, tendo em vista a situação e exigências do mercado, uma espécie de instabilidade, em se tratando de oportunidades de emprego e do próprio emprego, os efetivos vêem os seus empregos ameaçados pelos temporários. Até porque é visível que nas Pernambucanas o processo de terceirização aparece como uma forma de não gastar com a ampliação no quadro de funcionários. Por isso, mesmo que existam situações e argumentos de que os temporários dependem dos efetivos porque, como não são treinados, dependem dos efetivos para ensiná-los, podem existir casos em que o temporário desempenhe e apreenda mais rápido e de maneira mais ágil uma tarefa que o efetivo desempenhou ou desempenha, representando, portanto, uma ameaça ao emprego do efetivo.

Também foi possível sugerir com a questão dos temporários, que ele simboliza uma forma da empresa “preparar” o seu exército de reserva. Ao realizar a prática do trabalho temporário ela deixa o trabalhador efetivo amedrontado no sentido de que apesar dele ser quem irá ensinar o temporário; com o ensinamento ele perderá tempo e isso prejudica as vendas, além da possibilidade do temporário produzir mais do que o efetivo. Por outro lado, o trabalhador temporário que, provavelmente, estava desempregado até o momento, dedica-se bastante no período de trabalho, objetivando uma futura vaga na empresa, ficando as Pernambucanas com um exército de reserva que lhe permite selecionar e descartar futuros funcionários.

A última discussão surge como um desmembramento da anterior. Concerne principalmente à questão da produtividade, que aparece como um dos elementos mais conflituosos na empresa, cuja consciência e organização dos funcionários é produzida através da disputa por espaços, posições e situações. A resposta que procurei elucidar ao longo de

toda a discussão foi a de porque os trabalhadores se sujeitam a trabalhar tanto. Levando em conta a idéia de jogo produtivo, várias questões aparecem como o medo do desemprego, o salário, o plano de saúde, o plano de carreira, etc.

Todavia, o trabalhador não está passivo neste processo, ao contrário, ele qualifica-se e participa dos cursos ofertados pela empresa como estratégia para melhorar sua posição de trabalho ou garantir um novo emprego em caso de perda do antigo. Preocupa-se com a educação dos filhos para que eles não passem pelas mesmas dificuldades que enfrenta. Não esquecendo que o que causa perplexidade é que mesmo os trabalhadores “qualificados”, com grau elevado de escolaridade, assim como os filhos destes têm muita dificuldade em conseguir um bom emprego, evidenciando-se, neste ponto, que o conceito de reestruturação produtiva não é monolítico, pois há fissuras, brechas engendradas por outros viveres.

A grande questão que possibilitou dizer isso foi o fato de que os trabalhadores são uma classe e, por isso, não elaboram suas práticas solitariamente, como na lógica do individualismo. Desenvolvem ações coletivas diante de experiências de trabalho que lhes são comuns. Apesar de a empresa procurar, por exemplo, difundir valores como a competitividade e o individualismo, objetivando dificultar a organização de lutas e a afirmação de laços de amizade e solidariedade, tentando consentir a exploração sobre o trabalho dos funcionários, estes são conscientes e, coletivamente, também elaboram suas próprias estratégias. Mesmo que algumas ações sejam alvo de disputa dentro da própria classe, elas acontecem, a exemplo das idas a cozinha, ao banheiro e ao depósito, das tentativas de driblar a produtividade, convertendo-a em favor de si mesmos.

Embora exista a necessidade de aprofundar esta questão de como os trabalhadores fazem o jogo produtivo disputando sentidos, ditando dinâmicas e revertendo situações em favor de si mesmos. O trabalho como um todo procurou valorizar os diferentes olhares produzidos, experimentados e vividos por empresa e funcionários no processo de reestruturação produtiva. Conseqüentemente, entender as interpretações dos trabalhadores sobre as relações sociais que estabelecem; as dinâmicas e estratégias que criam; as disputas atuais e por um projeto de futuro que lhes traga novas esperanças; coloca-se como uma das principais tarefas para os historiadores do mundo do trabalho, as quais pretendo dar continuidade.

FONTES

Fontes primárias

Entrevistas

Andréia Amaro, entrevista produzida em 15 de janeiro de 2007. Nascida em Marechal Cândido Rondon. Está há 8 meses na empresa, trabalhou como babá, em panificadora, relojoaria, fábrica, zeladora, distribuidora de bebidas. Trabalhou como temporária nas pernambucanas e atualmente é efetiva e trabalha como caixa.

Douglas Marcel Junges, entrevista produzida em 09 de janeiro de 2007. Nasceu em Rondon. Está há 2 anos na empresa, trabalhou como entregador de jornal, foi metalúrgico, lavador de carro, vendedor, cobrador de floricultura e, por último, vendedor de eletro nas Pernambucanas.

Elisângela Gomes, nome fictício, entrevista produzida em 08 de janeiro de 2007. Nascida em Marechal Cândido Rondon. Está há 4 anos na empresa, trabalhou como ajudante dos pais numa lanchonete, em malharia, loja de presentes, relojoarias e como vendedora no ramo mole, nas Pernambucanas.

Franciele Alexandra Uhry, entrevista produzida em 17 de janeiro de 2007. Nasceu em Rondon. Está há 10 meses na empresa, trabalhou num cartório, como trabalhadora mirim, ajudante em clínica médica, atendente de locadora, consultora tim, crediarista nas Pernambucanas.

Franciele Cristina Capoia, entrevista produzida em 25 de agosto de 2006. Nasceu em Bragantina. Está há 2 anos na empresa, trabalhou como secretária numa empresa de contabilidade, como telefonista, atendente de RH (Recursos Humanos). Entrou nas Pernambucanas como crediarista e em 2006 foi promovida à coordenadora administrativa e transferida para uma filial de Curitiba.

Inês Ames Sauer, entrevista produzida em 9 de janeiro de 2007. Natural de Marechal Cândido Rondon. Está há 3 anos na empresa, trabalhou como doméstica, babá, auxiliar de serviços gerais, atendente de livraria, professora, trabalhadora temporária nas Pernambucanas e atualmente VM (Responsável pela arrumação dos produtos na loja).

Jane Letin, entrevista produzida em 31 de julho de 2007. Nasceu em Rondon. Está há 3 anos na empresa, trabalhou como empacotadora de mercado, caixa de mercado, cardecista - controle de estoque numa empresa, caixa nas Pernambucanas.

Lauro Marciano Dutra Moura, entrevista produzida em 10 de janeiro de 2007. Nasceu em Marechal Cândido Rondon. Está há 2 anos na empresa, trabalhou cortando grama, carpindo, foi servente de pedreiro, garçom de restaurante e pizzaria, atendente de livraria, trabalhador temporário nas Pernambucanas e atualmente vendedor de eletro na loja.

Lúcia Bernadete Kaiser, entrevista produzida em 06 de agosto de 2007. Nasceu em Volta Redonda, interior de Entre Rios. Está há 19 anos na empresa, trabalhou como agricultora, doméstica e vendedora das Pernambucanas.

Márcia Cristina Backes, entrevista produzida em 31 de julho de 2007. Natural de Toledo. Trabalhou durante 6 anos na empresa. Trabalhou como ajudante dos pais no sítio, como doméstica, numa fábrica, como secretária num consultório médico, como vendedora nas Pernambucanas e atualmente como secretária num escritório.

Marlei Cristina Biccigo, entrevista produzida em 16 de maio de 2007. Nasceu em Três Passos/RS. Está há 3 anos na empresa, trabalhou como vendedora numa loja de comércio em Pato Bragado e depois como crediarista e vendedora de eletro nas Pernambucanas, onde permanece até hoje.

Mônica Santos, nome fictício, entrevista produzida em 16 de janeiro de 2007. Natural de Rondon. Está há 3 anos na empresa, trabalhou como secretária numa empresa de monitoramento de alarmes, estagiária no jornal gazeta do Paraná e como crediarista e responsável pelo RH nas Pernambucanas.

Neide Vander Meler, entrevista produzida em 15 de maio de 2007. Natural de Marechal Cândido Rondon. Trabalhou 2 anos e meio na empresa. Ajudava os pais na fazenda, depois trabalhou num escritório de advocacia, creche, supermercado, caixa nas Pernambucanas e atualmente trabalha como auxiliar administrativa numa escola do município.

Paula de Andrade, nome fictício, entrevista produzida em 04 de janeiro de 2007. Nasceu em Marechal Cândido Rondon. Está há 6 anos na empresa, trabalhou como babá, numa malharia e como vendedora e VM nas Pernambucanas.

Materiais produzidos pela empresa

Arquivo F. Aristóteles. São Paulo: Memorial Pernambucanas, 1930. Boletins década de 1960 e 1970. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

Boletins década de 1970. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

Boletins e propagandas televisivas década de 1980. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

Boletins produzidos até a década de 1960. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

Informativo *Nossa Casa* ano IV, nº 51. São Paulo, março/abril de 2001.

Informativo *Nossa Casa* ano IX, nº 53. São Paulo, julho/agosto de 2001.

Informativo *Nossa Casa* ano VII, nº 41. São Paulo, julho/agosto de 1999.

Informativo *Nossa Casa* ano VII, nº 43. São Paulo, julho/agosto de 1999.

Informativo *Nossa Casa* ano VIII, nº 47. São Paulo, julho/agosto de 2000.

Informativo *Nossa Casa* ano X, nº 57. São Paulo, março/abril de 2002.

Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 62. São Paulo, janeiro/fevereiro de 2003.

Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 63. São Paulo, março/abril de 2003.

Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 69. São Paulo, maio/junho de 2004.

Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 70. São Paulo, julho/agosto de 2004.

Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 77, Edição comemorativa de 97 anos. São Paulo, outubro de 2005.

Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 78. São Paulo, novembro/dezembro de 2005.

Informativo *Nossa Casa* ano XI, nº 80. São Paulo, março/abril de 2006.

Informativo *Nossa Casa* ano XIV, nº 81. São Paulo, maio/junho de 2006.

Informativo *Nossa Casa* ano XIV, nº 82. São Paulo, julho/agosto de 2006.

Informativo *Nossa Casa* ano XIV, nº 84. São Paulo, novembro/dezembro de 2006.

Informativo *Nossa Casa*, Edição comemorativa 93 anos semeando sucesso. São Paulo, setembro de 2001.

Informativo *Nossa Casa*, Edição comemorativa 90 anos. São Paulo, setembro de 1998.

Informativo *Nossa Casa*, Edição comemorativa Universidade Corporativa. São Paulo, 2005.

Informativo *Nossa Casa*, Edição Especial 98 anos. São Paulo, 2006.

Informativo *Nossa Casa*, nº 14. São Paulo, janeiro de 1995.

Informativo *Nossa Casa*, nº 2. São Paulo, janeiro de 1993.

Informativo *Nossa Casa*, nº 21. São Paulo, março/abril de 1996.

Informativo *Nossa Casa*, nº 22. São Paulo, maio/junho de 1996.

Informativo *Nossa Casa*, nº 25. São Paulo, novembro/dezembro de 1996.

Informativo *Nossa Casa*, nº 6. São Paulo, agosto de 1993.

Informativo *Nossa Casa*, nº 7. São Paulo, setembro de 1993.

Jornal Casas Pernambucanas. Edição comemorativa 70 anos. São Paulo, 1978.

Jornal Casas Pernambucanas. Edição comemorativa de 70 anos.

Manual de Integração Pernambucanas. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2007.

O Pasquim, setembro de 1978.

Organograma com as divisões de trabalho na loja.

Propagandas década de 1970. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

Propagandas década de 1970. *Arquivo Memorial Pernambucanas*. Pesquisa produzida em 14 e 15 de fevereiro de 2006.

Questionários produzidos com os 17 funcionários.

Suplemento *Pernambucanas e Você*. Edição comemorativa Set/1985.

Tabela 1 – Local de origem.

Tabela 2 – Grau de escolaridade.

Tabela 3 – Composição salarial.

Tabela 4 – Total de ocupados, segundo a RAIS, Marechal Cândido Rondon/PR.

Tabela 5 – Número de empregos formais em 31 de dezembro de 2005.

Tabela 6 – Remuneração média de empregos formais em 31 de dezembro de 2005.

Tabela 7 – Salário médio de admissão.

Fontes secundárias

ALMEIDA, Marilis Lemos de. *Comércio: Perfil, reestruturação e tendências*. Artigo extraído do site: <http://scielo.com.br> . Consultado em 03/03/2007.

ALVIM, Rosilene. *A Sedução da Cidade: os operários-camponeses e a fábrica dos Lundgren*. Rio de Janeiro: Graphia, 1997.

ANTUNES, Ricardo. “Os caminhos da liofilização organizacional: as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil”. In: *Projeto Integrado de Pesquisa Para Onde vai o mundo do trabalho?* Campinas, 2002-2003.

_____. *Adeus ao trabalho: Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 2ª ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Ed. Da Universidade de Campinas, 1995.

_____. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005.

BOSI, Antônio & VARUSSA, Rinaldo. “Trabalhadores e trabalho no Oeste do Paraná: trajetórias de pesquisa”. *História, Poder e Práticas Sociais*. Programa de Pós-Graduação em História/Mestrado. Marechal Cândido Rondon: Edunioeste, 2006.

BOSI, Antônio. Relatório de Pesquisa. “A organização capitalista do trabalho ‘informal’”. CNPq. Novembro de 2007.

BRAGA, Ruy. “O trabalho do teleoperador: Infotaylorização e degradação da relação de serviço”. Artigo publicado conjuntamente com a “*Revista Eletrônica Internacional de Economia Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación: www.eptic.com.br*”.

BRAVERMAN, Harry. (1974), *Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

BURAWOY, Michael, (1982), *Manufacturing Consent – changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: Chicago University Press, 2000.

_____. (1985). “A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado”. In: *RBGS*. Ano 5, n.13, junho de 1990.

CARVALHO, Denise. “A discreta dama do varejo”. In: *Revista Exame*. São Paulo: Ed. Abril, ago/2006.

CASTORIADIS, Cornelius. “A hierarquia dos salários e das rendas”. In: *A experiência do movimento operário*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985.

_____. “Sobre o conteúdo do socialismo, III: a luta dos operários contra a organização capitalista”. In: *A experiência do movimento operário*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1985.

CRUZ, Heloisa de Faria Cruz. *Trabalhadores em serviços: dominação e resistência (São Paulo – 1900-1920)*. São Paulo: Marco Zero, 1991.

DIAS, Edmundo F. (1998), “‘Reestruturação Produtiva’: forma atual da luta de classes”. In: *Outubro*, nº 1. São Paulo: Xamã, 1998.
Enciclopédia Nosso Século. São Paulo: Ed. Abril, 1997.

FONTANA, Joseph. *História: análise do passado, projeto social*. Bauru: Edusc, 1997.

GÓES, Raul de. *Um sueco emigra para o Nordeste*. 2ª ed. Rio de Janeiro: ed. José Olympio, 1964.

GORZ, André (org.). “Técnica, técnicos e luta de classes”. In: *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

_____. (1980). *Adeus ao Proletariado*. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1982.

GRAMSCI, Antonio (1981-1937). *Obras Escolhidas*. Tra: Manuel Cruz. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

HILL, Christopher. *O mundo de ponta-cabeça: idéias radicais durante a Revolução Inglesa de 1640*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.

HIRATA, Helena (org.). *Sobre o ‘modelo japonês’*. São Paulo: Edusp, 1993.

HOBSBAWM, E. J.. (1963), “Costumes, salários e carga de trabalho na indústria do século XIX”. In: *Os Trabalhadores*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000, p. 399-427.

KHOURY, Y. A. “Muitas memórias, outras histórias: cultura e o sujeito na História”. In: FENELON, Déa et al. (org.). *Muitas memórias, outras histórias*. São Paulo: Olho D’água, 2006.

LOPES, José Sérgio Leite. *A tecelagem dos conflitos de classe na cidade das Chaminés*. São Paulo: Marco Zero e Editora Universidade de Brasília, 1988.

_____. *O Vapor do Diabo: o trabalho dos operários do açúcar*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

MARGLIN, Stephen A. “A origem e funções do parcelamento das tarefas: para quê servem os padrões?”. In: GORZ, André (org.). *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MARX, Karl. *O Capital, livro 1, volume 2*. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

PORTELLI, Alessandro. Forma e significado na História Oral: a pesquisa como um experimento de igualdade. In: *Revista Projeto História. Cultura e Representação*, nº 14. São Paulo: Educ, fevereiro/1997.

SALERNO, Mário Sérgio (org.), (2001). *Relação de Serviço. Produção e Avaliação*. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.; COSTA, Cláudia Soares. *Características gerais do varejo no Brasil*. Artigo extraído da página: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf> . Consultado em 03/03/2007.

THOMPSON, E. P. (1977), *A Miséria da teoria: ou, um planetário de erros*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

_____. *Costumes em comum: estudos sobre a cultura popular tradicional*. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

_____. (1963), *A Formação da Classe Operária Inglesa*, 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

_____. (1979), *Tradición, revuelta y consciencia de clase. Estudios sobre la crisis de la sociedade preindustrial*. Barcelona: Editorial Crítica, 1979.

TRAJANO, Ugo Souza (org.). *96 anos semeando prosperidade*. São Paulo: Projeto Memorial Pernambucanas, 2004.

WILLIAMS, Raymond. (1971), *Marxismo e Literatura*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.