



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIEDADE E CULTURA NA AMAZÔNIA
MESTRADO EM SOCIEDADE E CULTURA NA AMAZÔNIA

**RACIONALIDADE E TRABALHO EM *SHOPPING CENTERS* DE MANAUS,
AMAZONAS**

MANAUS-AM

2015

CÍCERO THIAGO MONTEIRO DANTAS DOS REIS

**RACIONALIDADE E TRABALHO EM *SHOPPING CENTERS* DE MANAUS,
AMAZONAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Cultura na Amazônia, do Instituto de Ciências Humanas e Letras, da Universidade Federal do Amazonas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sociedade e Cultura na Amazônia.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Matos de Noronha

Coorientadora: Prof^ª. Dra. Maria Izabel de Medeiros Valle

MANAUS-AM

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

**RACIONALIDADE E TRABALHO EM *SHOPPING CENTERS* DE MANAUS,
AMAZONAS**

CÍCERO THIAGO MONTEIRO DANTAS DOS REIS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociedade e Cultura da Amazônia, do Instituto de Ciências Humanas e Letras, da Universidade Federal do Amazonas, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sociedade e Cultura na Amazônia.

Aprovado em ____/____/____.

Presidente: Prof. Dr. Nelson Matos de Noronha

Membro: Prof.

Membro: Prof.

Conceito/Nota: _____

MANAUS-AM

2015

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

R375r Reis, Cícero Thiago Monteiro Dantas dos
Racionalidade e Trabalho em Shoppings Centers de Manaus,
Amazonas / Cícero Thiago Monteiro Dantas dos Reis. 2015
127 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Nelson Matos de Noronha
Coorientadora: Maria Izabel de Medeiros Valle
Dissertação (Mestrado em Sociedade e Cultura na Amazônia) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Shoppings Centers em Manaus-AM. 2. Processo de trabalho e varejo. 3. Precarização e trabalho. 4. Setor de Comércio e Serviços. 5. Racionalidade e trabalho. I. Noronha, Nelson Matos de II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

Aos meus familiares: Antônio Dantas dos Reis (pai), Jovelina Monteiro dos Reis (mãe) e Talita Monteiro Moraes (irmã), que apoiaram e incentivaram esta longa jornada acadêmica distante de casa, da minha querida cidade de Santo André. E a Tatiana Silva Lopes, meu amor, pelo companheirismo, paciência, carinho, dedicação e incentivo em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Amazonas-UFAM, especialmente ao Programa de Pós Graduação Sociedade e Cultura na Amazônia, pela oportunidade de ingresso no curso e por todo o suporte acadêmico ao longo desses dois prazerosos anos. À coordenadora Prof^a. Dra. Marilene Corrêa e à vice coordenadora Prof^a. Dra. Artemis Araújo, ambas, que com muito bom humor resolveram todos os imbróglis burocráticos da minha vida acadêmica. Ao secretário Caio Roberto e seus estagiários, que mesmo muito atarefados auxiliaram-me nas minhas dúvidas e problemas.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Nelson Matos de Noronha, por toda atenção, dedicação e paciência no compromisso de me orientar.

Agradeço a minha coorientadora, Prof. Dr. Maria Izabel de Madeiros Valle, por toda atenção, dedicação e paciência. Este trabalho nasceu na sua disciplina de "Sociologia do Trabalho" e foi concluído na sua disciplina sobre "Trabalho, Precarização e Precariado"

Agradeço aos meus professores, Nelson Matos de Noronha, Maria Izabel de Medeiros Valle, Selda Valle, Elenise Scherer, Odenei Ribeiro, Heloísa Helena, Rosemara Staub, Gilson Monteiro, Walmir de Albuquerque, Patrícia Sampaio e Iraildes Torres, por todas as contribuições dispensadas nas aulas e fora delas para o desenvolvimento da minha dissertação.

Agradeço aos meus amigos doutorandos Marcos Braga, Jânia Maria de Paula e Rutinéia pelo companheirismo acadêmico e boêmio, graças a vocês, meus dias não foram solitários.

Agradeço aos meus colegas de classe Deib, Adrielly, Wallace, Taciana, Francisco, Joice, Basílio, Josué, Luiz, Soraya e Micheli por compartilhar suas experiências acadêmicas e profissionais e assim contribuir para o meu crescimento intelectual nesse importante período da minha vida.

Agradeço a minha cunhada e amiga Katiana Lopes por saber que sempre posso contar com ela.

Agradeço a minha amiga Danielle Najara e Laura Máximo por me proporcionar um ambiente agradável de estudos.

Agradeço ao Senhor Ferreira e a Senhora Francisca pela acolhida, assim como pelo carinho e atenção.

O tempo engana aqueles que pensam que sabem demais, que juram que pensam. Existem também aqueles que juram sem saber. O tempo passa e nem tudo fica, a obra inteira, de uma vida. O que se move e o que nunca vai se mover.

Sobre o Tempo. Thedy Corrêa.
(Nenhum de Nós)

RESUMO

Um dos locais comumente usados para lazer e compras é o *Shopping Center*. Este conglomerado de lojas de diversos setores proporciona comodidade ao público que o frequenta, no sentido de encontrar no mesmo ambiente uma gama de ofertas. A fim de entender o funcionamento do trabalho dos vendedores desse ambiente, esta dissertação procura compreender a racionalidade do trabalho dos vendedores de *Shopping Centers* na cidade de Manaus. Para tanto, busca contextualizar esse ramo econômico que ainda é objeto de indecisão conceitual dado a gama de serviços que oferecem. Apresentaremos o desenvolvimento dos *Shopping Centers* no mundo, no Brasil e em Manaus, para assim demonstrar como o trabalho dos vendedores é influenciado por mecanismos de gestão taylorista e toyotista responsáveis pela precarização de sua atividade. Avaliaremos também o ambiente da loja que, determina o decoro profissional e a maneira de agir do vendedor, que, amparado por uma fachada, trabalha como um ator na tentativa de seduzir seu cliente para a compra. Concluímos que essa forma de trabalho assume um caráter temporário dado o alto nível de desgaste físico e mental, oriundo da exaustiva carga de cobrança, usurpadora do tempo de lazer desses vendedores. O presente trabalho acadêmico está estruturado em três capítulos e tem como base teórica para o estudo da racionalidade do trabalho em *Shopping Center*, autores clássicos da Sociologia do Trabalho, da Geografia, da Administração, da Economia e outras áreas pertinentes, como; Bourdieu (1977), Durkheim (1995), Marx (2011, 2008, 2002, 1996, 1948), Engels (2002, 1996), Weber (2004, 2001), Goffman (2009) e Friedmann e Naville (1973), bem como outros autores, a saber: Kon (1999), Giddens (2000), Harvey (1992), Ohno (1997), Pochmann (2004), Sorj (2000) e Santos (2000, 2006).

Palavras-Chave: *Shopping Center* em Manaus, A.M. Processo de trabalho e varejo. Racionalidade e trabalho. Precarização e trabalho. Cotidiano e trabalho. Setor de comércio e serviços.

ABSTRACT

One of the places commonly used for leisure and shopping is the Shopping Mall. This store conglomerate of various sectors provides convenience to the public that attends, to find in the same environment a range of offers. In order to better understand the operation of a Shopping Mall this dissertation seeks to understand the rationality of the work of Shopping Malls vendors in the city of Manaus. Therefore, it seeks to contextualize the economic branch that work which is still conceptual indecision fruit given the range of services they offer. Describing the development of Shopping Malls in the world, in Brazil and in Manaus, so as to demonstrate how the work of is influenced by Taylorist management mechanisms and Toyotist responsible for the precariousness of their activity, as well as the store environment that determine the propriety, the way of the seller all the time working as an actor in an attempt to entice your customer to purchase supported by a facade. We conclude that this type of work takes on a temporary basis given the high level of physical and mental strain, derived from the comprehensive cargo collection, leisure time usurping these sellers. This academic study is divided into three chapters and as a theoretical basis for the study of rationality and work, classical authors of sociology of work, geography, administration, economy and other relevant areas, as Bourdieu (1977), Durkeheim (1995), Marx (2011, 2008 2002 1996 1948), Engels (2002, 1996), Weber (2004, 2001), Goffman (2009) and Friedmann and Naville (1973) are studied as well as other authors, namely: Kon (1999), Giddens (2000), Harvey (1992), Ohno (1997) Pochmann (2004), Sorj (2000) and Santos (2000, 2006)

Keywords: Shopping Center in Manaus, AM Work process and retail. Rationality and work. And precarious work. Daily life and work. Sector of trade and services.

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Planta de loja. Loja Shopping Center.	57
Figura 2 - Setor de telefonia e etiqueta informativa sobre produtos. Loja <i>Shopping Center</i>	59
Figura 3 - Setor de TV's. Reprodução de sala familiar. Loja <i>Shopping Center</i>	59
Figura 4 - Setor Linha Branca. Representação de uma cozinha <i>clean</i> . Loja <i>Shopping Center</i>	60
Figura 5 - Setor Cameba. Representação de quartos e cozinha. Loja <i>Shopping Center</i>	61
Figura 6 - Setor de Informática e uniforme funcionário. Loja <i>Shopping Center</i>	62
Figura 7 - Setor de Áudio e Vídeo. Loja <i>Shopping Center</i>	63
Figura 8 - Mesa da gerência centralizada na loja. Loja <i>Shopping Center</i>	98
Figura 9 - Ciclo do tele operador.....	100

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABRASCE - Associação Brasileira de *Shopping Centers*

AM - Amazonas

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

GEGOT - Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento de Território

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Planejamento Econômico e Social / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SESC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria

SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

TI - Tecnologia da Informação

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	SOBRE A PESQUISA	17
2	O SETOR DE SERVIÇOS E OS SHOPPING CENTERS	21
2.1	REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E CRESCIMENTO DO SETOR DE SERVIÇOS.....	35
2.2	SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS SHOPPING CENTERS.....	40
2.3	SHOPPING CENTER EM MANAUS: BREVE HISTÓRICO	47
3	ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO E DO TRABALHO NAS LOJAS.....	53
3.1	OS SETORES DA LOJA	57
3.2	DIVISÃO DO TRABALHO NAS LOJAS	64
3.3	MODELOS CLÁSSICOS DE PRODUÇÃO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A RACIONALIDADE DO TRABALHO NO SETOR TERCIÁRIO.....	67
3.4	INFLUÊNCIA TAYLORISTA E TOYOTISTA NA GESTÃO DE TRABALHO NAS LOJAS	75
4	USURPAÇÃO DO TEMPO LIVRE. ESTRATÉGIAS DE COOPTAÇÃO DA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR	87
4.1	DISCREPÂNCIAS ENTRE COMISSIONAMENTOS.....	98
4.2	A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOS VENDEDORES DE SHOPPING CENTERS	105
4.2.1	Verbalizações - Carga horária	111
4.2.2	Verbalizações - Metas	112
4.2.3	Verbalizações - Remuneração	113
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120

1 INTRODUÇÃO

Ao passear no conforto de um *Shopping Center*, empreendimento que busca a todo momento traduzir-nos a imagem de um local com melhor qualidade de vida, por nos oferecer a sensação de segurança, limpeza e distração que seus entretenimentos nos proporcionam, especialmente as vitrines das lojas, com suas fotografias publicitárias, as quais suscitam o desejo não apenas de olhar as mercadorias, mas, principalmente, o de comprá-las, esquecemo-nos que ali está presente a figura do vendedor. Este profissional, que passa despercebido por alguns clientes, que causa desconforto em outros pela insistência na venda de produtos, é a principal peça do sucesso da poderosa estrutura de consumo capitalista contemporânea, materializada nesse estabelecimento.

Embora a provável origem da atividade de vendas seja tão antiga e inerente ao desenvolvimento humano civilizatório, nos remetendo ao povo Sumério, que viveu por volta de quatro mil anos antes de Cristo. (JUNIOR; CAMPANHOLO, 2011), o caráter do trabalho de vendas mudou com o estabelecimento do regime capitalista. O vertiginoso crescimento da produção fabril e a diversificação de mercadoria a preços baixos possibilitaram o nascimento das lojas de departamentos, primeiramente em rua e, depois, em *Shopping Centers*. Estas lojas tinham o desafio de formar uma massa de consumidores para a massa de produtos supérfluos que eram fabricados e, para isso, os comerciantes necessitavam criar atrativos visuais nas suas vitrines para atrair clientes (SENNETT, 1998).

Se o papel exercido pelo vendedor de *shopping* das lojas de departamentos, no período de ampla expansão industrial, na década de 1950 e 1960, parecia secundário, dado à sede pelo consumo de uma sociedade do pós-guerra em ampla expansão econômica, é no período de 1970, com a crise do regime fordista e a implantação do regime de produção flexível, dirigida a mercados específicos e extremamente competitivos, que o trabalho desses profissionais se torna fundamental para o sucesso desses empreendimentos.

Nesse contexto de flexibilidade produtiva, numa economia integrada e altamente competitiva em nível global e local, as empresas procuram aumentar suas taxas de lucro. Isso é feito através de inovações que não se dão apenas no campo tecnológico. Essas inovações também se verificam através da organização racional do trabalho, que ocorre na otimização do tempo, na destreza, na especialização e apreensão da subjetividade do trabalhador. Todas

essas manobras com objetivo de extrair o máximo de produtividade do trabalhador, na função que o mesmo desempenha, independente das condições do ambiente de trabalho, do nível de remuneração, das ferramentas e do horário de sua jornada.

Dessa maneira, racionalizar o trabalho significa planejar, dividir etapas; envolve distribuir diferentes funções entre os empregados, procurando retirar a autonomia dos mesmos no processo produtivo, especializando-os em uma determinada atividade para que realizem tarefas, de modo hábil, com maior economia de tempo, para daí extrair o máximo de produtividade. Essa teoria foi desenvolvida pelo Taylorismo, que visava a não dependência patronal em relação ao trabalhador.

Mas a racionalidade contemporânea, resultante do capitalismo flexível, faz com que, a cada vez, as empresas exijam dos seus funcionários uma mentalidade corporativa através da participação na política empresarial da instituição: participação em treinamentos que não estão no horário do seu expediente, pela convocação dos funcionários em horário de folga a comparecerem a clubes e assembleias.

Essas ações, típicas do Toyotismo, tomam o tempo livre do funcionário, buscando cada vez mais a transformação do indivíduo no ser eficiente, totalmente doado de corpo e alma para a instituição. Tais ações não são diferentes em empresas do ramo varejista. Classificadas como pertencentes ao Terceiro Setor econômico, as empresas do setor de serviços, cujos horários flexíveis e expandidos, inclusive aos sábados e domingos, tornam essa dinâmica muito mais cansativa para os trabalhadores.

Dadas às observações exaustivamente estudadas nas empresas do ramo fabril, como podemos medir e observar a relação capital/trabalho, gerenciamento e resultado produtivo em uma loja de departamento de *Shopping Centers*, cuja vocação é a revenda de produtos? Como verificar se o trabalho de vendas é realmente um processo no qual a obediência a uma cartilha garante resultado, mesmo considerando a subjetividade do cliente no ato da compra? Caso não seja um processo dotado de racionalidade, como medir a eficiência de um vendedor, uma vez que existem fatores externos influenciando no seu desempenho? Na organização do trabalho dos vendedores no salão de vendas, existem elementos de controle sobre o trabalho oriundo de modelos fabris? Quais são os elementos que contribuem para o bom desenvolvimento do trabalho do vendedor? A quais tipos de mecanismos de exploração e controle essa atividade está submetida? Enfim, qual a racionalidade que rege o trabalho contemporâneo dos vendedores de lojas de departamento de *Shopping Centers*?

Nesse sentido, podemos levantar a hipótese de que apenas a racionalidade operacional não garante a eficiência nas vendas dos trabalhadores dos *shoppings*, uma vez que outras variáveis se tornam presentes na relação cliente e vendedor, como confiança, nível de aprendizado do vendedor sobre um produto e controle sobre sua apresentação.

É com as perguntas e a hipótese levantadas acima que esta pesquisa possui, como objetivo geral, analisar a organização do ato do trabalho dos vendedores de eletroeletrônicos, verificando quais são os elementos utilizados de controle gerenciais clássicos, em especial o Taylorista e o Toyotista, estes que ditam como o trabalho deve ser desenvolvido nas lojas. Os objetivos específicos consistem em: i) Investigar como o espaço da loja contribui para a organização do trabalho dos vendedores, ii) Verificar as formas de usurpação do tempo livre dos trabalhadores por parte das empresas como técnica de melhoria da produtividade do trabalho, iii) Descrever como o processo de precarização do trabalho atinge esses vendedores.

Guiando-nos sobre os questionamentos e a hipótese expostos, a pesquisa visa não apenas analisar o objeto "racionalidade do trabalho dos vendedores", por diferentes prismas disciplinares, mas, também, interliga-los na busca interdisciplinar da identificação de processos que determinam a maneira de trabalhar do vendedor de *shopping*. Para isso, partiremos da seguinte estrutura: no primeiro capítulo, intitulado "O setor de serviços e os *Shopping Centers*", o escopo será: - Como o setor de serviços tem sido conceitualizado? Apresenta-se, inicialmente, o viés econômico, com a abordagem de Kon (1999) sobre sistemas e classificações do setor de serviços tradicionais e alternativos, onde a autora se reporta a definições usadas por outros autores do ramo e explica como elas têm sido aceitas e aplicadas.

Na sequência, apresenta-se a reestruturação produtiva e o crescimento do setor de serviços, e, em tópico seguinte, aborda-se sobre o surgimento e o desenvolvimento histórico dos *Shopping Centers* no mundo e no Brasil para, depois, verificarmos os condicionantes do seu surgimento na cidade de Manaus usando, por exemplo, a abordagem de Lima (1971).

No segundo capítulo, "Organização do espaço e do trabalho nas lojas", descreveremos o espaço das lojas através da construção do imaginário, de sua representação para o público por meio da experiência do consumo. Aproveitaremos para esclarecer como a organização desse espaço contribui para a divisão e a racionalidade do trabalho dos vendedores cujos elementos sobre o controle do trabalho nos remetem aos princípios Taylorista e Toyotista.

Para esse propósito, nos apoiaremos em conceitos e no aporte teórico da geografia marxista, de Santos (2006); da sociologia do trabalho, de Castro (2003) e da administração científica, de Taylor (2011). No último capítulo, denominado "Usurpação do tempo livre. Estratégias de cooptação da subjetividade do trabalhador", embora relatemos como as práticas de usurpação do tempo livre do funcionário se dão nas lojas sob a alegação de aperfeiçoamento e confraternização em grupo, também continuaremos a descrever a utilização de elementos Toyotistas de controle para essa finalidade. Depois de demonstrarmos toda a técnica imposta pela empresa no controle do trabalho de vendas, buscaremos identificar o quanto as mesmas garantem o bom desempenho dos vendedores, nos interrogando: - Por que existe discrepância nas vendas, se todos os funcionários possuem o mesmo aporte?

Finalizando o capítulo e a pesquisa, partiremos da análise de um caso particular, no qual a mudança de chefia contribui para a deterioração das condições de trabalho em um ramo que já nasceu em um ambiente de flexibilização do trabalho e, logo, precarizado, para expormos a maneira pela qual esse processo ocorre na loja. Para o último capítulo, lançamos mão da análise sociológica da teoria da representação social, de Goffman (2009); da análise sociológica do espírito do Toyotismo, de Alves (2010, 2011); os princípios administrativos, de Ohno (1997); o trabalho emocional, em Hochschild (1983); e o estudo da precariedade do trabalho, em Standing (2013) e Braga (2012).

A pesquisa justifica-se uma vez que Manaus é considerada o centro comercial da região norte do país; figurando entre as dez capitais mais prósperas economicamente; contando com um parque industrial diversificado e um comércio local significativo. O que torna a cidade uma terra de promessas de uma vida melhor para as pessoas.

O crescimento e o desenvolvimento do setor de serviços foi viabilizado pela existência de um novo padrão de acumulação, de acordo em um novo modelo de produção: a produção flexível. Esta coloca em evidência uma nova estrutura ocupacional, apoiada em trabalhadores cuja ociosidade sazonal é fruto da incapacidade de absorção das indústrias para dar emprego às camadas crescentes da população. Esses, então, são aceitos pelo terceiro setor, o setor de serviços.

Além disso, estudos do trabalho fabril, campo de escolha de pesquisa da Sociologia do Trabalho, segundo Sorj (2000), mostram que há desacompanhamento acadêmico do trabalho no setor de Serviços. O crescimento desse novo setor econômico traz luz a uma nova demanda que responda às peculiaridades desse contemporâneo tipo de trabalho, o qual

representa quase dois terços do emprego metropolitano, no Brasil e na maioria dos países desenvolvidos (FREYSSINET, 2004, p. 39). Isso quer dizer que, em países antes denominados industriais, agora, a manutenção das ocupações depende diretamente do setor de serviços. Na cidade de Manaus, segundo dados do DIEESE, existem aproximadamente seis mil pessoas empregadas pelo comércio na atividade de varejo de vestuário e acessórios, lojas de revenda situadas, principalmente, em *Shopping Center*.

O tema estudado é relevante, uma vez que afeta um significativo número de trabalhadores. Pois, no setor de serviços, a automação não ocorre da mesma maneira como se observa no setor fabril, por conta da natureza da atividade ser diferente. Logo, a automação não consegue, com o mesmo êxito, reduzir a participação humana no processo do trabalho. O que gera nos empreendimentos do ramo uma maior dependência das pessoas que ali trabalham. Esta pesquisa é relevante também para compreendermos os mecanismos de exploração do trabalho que possibilitam a sobrevivência das empresas em um ambiente econômico competitivo.

A questão teórica, aqui situada no campo de estudos da organização racional, possui extensa literatura, no que tange ao tópico do regime fabril de produção, em Manaus. Mas, quando buscamos a existência de pesquisas a propósito da produção no terceiro setor, os estudos mostram-se escassos. É fato que os modelos administrativos de organização do trabalho no terceiro setor possuem origem em modelos manufatureiros, que nem sempre se aplicam ou adaptam-se à realidade do setor de serviços. O que gera a necessidade desse estudo.

Considerando o exposto, verifica-se, junto aos trabalhadores de lojas de departamento de *Shopping Centers* na cidade de Manaus, a relevância da pesquisa para evidenciar quais são os conceitos organizacionais vivenciados por esses trabalhadores, no que tange à busca de maior produtividade, por meio do controle de seu desempenho na efetivação de venda para um cliente, considerando suas variáveis como as condições físicas e materiais do trabalho, salário por produção e jornada de horas de trabalho.

Discutir os métodos que regem e singularizam um determinado tipo de ocupação e investigar a racionalidade do trabalho de vendedores de eletroeletrônicos de *Shopping Centers* nos levam a discutir, concomitantemente, os processos políticos, econômicos e sociais que ocorrem na história da humanidade. Para isso, torna-se necessário o uso do método dialético, articulando o singular e o universal para conhecer práticas globais que se sobrepõe sobre as

nações (IANNI, 2001). O trabalho dos vendedores de loja de departamento em *Shopping Centers* é submetido a processos de reorganização produtiva tanto no âmbito organizacional quanto no tecnológico vivenciados, primeiramente em empresas fabris, adequando-se, assim, a novos e reformulados ditames organizacionais.

A implantação de novos processos organizacionais do trabalho conta com aparatos tecnológicos que impactam diretamente na vida social, econômica e cultural dos vendedores de *Shopping Centers*, contribuindo para a precarização do seu trabalho e, logo, da sua vida.

1.1 SOBRE A PESQUISA

A pesquisa é de cunho qualitativo e descritivo, utilizando, principalmente, da observação direta para a busca do conhecimento das vivências dos indivíduos no ambiente de trabalho. Os procedimentos comportam a coleta de dados e a prática de trabalho em campo. A pretensão foi obter, por meio da observação, informações, procedimentos e conversas informais que geraram riquezas de informações, complementando os dados das entrevistas semiestruturadas. Busca-se compreender e interpretar o processo do trabalho em vendas em uma loja de departamento em *Shopping Centers*, na cidade de Manaus, onde o processo de trabalho pode assumir características associadas a prática de poder, julgamento de valores, atitudes não condicionadas por treinamento específico para a função, desenvolvimento de conhecimento, etc.

Segundo Minayo (2004), a pesquisa qualitativa é útil para firmar conceitos a serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade. Contribui, assim, para a metodologia, a busca de embasamento teórico em pesquisa bibliográfica, consistindo no levantamento do conhecimento disponível na área de estudo, no exame da literatura científica para o desenvolvimento dos conceitos inerentes ao objeto de estudo.

Procura-se desenvolver raciocínio lógico que permita apreender as práticas do trabalho em vendas pela ampliação dos conceitos citados para a comparação com os modelos clássicos produtivos preconizados pelo Taylorismo e Toyotismo. Segundo Luna (1999, p:26), na revisão da literatura existente, a pesquisa descritiva consiste no registro e no ato da interpretação do mundo físico a ser investigado pela observação direta.

Nessa pesquisa, o foco são as ações dos atores sociais, os vendedores de loja de departamento em *Shopping Centers*, no dia a dia de sua atividade. O cenário descrito se dá pelas percepções dos vendedores, de um gerente e do pesquisador da dinâmica do ofício de vendas em lojas de departamento. A pesquisa de campo segue o viés da história oral, em conjunto com a observação direta. Método que nos remete a uma dimensão técnica e a uma dimensão teórica, permitindo obter novos conhecimentos e fundamentar análises históricas com base nas narrativas destes atores.

A perspectiva é dar voz aos agentes considerados secundários na história clássica, contada a partir da visão das elites, mas, importantíssimos, para o conhecimento de uma história vista de baixo (THOMPSON, 1991). O esforço metodológico busca apoio nos conhecimentos dos principais atores do processo do trabalho, os vendedores, para, assim, descrever a dinâmica desse trabalho moderno, explorado no ramo do setor de comércio e serviços, fruto de debates contemporâneos, dada a difícil classificação por conta da heterogeneidade produtiva que esse setor abarca.

Dar aos vendedores o papel de sujeitos desta pesquisa contribui para o surgimento de uma narrativa histórica do processo de trabalho que o discurso dominante da administração empresarial não contempla. Dessa maneira, ao dar voz aos vendedores de *Shopping Centers*, evidenciaremos a racionalidade que rege seu trabalho não apenas pelo ângulo operacional e técnico. Se a história era narrada pelos feitos dos grandes homens, o desafio foi se aventurar e ampliar a experiência histórica dos homens e mulheres cuja existência é frequentemente ignorada (SHARPE, 2011, p. 41).

Segundo Marx (2008), as formas de consciência são determinadas pela totalidade das relações de produção nas bases econômica, jurídica e política da sociedade. Partindo desse pressuposto, a investigação científica buscou apreender a realidade do trabalho de vendas em *Shopping Centers*. Assim, o papel da teoria é dar subsídio ao pesquisador para transcender a aparência fenomênica, imediata e empírica, cabendo à mesma ajudá-lo na incessante perseguição à estrutura e à dinâmica do objeto, a sua essência. A partir da perspectiva apresentada, visamos explicitar o vínculo orgânico da economia do capital globalizado e da vida social, com destaques para o controle sobre o universo dos vendedores de *Shopping Center*, na cidade de Manaus.

A pesquisa foi realizada em duas lojas de revenda de eletroeletrônicos. A primeira, localizada no *Shopping Studio 5*, e, a segunda, no *Manauara Shopping*, pertencentes à uma única empresa. A escolha da empresa se deu pela maior receptividade para com a pesquisa. Também pesou, na escolha da empresa, o fato de as lojas contarem com consultoria de

treinamento para vendedores e o controle informatizado sobre os processos de trabalho. A empresa possui lojas em quase todos os *Shopping Centers* de Manaus. A definição dos *shoppings* foi escolha da diretoria da empresa com vista no fluxo de clientes em loja.

A observação sistemática foi realizada e ocorreu com a imersão do pesquisador nas lojas, no período comercial, acompanhando a alternância semanal de turno dos funcionários (a equipe da manhã, das 9h00 às 12h00 e a equipe da noite, das 19h00 às 22h00), no seu processo de venda para clientes, reuniões e organização da loja. O instrumento de registro utilizado foi um diário de campo, armazenando gestos, posturas, atitudes, o decoro da profissão, gestos não ditos, a espacialidade do ambiente, a relação do vendedor com o espaço da loja, com o cliente, com os instrumentos de trabalho e com as técnicas aprendidas em treinamento.

Os dados foram coletados nas entrevistas semiestruturadas. O roteiro de perguntas era simples. O que permitiu a inclusão de novas perguntas, de acordo com o desenrolar da entrevista. As principais perguntas versaram sobre: 1) Carga horária; 2) Metas; 3) Remuneração; 4) Treinamentos; 5) Controle sobre o Trabalho.

Segundo Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas são importantes por combinarem perguntas abertas e fechadas e possibilitarem o pesquisador discorrer sobre o tema num contexto de conversa informal, com possibilidade de perguntas adicionais para o enriquecimento do trabalho.

As entrevistas foram realizadas em agosto de 2014. Ao fim do expediente de trabalho, abordamos os vendedores contratados, com a permissão da empresa, que nos foi enviada via carta de anuência. Também contamos com a autorização do Conselho Nacional de Saúde (CONEP), via Plataforma Brasil. As conversas foram gravadas, possuindo cada uma delas, em média, 20 minutos de duração. Os ex-vendedores foram entrevistados nas suas residências. Todas as entrevistas foram transcritas e adequadas às categorias temáticas do estudo.

Tanto os participantes como a empresa responsável pelas lojas autorizaram a fotografia e a gravação, de cuja transcrição obtivemos as informações para esta pesquisa. Os participantes possuem o direito de rever a produção desses materiais para sua avaliação. Lembramos a eles que este material só será destinado exclusivamente a esta pesquisa e que lhes serão asseguradas as sua privacidades. Para efeito de classificação e, principalmente, da preservação da imagem da empresa e dos entrevistados, ao longo do texto, as lojas serão

classificadas como X e Y, e os funcionários serão identificados nas entrevistas como VENDEDOR, EX-VENDEDOR e GERENTE.

A análise qualitativa preza pela qualidade dos relatos. Com esse intuito, elegemos o número de entrevistados: um gerente, quatro vendedores contratados, que representam vinte por cento do total de vinte e cinco funcionários, nas duas lojas. Todos estão ligados diretamente ao trabalho de vendas. Sendo, assim, uma amostra adequada, considerando-se a padronização das operações. A faixa etária dos entrevistados varia de 18 a 40 anos. Os quatro vendedores possuem ensino médio completo, sendo apenas o gerente formado em administração de empresas. Três vendedores são casados

Dos quatro trabalhadores contratados, dois atuam na loja localizada no Manauara *Shopping* e dois operam na loja localizada no *Shopping Studio 5*. Os dois ex-funcionários trabalhavam na loja do Manauara *Shopping* e o gerente exerce sua função na loja do *Shopping Studio 5*. A seleção dos participantes teve como critério de inclusão, tempo de trabalho na empresa acima de um ano, sendo três vendedores do sexo masculino, dois do sexo feminino e o gerente, pertencente ao sexo masculino. O critério de escolha de ex-funcionários se deu por conta dos mesmos sentirem-se mais à vontade para exprimir suas opiniões. A média salarial dos entrevistados não ultrapassava um salário mínimo e meio.

Segundo Goldenberg (2004), o uso de formulários de entrevista contempla a maioria da população, incluindo alfabetizados e não alfabetizados e populações heterogêneas, por conta do preenchimento e as orientações ficarem a cargo do pesquisador. A análise dos dados seguiu os procedimentos do método qualitativo de ordenação, classificação de categorias, síntese e interpretação de dados.

2 O SETOR DE SERVIÇOS E OS *SHOPPING CENTERS*

Os estudos sobre o modo de organização do trabalho ou desenvolvimento econômico demonstram que o setor de serviços tem sido relegado a um papel secundário nas pesquisas acadêmicas. Sorj (2000) afirma que, apesar de o setor de serviços, na atualidade, ser a principal forma de ocupação nas sociedades ocidentais, as análises sociológicas não acompanham de forma devida o crescimento dessa nova realidade econômica, deixando clara a preferência dos sociólogos pela ocupação particular no modo de produção fabril.

A autora continua, afirmando que, quando o estudo do setor de serviços foi realizado, recaiu apenas sobre tarefas manuais rotineiras com empregados situados em segmentos inferiores da atividade desse setor. A carência de estudos pode ser atrelada ao tamanho do universo e à complexidade dos produtos gerados pelo setor de serviços, uma vez que sua dimensão abrange desde uma pequena loja de rua até grandes corporações.

Para certos economistas, por exemplo, o setor ainda é um enigma, pois os números e estatísticas, ao contrário do que se pensava na indústria e no comércio, não são acompanhados mensalmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Agrava-se o fato quando sabemos que as estimativas do Produto Interno Bruto (PIB), no que tange a esse setor, são focadas no comércio, deixando de fora atividades importantes para o setor, como serviços financeiros, educação, comunicação, informação, entre outros.

Em 1973, o Instituto de Planejamento Econômico e Social - IPEA¹ lançou uma Coleção de Relatórios de Pesquisa, e o número 18 intitulava-se "Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil - Emprego e Produto", de autoria de Wanderly J. M. de Almeida e Maria da Conceição Silva, cujo propósito era "a caracterização e a análise do comportamento evolutivo do setor terciário na economia brasileira". O objetivo era suscitar e incentivar novos debates e pesquisas teóricas e aplicadas sobre um tema de grande relevância para a formulação de políticas econômicas no País e, ao mesmo tempo, por nós tão pouco explorado até o presente².

A obra se propôs a fornecer os primeiros fundamentos para a caracterização e compreensão das tendências de evolução do setor de serviços no Brasil, contando com a

¹ Recebeu posteriormente o nome de Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, com a mesma sigla, e está vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

² O IPEA ao longo de sua existência tem apresentado obras que tratam do assunto.

colaboração de investigações empíricas elaboradas por pesquisadores e economistas brasileiros e estrangeiros. Para Almeida e Silva (1973, p. 15),

o setor terciário da economia tem sido definido, por resíduo, pelo conjunto de atividades produtivas outras que as agrícolas, pecuárias, extrativas vegetal, animal e mineral, as indústrias de transformação, as indústrias de transformação, construção civil, suprimento de gás, energia elétrica e água, transporte e comunicações.

Os autores explicam, sobretudo, que as últimas cinco atividades, a saber, construção civil, de suprimento de gás, energia elétrica e água, transporte e comunicações, têm sido objeto de classificação na literatura especializada, ora no setor secundário ou no terciário. Kuznets (1971, p. 104) concorda com a classificação supracitada dos autores.

Os autores citam Colin Clark (1957, pp. 21-22, 326, 375), que, por sua vez, inclui no setor secundário apenas as mercadorias "transportáveis" e obtidas segundo um processo produtivo "contínuo". Desse modo, são incluídas no setor terciário as atividades de transporte e comunicações - mesmo que elas tenham sido tratadas, na análise de Clark, no setor secundário, por serem as estatísticas escassas e desagregadas. Além disso, Clark exclui de sua análise as atividades governamentais, considerando-as *regrettable necessities*³.

Além de Clark, sobre essa classificação, Almeida e Silva (1973, p. 16) mencionam que Victor Fuchs classifica o ramo de transporte e comunicações na mesma categoria dos bens manufaturados, e Deakin, George e Dowie (1966, p. 536-537) colocam tal ramo entre as atividades terciárias.

Explicando a situação da classificação, Almeida e Silva (op. cit., pp. 15-16) apontam que, de modo geral, as atividades primárias seriam caracterizadas pela produção de mercadorias obtidas com o concurso de recursos naturais. Já as atividades secundárias se distinguiriam pela transformação, beneficiamento e/ou modificação de matérias-primas (num sentido lato) e de mercadorias destinadas à utilização final.

Nesse sentido, em ambos os setores a produção pode ser medida de acordo com uma unidade física qualquer, sendo este aspecto uma característica das próprias atividades. Então, por exclusão, o setor terciário reúne todas as atividades cuja produção não é, em geral, mensurável em unidades físicas.

Nesse setor, num sentido restrito, o produto somente existe durante o processo produtivo, não sendo possível manter-se um estoque dos bens obtidos. Essa característica

³ Em português significa "necessidades lamentáveis" (Tradução própria).

abstrata é comum a todas as atividades do setor terciário, apesar de constituir, possivelmente, uma das poucas semelhanças aí partilhadas. No que concerne à classificação, os autores discutem, por meio de exemplos, alguns detalhamentos.

Por exemplo, dentro de uma subcategoria, como as atividades exercidas por um engenheiro mecânico, é possível encontrar uma gama de produtos: numa instituição de ensino, produzindo *formação cultural* (técnica); em um escritório de consultoria, produzindo *as condições necessárias para a obtenção de mercadorias* (projeto de um motor ou cálculo da potência necessária).

Outro exemplo interessante é que apenas a característica de bem abstrato justificaria a inclusão, numa mesma categoria, dos produtos fornecidos por um restaurante e pelo Governo na administração geral. Isso se dá porque a primeira dessas entidades econômicas *produz uma mercadoria* (preparação de alimentos) que de outra forma seria classificada na indústria de transformação, aliada à *facilitação do consumo*, enquanto a segunda (administração governamental) fornece como produto a *garantia de satisfação dos interesses gerais da coletividade*.

Enfim, observa-se que os exemplos podem ser multiplicados *ad infinitum*. Por outro lado, assim como no caso das mercadorias, é possível distinguir casos em que os produtos são caracteristicamente bens de produção (capital) ou bens de consumo.

Exemplos dos dois casos seriam a *facilitação da produção* criada pelo transporte de um equipamento agrícola e o *lazer* (e formação cultural) proporcionado por uma projeção cinematográfica, respectivamente. Tal como no caso das mercadorias, a utilização final dos serviços produzidos é que define tratar-se de um bem de produção ou de consumo. Portanto, casos caracteristicamente ambíguos em que a utilização é feita com duplos propósitos sempre existirão.

A esse respeito, um exemplo é a intermediação bancária num financiamento. Se os fundos destinam-se à formação de capital de giro (ou de capital fixo), tem-se um bem de produção. Mas, se destinam-se à aquisição de utensílios domésticos, tem-se um bem de consumo. Exemplo paralelo, no caso de mercadoria, seria um automóvel utilizado como taxi e, alternadamente, como veículo de passeio.

No setor terciário, da mesma forma que nos demais setores econômicos, segundo Almeida e Silva (1973, p. 17), pode-se distinguir bens caracteristicamente intermediários e de

utilização final. A *facilitação do consumo e/ou produção* pelo comércio em geral e o *lazer* proporcionado por um espetáculo teatral seriam exemplos dessa última classificação. Contudo, via de regra, a imaterialidade do produto e as dificuldades para defini-lo tornam mais imprecisas as caracterizações possíveis no setor terciário.

Ao lado da imaterialidade do produto, a segunda grande característica das atividades terciárias é constituída pelo conceito de "economias e deseconomias externas", ou, ainda, pelo de "efeitos colaterais". Para Samuelson (1966) e Musgrave (1969), entre outros economistas, dentro da literatura da economia pública, as economias (e deseconomias) externas são decorrentes, principalmente, da indivisibilidade dos bens para o consumo.

Outra característica importante é a qualidade, pois, a própria natureza dos serviços tem evoluído com o correr dos anos e o aperfeiçoamento das técnicas de produção em geral. Bem lembrado por Almeida e Silva (1973, p. 20), seria precário afirmar que a qualidade dos serviços prestados é idêntica àquela de outrora.

Nesse contexto, abstraindo-se as dificuldades conceituais, a quantificação estatística das variáveis representativas do setor terciário - assim como daquelas dos demais setores - tem fornecido resultados de qualidade e natureza diversas ao longo do tempo, bem como de uma região para outra.

Além disso, uma proporção é de que a importância do setor terciário cresce com a renda *per capita*, conforme comentários de Bauer e Yamet (1951, p. 747). No entanto, muitos estudiosos, como os próprios Bauer e Yamet (*op.cit.*), Minkes (1955), Rottemberg (1953) e Katouzian (1970), questionavam tal proposição, quando estabelecida à revelia de fatores extraeconômicos próprios de cada lugar e/ou momento histórico. Para alguns, estes últimos constituiriam os principais determinantes do comportamento setorial.

Fatores como cultura, credos, costumes em geral, entre outros, influenciando na formação da estrutura da demanda e da oferta, introduzem vieses na importância relativa de cada produtor (ou setor), os quais não podem ser ignorados na análise econômica. Exemplo dessa análise é referenciado por Kon (1999), que, por sua vez, trata da classificação, se reportando a autores clássicos do tema.

Para Kon (*op.cit.*), certos serviços estabelecem elo entre pessoas, proporcionam redução de custos ou despesas ao indivíduo ou grupo, não sendo esses efeitos captados em termos monetários, apesar do avanço do controle monetário nas economias mais competitivas

do mundo, ignorando uma relevante quantia de dinheiro, que deixa de ser contabilizada no PIB, contribuindo para a indefinição das fronteiras de ação desse setor. Esse fato é confirmado por Pastore (2004), em artigo publicado para o Jornal da Tarde, onde trata a complexidade de mensurar a produtividade do setor de serviços nos Estados Unidos, atestando que o problema já ganhava corpo no Brasil no ano de 1994. Há de se considerar que o próprio autor desmembra a atividade do comércio do setor de serviços.

A mensuração da produtividade no setor de serviços, onde o emprego é ascendente, está se tornando muito mais complexa do que a do setor industrial. Ao mesmo tempo, a interface entre esses dois setores é tão intensa que ficou difícil separar indústria do comércio e dos serviços. A IBM fabrica computadores e dá assistência técnica. É uma indústria que presta serviços. A VARIG transporta passageiros e cargas e vende a marca *Smiles* aos bancos. É uma transportadora atrelada ao setor financeiro. Como medir o efeito final de todas essas interações? (idem)

Parte dos problemas encontrados na escassez de informações sobre o setor reside nas suas inúmeras denominações por causa da heterogeneidade das empresas que compõe esse bloco econômico e suas variedades quanto à área de atuação, grau de tecnologia, densidade de capital, número de funcionários, entre outras características.

Atualizando as definições e classificações tradicionais, desde a década de 1930, na literatura econômica, Kon (1999) busca abordagens alternativas sobre a forma de definir e classificar as atividades de serviços. Segundo a autora, setor de serviços ou setor terciário foi o termo desenvolvido por Fisher, em 1935, salientando que existia um terceiro grupo de atividade econômica, além dos tradicionais setores primário e secundário da economia. Coube a Colin Clark, em 1940, adotar o conceito de serviços como residual, demonstrando a existência de outras atividades econômicas, além da agricultura e manufatura.

O desenvolvimento econômico e o crescimento das ocupações no setor de serviços na Europa Ocidental na década de 1970 levou Bell, em 1973, a considerar o setor de serviços como setor pós-industrial. Nessa terminologia, os serviços não são considerados industriais e seu crescimento é correlacionado com o dinamismo do setor manufatureiro. Para Kon (1999) esse fato é questionável, uma vez que, em países como Holanda e Inglaterra, o desenvolvimento do setor de serviços dinamizou o crescimento no setor manufatureiro.

A tradicional classificação em manufatura e serviços já não responde à moderna dinâmica econômica, pois a produção tornou-se simbiótica, considerando que as atividades combinam o trabalho que se realiza na área manufatureira e o que se faz na área de serviços para a fabricação de um produto. A literatura econômica clássica definia as atividades no setor

de serviços apenas por sua criação e acumulação de bens tangíveis, de tal modo que os bens intangíveis gerados pelo setor eram incorporados a atividades não produtivas.

Kon critica a literatura econômica e aponta a ocorrência de definições incompletas a respeito da conceptualização dos fenômenos desse setor. Dentre os exemplos das insuficientes e equivocadas definições, encontram-se: indústria de serviços, como setor que apenas produz serviços ao invés de bens; a visão de que serviços são apenas bens intermediários e, principalmente, intangíveis e consumidos assim que produzidos; serviços são apenas intensivos em trabalho; serviços como componentes do produto interno bruto, medindo apenas os itens intangíveis.

As visões criticadas acima também são sustentadas por Orban (2005), que aponta três considerações a partir das caracterizações e especificação dos serviços, afirmando que: i) o serviço não é um produto por causa das singularidades pertencentes às atividades mercantis, apontando, que nesse tipo de trabalho, o controle não pertence ao produtor, cabendo ao cliente o controle da gestão do serviço e do produto, agindo como coprodutor ou construtor solidário. ii) na venda e na relação do serviço, citando o exemplo das atividades distributivas nas empresas comerciais que apenas encontram-se na situação de intermediário entre o fabricante e o consumidor. iii) a atividade de relação de serviço possui características específicas que recorrem a uma proximidade entre o prestador de serviço e o seu beneficiário podendo avaliar o resultado considerado instável ao avesso de uma produção fabril de entorno relativamente estável.

Seguindo sua crítica, a autora Kon (1999) expõe que os serviços não são caracteristicamente intangíveis, intensos em trabalho e perecíveis. Mas essas características são relevantes para outras atividades produtivas. Sendo assim, os serviços podem ser semiduráveis, como os de manutenção, e duráveis, a exemplo da pesquisa e da educação.

Exemplo das mudanças no grau de intangibilidade se dá no avanço tecnológico ao longo dos anos, que desenvolveu dispositivos de memória, como disquetes e fitas magnéticas, que possibilitaram que a utilidade contida em bens intangíveis pudesse ser estocada e que a mesma passasse a possuir valor de mercado. Para Kon (1999), o desenvolvimento tecnológico contribuiu para uma nova ideia de conceptualização, agora baseada na classificação das atividades, de acordo com sua utilidade, em bens tangíveis e bens intangíveis.

Nos anos 1990, os debates sobre a conceptualização giravam em torno de duas abordagens: a convencional, que define o setor de serviços como grupo de atividades distinta das manufatureiras; e a abordagem alternativa que enfatiza a interdependência industrial, afirmando que mudanças nas estruturas trabalhistas são motivadas por investimentos na indústria. Kon, em artigo publicado na Revista de Economia Política (1999), apresenta os sistemas e classificações do setor de serviços tradicionais e alternativos, como segue:

Com respeito à classificação com base na produção, para Fisher Clark (1935-1940), tal classificação refere-se à produção *primária* (agricultura e mineração); *secundária* (manufatura) e *terciária* (resíduo). E já Fushs (1968) menciona *agricultura; indústria* (mineração, manufatura, transportes, utilidades) e *serviços* (comércio, empresariais, governo). Além destes, Sabolo (1975) cita *primário* (agricultura, criação de gado e pesca); *não primário; alto uso de capital e qualificações* (transporte, mineração e manufatura); *baixo uso de qualificação e capital* (comércio) e *alto uso de qualificações, baixo uso de capital* (financeiros).

Outra classificação mencionada por Kon (1999) é a que Foote e Hat definiram em 1953, tendo como base a função, citando três delas: *Terciário* (restaurantes, hotéis, reparação e manutenção, lavanderia); *Quartenário* (transportes, comunicações, comércio, financeiros) e *Quinário* (educação, saúde, recreação). Já Kautozian (1970), com base na função, classifica os serviços da seguinte maneira: *Serviços complementares* (financeiros, transportes, comércio); *Serviços novos* (saúde, educação, entretenimento) e *Serviços antigos* (domésticos). Para Browning (1978) e Singleman (1975), os serviços podem ser: *Serviços distributivos* (transportes, comunicações, comércio); *Serviços às empresas* (financeiros, profissionais); *Serviços sociais* (saúde, educação, defesa) e *Serviços pessoais* (domésticos, hotéis, restaurantes, lazer).

Nesse mesmo quesito, a Organização das Nações Unidas (ONU), segundo Fuchs (1968), classifica os serviços como: a) Comércio, Alojamento e alimentação; Transportes e comunicações; b) Atividades financeiras, bens imóveis e serviços às empresas; e, c) Serviços comunitários, sociais e pessoais. Similarmente, o Departamento de Comércio dos Estados Unidos (*US Census Bureau*) (1984), faz a seguinte classificação: a) Transporte, comunicações, utilidades públicas; b) Comércio varejista e atacadista; Financeiros, seguros e imobiliários; e, c) Serviços pessoais e às empresas.

Com respeito à classificação baseada no consumo, podemos mencionar Singer (1982), que assim a classificou: *Serviços às empresas*; *De consumo coletivo*; e *De consumo individual*.

A classificação com base na natureza do produto foi mencionada por Riddle (1986), que assim a concebeu: a) Insumos singulares na produção e b) Atividade que proporcionam, tempo, lugar e forma de utilidade.

Nusbaumer (1987) elaborou a classificação de acordo com os tipos de funções que desempenham na economia e grau de especialização, do seguinte modo: *Serviços primários* (trabalho não qualificado); *Serviços intermediários* (atividades complexas, combinação capital, trabalho e capital físico); e *Serviços Finais* (processamento menos elaborado).

Marshall e Wood (1995) relatam a *Provisão de serviços* como sendo a classificação com base no grau de utilidade. Encontramos mais detalhes na classificação, com base na transformação dos bens, pessoas e símbolos, de Miles (1993). No tocante à *produção do serviço*, temos: *Tecnologia, planta e trabalho*: equipamentos de capital de baixo nível, alto investimentos em edifícios, serviços profissionalizados e não profissionalizados envolvendo trabalho parcial ou casual, conhecimento especializado e qualificação tecnológica menos frequente; *Organização do processo de trabalho*: força do trabalho concentrada na produção artesanal com controle administrativo limitado aos detalhes da operação; c) Características da produção: produção frequentemente não contínua e economia de escalas limitadas; d) Organização da produção: certos serviços públicos providos pelo governo e outros fornecidos em menor escala por firmas, familiares e autônomos; e) Produto do serviço: natureza do produto não material e frequentemente intensivo em informação. Difícil estocagem ou transporte. Processo e produtos de difícil distinção; e, f) Características do produto: adaptados aos requisitos do consumidor.

Com respeito ao *consumo do serviço*, Miles (1993) aponta: *Entrega do produto*: produção e consumo concomitantes em tempo e espaço, cliente ou consumidor se desloca para encontrar a outra parte; *Papel do consumidor*: serviços intensivos em consumo, insumos do consumidor no planejamento e produção; e *Organização do consumo*: difícil separar produção do consumo. Autosserviço em economias formais e informais. O autor fala também do *mercado de serviços*, nos dois itens: *Organização dos mercados*: certos serviços entregues via provisão burocrática do setor público. Custos invisivelmente embutidos em bens (Setor

varejista); e *Regulação e Marketing*: Regulação profissional comum em certos serviços. Dificuldade de demonstrar produto antecipadamente.

Podemos comentar a definição de Marshall com base na Classificação Industrial Padrão ONU (1998), em três aspectos principais: *Serviços de processamento de informações*: Pesquisa e desenvolvimento de produto/processo. *Marketing*, vendas, publicidade, pesquisa de mercado, fotografia e mídia. Engenharia (civil, mecânica, química, elétrica, etc.) e desenho arquitetônico. Serviços de computação, consultoria de gerenciamento, administração. Planejamento financeiro, contabilidade, gerenciamento de investimentos, auditoria. Instituições bancárias e financeiras. Seguros. Legais. Treinamento e educação do pessoal e relações industriais. Compras. Serviços de escritório. Agentes de administração da propriedade e de imóveis; *Serviços relacionados a bens*: Distribuição e armazenagem de bens, atacadistas, eliminação de resíduos, administração de transportes, Instalação, manutenção e reparação de equipamentos, redes de comunicações e utilidades públicas. Manutenção de edifícios e da infraestrutura; *Serviços de apoio ao pessoal*: Serviços de saúde. Limpeza, domésticos, segurança e seguros. Acomodação e transporte pessoal.

Existe também a classificação com base em subcategorias, como as subcategorias de serviços segundo Marshall e Wood (1995), a saber: a) Serviços produzidos por firmas para seu próprio uso; b) Serviços produzidos pelas firmas apenas para satisfazer demandas de outras firmas; e, c) Serviços produzidos para outras firmas por firmas que satisfazem tanto a demanda intermediária quanto a final.

Além disso, podemos mencionar a classificação com base na abordagem Marxista. Para Walker (1985) se trata de: *Serviços envolvidos na produção de bens*: Serviços que têm um produto material, incluindo trabalhadores fora da produção manufatureira, fornecedores de serviços às empresas, atividades como pesquisa, desenvolvimento, produto materializado em forma de relatórios, cinemas, hotéis; *Circulação*: Transferência de bens, trabalho, dinheiro e informação, como serviços financeiros, transportes, comunicações, comércio varejista, etc.; *Serviços de trabalho*: Processos que não produzem bem físico, serviços de aconselhamento cujo produto é intangível, como médicos, funcionários de vendas em estabelecimentos varejistas; e *Funções do Estado*: Atividades do governo central e local.

Já Bailly e Maillat (1991) mencionam: *Manufatura*: Envolve o processamento de matérias primas, compreendendo a seguinte divisão funcional: a) Uso de recursos naturais: agricultura; horticultura; silvicultura; pesca; fornecimento de eletricidade, água e gás;

mineração; b) Processamento de recursos naturais e manufatura de bens: produtos alimentícios; bebidas; fumo; têxteis; vestuário; madeira e mobiliário; papel; artes gráficas; couros; calçados; químicos; plásticos; borracha; produtos minerais não metálicos; metalurgia; máquinas e veículos; materiais elétricos e eletrônicos; e outras indústrias manufatureiras.

Como segundo item de Baily e Maillat (op.cit.), temos: *Construção e Engenharia Civil: Circulação*: Desempenhando um papel intermediário no fluxo físico de pessoas, bem como nos fluxos de informações, comunicações e financeiros. a) Fluxos físicos, fluxos de pessoas: comércio atacadista; corretagem; transportes. b) Fluxos de comunicação e informação; transmissão da informação, processamento da informação. c) Fluxos financeiros; bancários; seguros; companhias financeiras.

Os autores mencionaram também: *Distribuição*: Fornecimento de bens e serviços diretamente a consumidores finais, compreendendo as atividades de: saúde; educação; comércio varejista; hotéis e restaurantes; reparação de itens de consumo e veículos; serviços pessoais; cultura, esportes, lazer; serviços pessoais; serviços domésticos; outros; e, *Regulação*: Assegura a operação fluente global do sistema produtivo; em particular, a manutenção, as modificações, a regulação e o monitoramento com a seguinte subdivisão funcional: a) Administrações públicas, federais, estaduais, municipais e outras; b) Organizações privadas: organizações de previdência social; religiosas, sociais e culturais; serviços comunitários e grupos de interesses comuns; trabalhos privados rodoviários e de saneamento; e, c) Organizações diplomáticas internacionais.

Das tipologias acima, segundo Kon (1999), as mais utilizadas são a definição de Fisher Clark (1935-1940) e a de Fushs (1968). Nesse sentido, o Banco Mundial, em seu Relatório Anual de Desenvolvimento, utiliza um sistema de classificação em que a diferença da classificação utilizada por esses dois autores reside na alocação da mineração e construção de serviços de utilidade pública como pertencentes ao setor secundário. A autora observa que a classificação de Singer (1982) possui a preocupação de incorporar aspectos à relação produtor e consumidor.

Para Kon (1999), a definição de Ridlle (1986) usa como elementos-chave para a conceptualização de serviços a natureza do produto dentro da produção, os insumos singulares da produção e o propósito atendido pelo processo de produção. A partir destes conceitos, os serviços são definidos como atividades que proporcionam tempo, lugar e forma de utilidade.

Classificar o setor de serviços é importante para verificar quais as funções econômicas que o setor desempenha.

Analisando o conceito em Nusbaumer (1987), a autora verifica que existem basicamente duas formas de classificação, de acordo com os tipos de funções que desempenham na economia e com os tipos de conhecimento especializado que entram em sua produção. Mas a possibilidade de análise é considerada pelo tipo de utilidade fornecida pelos serviços. Nessa análise, os serviços podem ser classificados em conformidade com o papel que desempenham no processo produtivo ou com o grau de processamento com relação aos bens, distinguindo-se entre primários, intermediários e finais.

Nos setores de serviços primários, encontram-se os serviços de trabalho não qualificados. Os serviços intermediários são compostos por três fatores de produção: capital, trabalho e capital físico, envolvendo atividades mais complexas. Por fim, os serviços finais envolveriam um grau mais ou menos elaborado de processamento ou manipulação. De acordo com essa classificação, diferenciar bens e serviços, no processo de produção, permite que, quanto ao primeiro, se identifiquem os processos lineares na produção por possuírem características físicas; quanto aos serviços, uma vez que estes não possuem características físicas, cada tipo de serviço pode ser definido de acordo com seu grau de conhecimento do ato que dá surgimento ao produto.

De acordo com Kon (1999), a conceptualização de Marshall e Wood (1995) demonstrou uma forma diferente de classificar um serviço de acordo com sua utilidade, com o seu valor para os consumidores ou com a interação entre comprador e vendedor, ponto crítico na provisão de um serviço. Analisando Miles (1993), a autora observa que os serviços referem-se a indústrias que efetuam transformações nas próprias pessoas ou símbolos. A autora comenta que categorias de classificação representam a diversidade dos fenômenos estudados e os graus de afinidade que se pode atestar entre uns e outros. Distinção mais clara é feita entre provisão pública e provisão privada.

Quanto aos serviços públicos e privados, outra divisão realizada se propôs com base nos tipos de mercado a representar a variedade das interações entre cliente e fornecedor. A mais comum se refere à distinção entre serviços ao consumidor final e serviços às empresas. Existe interdependência da produção de bens e da execução de serviços. Para poderem ser oferecidos diretamente ao consumidor, os serviços dependem da existência de bens manufaturados e de infraestrutura que assegurem sua produção e sua entrega. Outros serviços

são cruciais para o sucesso de atividades executadas nos mercados finais relacionados a atividades financeiras, legais, de administração, inovação, desenvolvimento, planejamento, tecnologia de produção, manutenção, transportes, publicidade em vendas, sendo esses serviços partes da manufatura, contribuindo para o processo de desenvolvimento econômico.

Segundo Kon (1999), as distinções entre essas categorias destacam, certas vezes, a necessidade da localização próxima aos mercados como uma característica diferenciada entre os serviços prestados às empresas. Serviços de manuseios de bens são ligados à indústria de bens. Serviços pessoais são localizados próximos às aglomerações urbanas. A autora ainda coloca que a subcategoria de serviços definidas por Marshall e Wood (1995) distinguiu serviços proporcionados às empresas que atuam no mercado interno e aqueles prestados a corporações que operam no mercado externo.

Nessas subcategorias estão alocados serviços produzidos por firmas para seu próprio uso cuja necessidade surgiu em decorrência de fatores associados ao produto, à tecnologia de produção e a características organizacionais. Nos serviços produzidos pelas firmas apenas para satisfazer demandas específicas de algumas empresas, a autora expõe que o mercado é caracterizado pelo grau de internalização dos serviços prestados pelas firmas e essas características podem criar barreiras à entrada de outras companhias no circuito de negócios. Já as empresas que podem satisfazer tanto a demandas intermediárias quanto a demandas finais, os serviços que prestam a outras firmas são atividades de natureza mistas, pois a demanda do setor comercial e a do consumidor são motivadas pela natureza do mercado. Como exemplos, temos as empresas de atividades bancárias, as de seguros e as financeiras.

Na abordagem marxista alternativa, a classificação de serviços, segundo a explicação de Kon (1999), a produção é separada das funções de circulação. No primeiro caso, é considerada a base industrial e seu produto é incorporado na forma de bens físicos e do trabalho relacionado. No segundo, são considerados os fluxos de dinheiro, mercadorias e direitos de propriedade. A autora afirma que essa classificação marxista não considera que o resultado dos serviços contribua para o lucro ou para acumulação de capital. Nessa visão, os serviços são necessários, mas acessórios à produção industrial, servindo de apoio complementar.

Avaliando o estudo de Walker (1985), que se apoia na abordagem marxista, Kon (1999) interpreta que a distinção entre bens e serviços está na forma de trabalho e no produto. O bem é objeto material fruto do trabalho humano e o trabalho em serviços não toma forma

de um produto material, em geral, envolve uma única transação entre o produtor e o consumidor, não sendo reproduzido por outros trabalhadores.

Segundo esse tipo de concepção, as indústrias de serviços que estão envolvidas na produção ganham expressão material porque são incorporadas a um bem. Por exemplo, pratos em restaurantes, livros, relatórios, produção de filmes. São serviços gerados pelo fator trabalho, fornecidos aos consumidores finais; são produtos intangíveis, de uso pessoal e descartável que, após serem utilizados, desaparecem. Esta definição, no entanto, enfatiza a importância da produção industrial para o desenvolvimento do serviço.

Para a autora, portanto, as divisões tradicionais entre manufatura e serviços não fazem mais muito sentido porque, em certos setores manufatureiros de alta tecnologia, o trabalho de pesquisa e desenvolvimento de produtos é fundamental, da mesma forma que outros serviços como desenho de produtos, funções de estilistas, *marketing* e a rede de distribuição. Na atualidade, cada vez mais estes serviços têm sido transferidos para o setor terciário por meio da terceirização. Apesar disso, ainda se encontram, frequentemente, muitos setores manufatureiros onde a fabricação de bens incorpora crescente quantidade de atividades de serviços, como pesquisa e desenvolvimento, serviços financeiros e legais, bancários, de publicidade e *marketing*, entre outros. Nesse contexto, observa-se a necessidade de uma classificação que leve em consideração a interação entre oferta e demanda, de acordo com o papel funcional da empresa.

Finalizando os conceitos concernentes ao setor de serviços, Kon (1999) argumenta que, na definição de Baily e Maillat (1991), os analistas favoráveis a esta classificação salientam que a categoria manufatureira não corresponde aos tradicionais setores primário e secundário, porque muitas atividades não envolvem transformação ou manufatura, se inserindo nas categorias de distribuição do estabelecimento. Essa tipologia proposta é uma reorganização da classificação das atividades econômicas com base nas funções dos estabelecimentos e no seu ordenamento lógico dentro dos sistemas de produção. Mas a distinção funcional é de difícil prática pelas limitações de dados.

Kon (*idem*) admite que o crescimento do setor de serviços transforma o modo como a economia internacional se organiza e amplia a internacionalização da subdivisão da produção em diferentes países. Para a autora, a relevância do setor de serviços nas cadeias interindustriais e no desenvolvimento das economias deve incorporar não apenas novas

formas de conceptualização e mensuração, mas, também, seus impactos sobre outros setores da atividade econômica.

Juntamente com a autora, no relatório sobre as perspectivas do setor até 2015, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) afirma que, historicamente, o comércio e o serviço foram abrigados sob o manto do setor terciário, sendo classificados de maneira residual como atividades que não se enquadravam no setor primário, representado pela agropecuária e extrativismo, e nem no setor secundário, a exemplo da indústria.

Além disso, a mesma pesquisadora afirma que o desenvolvimento tecnológico é modificador da natureza da prestação de serviços, fazendo com que as formas tradicionais de classificação sejam insuficientes para sua concepção. Dessa maneira, a análise de desenvolvimento econômico de uma sociedade se fundamenta na disponibilidade de informações estatísticas a propósito do comportamento setorial, verificando-se as transformações na estrutura produtiva. A base para essa mensuração das variáveis econômicas se apoia na formulação adequada desses conceitos.

No setor de serviços, dada à velocidade das transformações relacionadas ao processo de produção, consumo e características do mercado, as análises tradicionais não se adequam mais à nova realidade desse setor. Sendo assim, a autora defende que, na atualidade, para podermos mensurar o produto desse setor, deve-se incorporar novas formas de conceptualização e mensuração do valor dessas atividades e seu impacto sobre os outros setores econômicos, uma vez que a tecnologia da informação e comunicação conduz a uma industrialização dos serviços, à inovação organizacional e a novas formas de comercialização, acarretando, também, mudanças na relação entre consumidor e produtor. O SEBRAE aponta as características transversais do setor, que sofrem constantes mudanças e dinamizam as demais atividades econômicas. Já Kon (1999, p. 2) informa que,

Por outro lado, a utilidade das funções que os serviços desempenham na economia pode ser transferida tanto para outros produtos de serviços como para riqueza tangível. As funções de serviços podem ser intermediárias, se servirem para acentuar a oferta de riqueza por outros produtores de bens ou serviços. Podem ser finais, se ajudarem aos consumidores finais a adquirir a utilidade dos bens ou serviços que são comprados. No entanto, as funções de serviços são por essência complementares a outros produtos, pois a utilidade que transferem a estes produtos não poderia existir sem estes serviços; no entanto, os produtos de serviços podem ser complementares ou substitutos para outros bens e serviços.

No Brasil, o SEBRAE (2014) classifica o setor de acordo com a oferta e a demanda por seus serviços. Com respeito à oferta, as informações repassadas são: o uso intensivo de recursos humanos; a grande heterogeneidade do setor, que abrange uma imensa gama de atividades, as quais diferem significativamente entre si em relação a características de produto e processo, organização de mercado, margem de lucro, densidade de capital, nível tecnológico, porte etc.; e as propriedades de simultaneidade e continuidade do processo de prestação do serviço, de modo que produção e consumo têm que ser coincidentes no tempo e no espaço, e não há possibilidade de estocar os serviços, os quais são considerados intangíveis e incomensuráveis.

Já, quanto à demanda, temos os serviços produtivos, que são atividades intermediárias realizadas pelas empresas durante o processo produtivo, como os serviços financeiros, jurídicos, de informática, engenharia, auditoria, consultoria, propaganda e publicidade, seguro e corretagem; os serviços distributivos, que englobam atividades efetuadas pelas empresas após o término do processo produtivo, como transporte, comércio, armazenagem e comunicação; os serviços sociais, que são atividades realizadas para a sociedade, entre as quais administração pública, defesa e segurança nacional, saúde, educação, associações de classe; e, os serviços pessoais, que abrangem atividades realizadas para atender à demanda individual, como hotelaria, bares e restaurantes, lazer, reparação, vigilância, limpeza e higiene pessoal (idem).

Diante das constantes mudanças ocorridas no processo de produção, comercialização e consumo dos seus respectivos produtos tangíveis ou intangíveis, no valor e mensuração do seu benefício, ou na impossibilidade de sua mensuração, por meio da sua inter-relação com os demais setores da economia, a busca de conceptualização no setor de serviços apresenta-se como objeto de estudo longe de um consenso quanto a sua definição. Mas, fato inegável, por conta de seus estudiosos, é a importância do seu crescimento nas principais economias capitalistas do mundo contemporâneo.

2.1 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E CRESCIMENTO DO SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços tem assumido um papel importante no desenvolvimento econômico das economias modernas capitalistas. As atividades desse setor representam mais

de cinquenta por cento da riqueza e da geração de empregos no mundo, absorvendo as camadas populacionais dispensadas pelo setor industrial.

Em resumo, a evolução do mercado de trabalho durante o chamado período "pós-industrial" (1970-1990) mostra, ao mesmo tempo, um padrão geral de deslocamento do emprego industrial: o primeiro significa uma rápida diminuição do emprego na indústria aliada a uma grande expansão do emprego em serviços relacionados à produção (em percentual) e em serviços sociais (em volume), enquanto outras atividades de serviços ainda são mantidas como fontes de emprego (CASTELLS, 1999, p. 279).

No relatório sobre as perspectivas para o setor até 2015, o SEBRAE afirma que o setor de serviços no Brasil, no período de 2005, contava com 58% da população economicamente ativa e com 57% do Produto Interno Bruto em valor adicionado. Nos Estados Unidos (2003), o valor do PIB era de 76,5%, França (2004) 75,8%, Dinamarca (2004) 73,1%, Reino Unido (2004) 72,7%, Holanda (2004) 72% e União Europeia com 71% do PIB. Esses números demonstram o crescimento do setor pelo mundo.

Esse crescimento foi possibilitado pela reestruturação produtiva das empresas, baseada em inovações tecnológicas no campo da comunicação, que, antes, possuíam apenas características inerentes ao setor industrial, passaram também a provocar mudanças no setor terciário, prejudicando sua conceptualização pela alteração de suas características.

Reestruturação produtiva pode ser compreendida como uma nova etapa da mundialização do capital constituída como um processo de transformação nas empresas, cujo principal objetivo é a não dependência da mão de obra e seu enxugamento no processo produtivo, devido ao alto custo do fator humano. A flexibilização, e não mais a especialização pela repetição e alienação de uma função, e a conseqüente desregulamentação do trabalho vivo tornaram-se as principais metas corporativas viabilizadas por novas tecnologias.

Para Oliveira (2000), a automação não é um processo novo no mundo produtivo capitalista. Mas, em meio ao processo de reestruturação produtiva, a indústria eletroeletrônica apresenta características peculiares, já que a base técnica produtiva passa de um modelo eletromecânico para o eletrônico. Alves (2010) confirma a importância do desenvolvimento tecnológico para a reestruturação do capital:

As novas tecnologias microeletrônicas aplicadas à produção - no interior de novos tipos de organização da produção capitalista - possibilitaram, no plano material, a constituição de novos níveis de flexibilidade para o capital (ibid., p. 17).

Para Alves (2011), reestruturação produtiva foi a resposta ao período de recessão do pós-guerra que, em 1973, foi marcado por processos que impediam a expansão capitalista.

Nele destacamos: o desenvolvimento tardio da segunda revolução industrial; a racionalização fordista, dependente de um número significativo de trabalhadores em seu processo de produção, o que fazia suprimir a lucratividade das corporações; o *Welfare State*, que, ao garantir condições mínimas de proteção social à massa proletária, colocava barreiras à exploração produtiva da força de trabalho.

O conceito de reestruturação produtiva trata das transformações em curso no mundo do trabalho, da busca de competitividade entre empresas. Descrever o processo de reestruturação nos remete a pensar sobre o reestabelecimento de novos padrões de acumulação de capital e sua evolução, a começar pelo conceito de acumulação primitiva.

A relação-capital pressupõe a separação entre os trabalhadores e a propriedade das condições da realização do trabalho. Tão logo a produção capitalista se apoie sobre seus próprios pés, não apenas conserva aquela separação, mas a reproduz em escala sempre crescente. Portanto, o processo que cria a relação-capital não pode ser outra coisa que o processo de separação de trabalhador da propriedade das condições de seu trabalho, um processo que transforma, por um lado, os meios sociais de subsistência e de produção em capital, por outro, os produtores diretos em trabalhadores assalariados. A assim chamada acumulação primitiva é, portanto, nada mais que o processo histórico de separação entre produtor e meio de produção. Ele aparece como "primitivo" porque constitui a pré-história do capital e do modo de produção que lhe corresponde (MARX; ENGELS, 1996, p.340).

As inovações fordistas-tayloristas, no século XX, modificaram as estruturas da produção no setor industrial e de serviços, tornando-se marcos do processo de racionalização do trabalho pela inserção de novos modelos produtivos, que aprofundaram o processo de retirada da autonomia do trabalhador do processo produtivo. O objetivo dos modelos clássicos de organização do trabalho residia no controle total do trabalho vivo. Em suma, por meio do controle de tempo, dos movimentos dos trabalhadores, da não dependência do capital do elemento humano.

Considerados modelos de acumulação de capital rígido, por possuírem como característica o uso intensivo de tecnologia de automação inflexível e capital variável, a exemplo da mão de obra para atendimento de produção em massa, os modelos clássicos de produção sucumbiram diante da crise de superacumulação de capital. Crise esta que atingiu os países capitalistas centrais a partir de 1973.

Segundo Alves (2010), o novo complexo de reestruturação produtiva foi uma ofensiva do capital na produção, pela constituição de um novo patamar de acumulação capitalista em escala planetária, desenvolvendo, sob o impulso da mundialização do capital, o modelo de acumulação flexível. O autor continua afirmando que o modelo de empresa

Toyotista traz a lógica da produção, cujo objetivo se torna a constituição de uma subjetividade servil por parte do trabalhador, e a lógica de valorização do capital, na era da terceira revolução industrial, propiciada pelos avanços tecnológicos no campo da comunicação.

O modelo de produção flexível surge como alternativa à crise de superacumulação ou superprodução que assolou as principais economias tendo como consequência o declínio da taxa de lucro do investimento capitalista. Coube ao modelo de acumulação flexível procurar baixar os custos de produção e adequar a produção à demanda por produtos.

Ainda que possua desdobramentos inexoráveis e interdependentes, considerando sua implantação eficiente, nas esferas do carregamento de estoques e da gestão da qualidade, pode-se considerar o *just in time* como o conceito, que viabiliza o ajuste da composição da oferta à composição da procura (NETO, 2003, p. 80).

Harvey (1992) caracteriza a acumulação flexível a partir do confronto com o modelo de acumulação rígida fordista, dizendo que a primeira se apoiou na flexibilidade dos processos de trabalho, mercados de trabalho, produtos e padrões de consumo e possibilitou o surgimento de novos setores que contam com taxas intensificadas de inovação tecnológica, comercial e organizacional. O autor coloca que o conceito de acumulação flexível envolve padrões de desenvolvimentos desiguais entre setores. O que pode explicar o crescimento do emprego no setor de serviços, a partir da década de 1980, com o enxugamento da mão de obra nas indústrias. A reestruturação produtiva, obtida por meio da flexibilização da produção, e o novo processo de acumulação de capital, igualmente alavancado pelo afrouxamento das relações do trabalho, além de serem responsáveis pelo crescimento do setor de serviços na participação de empregos e na geração de riqueza na economia, dinamizaram a amplificação do mesmo.

Segundo o SEBRAE (2014), o setor de serviços tem seu desenvolvimento atrelado a setores endógenos e exógenos. Alguns exemplos de fatores exógenos incluem: o desempenho de outros setores que alocam seu excedente operacional nas atividades de serviço; a modernização de serviços complementares das indústrias; o volume e a velocidade da liberação de mão de obra de outros setores. O crescimento do referido setor é motivado pela interdependência entre a produção de bens e serviços dada à mudança no modelo de negócios que impulsionou a competitividade por meio da especialização e terceirização.

A competição internacional, aliada à busca de elevados padrões de qualidade e baixos custos criou a tendência à terceirização de serviços. Kon (1999) avalia o processo de reestruturação produtiva no setor de serviços pelas óticas da produção, do produto dos

serviços e do consumo dos serviços. Observando a reestruturação produtiva pela ótica da produção, observam-se os seguintes aspectos:

- Os telesserviços, substituindo antigos procedimentos existentes concentrados em unidades físicas administrativas. No trabalho, menor dependência de mão de obra qualificada. Na organização do processo de trabalho, o limitado controle gerencial agora é substituído pela monitoração de tecnologia da informação (TI). Nas características da produção, a mudança traz alta divisão e padronização do trabalho, antes não existentes. Organização da indústria de serviços; serviços públicos antes produzidos pelo governo e pequenas unidades familiares passam a empresas terceirizadas, organizadas, que utilizam controles de TI.

- Sobre o produto dos serviços, vale destacar a mudança nas características dos produtos, antes não materiais, passando a adicionar componentes materiais, como cartões de fidelidade de lojas, por exemplo. As características do produto, por meio de *software*, adequando-se ao cliente e suas requisições' .

- Sobre o consumo dos serviços, a autora destaca a entrega de produtos que passam a ser enviados via telemática ou máquinas e serviços equivalentes; o papel do consumidor, como participante de um cardápio padronizado. Ela também demonstra, na organização do consumo, o crescente uso do autosserviço; e, por último, trata da organização dos mercados e das mudanças nas formas de pagamentos, incluindo volatilidade de preços no varejo por maior conhecimento do produto do competidor, dada à padronização e controle de estoque.

Kon (op.cit.) observa ainda que a modernização tecnológica que alterou a maneira de como o setor industrial ordenou sua produção é verificada, no setor de serviços, pela intensificação e o aumento de produtividade decorrentes de mudanças de gerências e organizações que geraram pressão para o aumento de rotatividade no varejo; substituição do insumo trabalho existente pelo trabalho parcial; crescimento do trabalho parcial no comércio de varejo pelo domínio das mulheres; crescimento na profissão de ensino e professores em tempo parcial e uma mudança importante residente na centralização espacial dado ao

crescimento de *Shopping Centers* e a ocorrência de concentração de lojas varejistas nos mesmos.

Exemplo de reestruturação produtiva foi verificado como o *boom* de aberturas de lojas de departamento em *shopping centers* nos anos 1990. Com a abertura comercial, em resposta ao processo de superinflação que desestabilizava a economia, a entrada de capital externo mudou o cenário do comércio brasileiro. Mudança que foi decorrente da aquisição das pequenas e médias empresas por grandes corporações; do estímulo à emulação, com a entrada de novos grupos estrangeiros; da possibilidade de importação de produtos que, naquele momento, eram mais baratos que os brasileiros; da modernização e da implementação de sistemas de gestão de novas lojas.

Nesse cenário, as empresas sobreviventes do ramo varejista ganharam sobriedade nas novas práticas organizacionais e de automação comercial ditadas pelas concorrentes internacionais.

2.2 SURGIMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS *SHOPPING CENTERS*

Como sugere Padilha (2006), para se compreender as interações ou os fenômenos sociais de um determinado grupo, em relação ao seu meio social, modelado na figura do trabalho, como é o caso dos vendedores de loja de departamento de *Shopping Centers* ou em qualquer forma da expressão da vida humana em sociedade, se faz necessário também compreender a estrutura espacial, referida como espaço físico e também compreendida como espaço onde o sujeito situa-se no meio em que vive, possibilitando estabelecer relação entre as coisas por meio da observação, ajudando a moldar seu comportamento conforme as relações entre esses objetos observados e os outros agentes desse convívio comum. Dessa forma, a "estrutura espacial" não deve ser tomada apenas no seu aspecto físico independente, mas deve ser entendida como conjunto de características, de reflexos oriundos dos modos de organização social, político e econômico de um determinado grupo.

Em conformidade com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 1996), o *Shopping Center* é um empreendimento cuja natureza é o comércio varejista, onde se concentram diversos estabelecimentos, centralizados arquitetônica e

administrativamente, que geram lucro e aluguéis fixos aos seus proprietários, resultantes da operação de venda de produtos. Já, segundo a Comissão de Economia, Indústria, Comércio e Agricultura, no parecer ao Projeto de Lei nº 47/2013,

Os *Shopping Centers* representam um sistema varejista controlado, que agrega sortimentos heterogêneos de produtos e serviços dentro de um composto planejado de lojas, oferecendo conveniência agregada em um só lugar e atingindo segmentos de demanda originários de áreas geográficas diversas. Verdade é que as relações comerciais da vida moderna, face à tendência universal, movem-se impulsionadas pela cultura do *Shopping Center*. Nada mais cômodo: um centro de lojas, num local agradável, com área para lazer, em espaço amplo, com opções alimentares das mais diversas naturezas, e com segurança para a locomoção. Tudo o que se pode precisar, considerando ainda que os mais modernos dispõem de supermercado a lojas de ferramentas, em um único lugar, com toda uma infraestrutura voltada ao atendimento das necessidades do consumidor, em empreendimentos que associam lazer às compras.

Conceituando os *Shopping Centers* pelo seu aspecto físico, podemos descrevê-los como uma arquitetura de grandes dimensões horizontais e verticais, cujo espaço pode variar entre 10.000 m² a 1.124.000 m² abrigando, como é o caso do maior *Shopping Center* do mundo, localizado em Dubai, com até 1.200 lojas, 22 salas de cinema e estacionamento com capacidade para 14.000 carros. Estrutura que possui um centro administrativo contando com serviços de segurança, bombeiros, enfermaria, entre outros serviços necessários à manutenção dessa cidade artificial.

Segundo Gaeta (1992), a edificação do *Shopping Center* procura reproduzir o espaço urbano idealizado, representando a cidade artificial dentro de uma cidade real, onde o consumo acontece fora dos desconfortáveis centros urbanos e seus eventuais problemas gerados pela concentração populacional. Logo, o lugar para o consumo é cientificamente pensado, dentro de uma organização racional, resultado de técnicas e de representações de determinadas imagens sociais de paz, harmonia, conforto e a praticidade de se encontrar o que se procura em um único lugar.

A construção é cenográfica, segundo o mesmo autor. Sua composição envolve espelhos, iluminação artificial, monumentos, vitrines, ruas ou corredores planejados para destacar a mercadoria. O *Shopping Center*, por sua natureza, não é apenas um espaço físico de livre comércio onde clientes, trabalhadores, pessoas em geral circulam e interagem dentro de uma cidade artificial. Mas ele é, também, antes de tudo, um espaço urbano, caracterizado por aglomeração humana e de mercadorias.

De acordo com Gottdiener (1993), na sua forma contemporânea, o local é um espaço de "desconcentração", apesar de amontoar um número expressivo de pessoas. Ao contrário

das cidades que, em seus processos históricos de desenvolvimento, mantinham seus centros de serviços públicos e privados em um determinado núcleo, agora há uma dispersão. A cidade, agora entendida dentro do processo de "desconcentração", tem sua população redistribuída com centros de serviços situados em diferentes regiões, como se pode perceber, por exemplo, com a existência de vários *Shopping Centers* dentro de uma cidade em determinados bairros ou, nas palavras do autor:

[...] escolho o termo 'desconcentração' para descrever os padrões atuais de crescimento polinucleado porque ele apreende a dispersão regional maciça de pessoas, comércio, indústria e administração pública, juntamente com a reestruturação contemporânea de tais regiões em domínios multicentrados - esparramados por vários quilômetros e localizados em todo o lugar do país, especialmente naquelas áreas consideradas antigamente imunes ao desenvolvimento urbano (idem, p. 19).

O espaço urbano é fruto de transformações no interior de uma sociedade, refletindo necessidades de aspectos sociais, econômicos e culturais que, submetidas a uma lógica capitalista de acumulação, geram contradições e antagonismos entre os detentores de riquezas em detrimento de uma classe desprovida de tal riqueza.

Por capitalismo se entende não apenas um sistema econômico, mas um sistema social que distingue vencedores de perdedores, o eficiente e o ineficiente, onde as pessoas e as organizações concorrem e, não, competem umas com as outras, o que são definições morfológicas muito diferentes. Para Santos (2000), competir é partir de bases iguais para poder desempenhar o seu melhor, já a concorrência não respeita os padrões de igualdade e é usada para o favorecimento de alguns e, nessa dinâmica, as pessoas moldam o seu caráter.

Segundo Padilha (2006), o espaço urbano no capitalismo é o espaço da repressão, de um tipo de guerra social de todos contra todos, ancorada em um vencedor pré-determinado: o detentor do capital.

Para Padilha (2006), o *Shopping Center* pode ser entendido como um espaço público e privado, conceituado assim como espaço híbrido; i) Público: quanto ao acesso de uma determinada classe que apresente um mesmo padrão de convivência para sua aceitação social. ii) Privado: quanto a exclusão de uma determinada classe social que aparenta não atender aos seus mínimos padrões estéticos. Essa dualidade justifica a barreira ao acesso de crianças de ruas e mendigos, vistos por frequentadores e seguranças como uma possível ameaça ao bom convívio social desse distinto ambiente.

A maneira de vestir dos frequentadores, a ostentação de estar em um ambiente distinto, o encanto, a alienação baseada no poder comprar e ser mais íntegro como pessoa, na satisfação pessoal em possuir objetos supérfluos, do ponto de vista de necessidade, mas, importantíssimos do ponto de vista de manter *status* social, a vida de aparências nos remetem ao que Marx (1988) chamou de "fetiche da mercadoria", sendo uma das suas consequências o valor de troca em primeiro plano e o valor de uso em segundo.

O valor de uso é determinado de acordo com a utilidade de um produto e suas propriedades físicas, e o valor de troca varia no tempo e no espaço, representado monetariamente em relação a outro objeto, sendo procurado não apenas pela sua quantidade no mercado ou por seus custos operacionais, mas também pelo *status* conferido a quem possui determinado produto em detrimento de quem não pode possuí-lo. Como, por exemplo, um relógio *Rolux*, cujo preço de mercado em nada possui relação com seu custo de produção, pois o valor de mercado é superior ao de produção. Nesse sentido, paga-se o preço pela moda e para sentir-se socialmente aceitável em um seletivo grupo.

É nessa trama que se desenvolvem as interações, as relações sociais entre os agentes e, por isso, pode-se dizer que os *Shopping Centers* representam o capitalismo nas suas diferentes manifestações⁴, considerado um templo do consumo contemporâneo. Por meio de conceitos aplicados a tal denominação, observa-se o fetiche do uso da mercadoria, a alienação de seus frequentadores, a exclusão social, a discriminação, a necessidade de manter um padrão de *status* que identifique seus frequentadores, como é o caso das roupas de marcas, a assimetria em relação aos valores de uso e de troca de um produto, a existência apenas da figura do cliente que suplantou a figura do cidadão, da pessoa, do ser humano. A figura do cliente é representante direto da sociedade do consumo, onde o gozo do seu lazer é satisfeito na maioria das vezes na compra de mercadorias nessa "catedral de compras" (PADILHA, 2006, p. 116) conhecida como *Shopping Center*.

Segundo Padilha (2006), contar a história do surgimento dos *Shopping Centers* é ao mesmo tempo contar a história do surgimento da sociedade do consumo, e esse esforço remeterá a contar a história do desenvolvimento do comércio na Idade Média, em especial na França. O comércio medieval era praticado pelas igrejas em espaços próximos às prefeituras e aos castelos, sendo o mesmo impulsionado pelo crescimento da agricultura. O comércio

⁴ Além disso, podem-se mencionar as atividades capitalistas no campo, nas indústrias. No entanto, o enfoque deste tópico é nos *Shopping Centers*.

medieval permitiu a criação de estradas, portos e toda a infraestrutura pública e privada necessária à sobrevivência econômica de uma cidade.

A partir do século XII, a Coroa francesa transfere o mercado para fora do muro das cidades, favorecendo as comunidades locais e o processo de urbanização. Com a Revolução Francesa, foi abolida a concessão de comércio, antes praticada apenas pelos senhores feudais, e uma nova lei dá direito dos *halles*⁵ privados serem usufruídos pela comunidade, mas, devido ao estado precário em que eram mantidos, a população preferia os mercados a céu aberto (*idem*).

Segundo Padilha (2006), o processo de modernização da capital francesa sob a administração do Barão de Haussmann visou homogeneizar as classes através dos bairros, o que servia de classificação para que os investidores pudessem identificar os bairros ricos em detrimento dos bairros pobres.

Nesse contexto, o comércio seguiu a mesma lógica implantada nos bairros e centros, considerando que a clientela estava diversificada, os preços das mercadorias e dos imóveis também variavam, em conformidade com a localidade e o nível da classe econômica ali instalada, o que, por sua vez, possibilitava o surgimento de uma classe próspera e de bairros mais centralizados, possuindo centros comerciais com produtos de preços mais elevados e, logo, considerados de melhor qualidade.

As *halles* ainda existem na França e são as matrizes históricas dos centros comerciais anteriores de como conhecemos, hoje, as lojas de departamento em *Shopping Centers* por todo o mundo.

O surgimento de galerias em Paris, por volta de 1822, possibilitado pelo desenvolvimento das indústrias têxteis, caracteriza o novo centro comercial, por sua beleza arquitetônica e por alterar a cultura francesa pela fetichização da venda de produtos de luxo, o que culminava na diferenciação de bairros e centros comerciais. É possível identificar, segundo Padilha (*idem*), no desenvolvimento do comércio varejista na França, os germes inspiradores da sociedade do consumo, hoje reinantes na sociedade contemporânea.

[...] É indiscutível a relação entre consumo e vida cotidiana presente nessa reconfiguração do espaço urbano iniciada em Paris pelo Barão Haussman e também acontecida em Londres na mesma época. Quanto mais a sociedade tornava-se instável diante da nova cultura que surgia, mais o lar transformava-se em um refúgio

⁵ Mercados cobertos, em francês segundo Padilha (2006)

do mundo exterior, ou seja, a família tornava-se referência de estabilidade e de local para espontaneidade. As inovações comerciais que ocorrem no século XIX acabam por produzir, já naquela época, uma certa "transnacionalidade" dos modos culturais, na medida em que os cidadãos consumidores começam a assemelhar-se nas mais diferentes cidades da Europa. Por isso, é fundamental entender que o desenvolvimento das cidades ocidentais se deu de forma entrelaçada como o surgimento da "cultura de consumo" no século XIX, mais especificamente em Londres e em Paris (idem, p. 55).

Passando à explicação histórica dos primórdios do comércio varejista de loja de departamento e do *Shopping Center*, representados pelas *halles* na França medieval, segue-se na busca do surgimento dos *Shopping Centers*, primeiro no mundo para depois explicar seu surgimento no Brasil, contextualizando o ambiente social, político e econômico que se encontram os vendedores de loja de departamento.

Segundo Padilha (2006), os *Shopping Centers* surgiram primeiro nos Estados Unidos no pós-guerra, por volta de 1950, sendo precursor o *Northgate* em Seattle, posteriormente, alastrando-se pela Grã-Bretanha, França e Alemanha. Nos Estados Unidos, seu surgimento buscou atender ao crescimento econômico da metrópole americana, impulsionado pelo crescimento do setor automobilístico, o aumento do nível de renda e a consequente migração que resultou do crescimento populacional.

O aumento populacional ocasionou problemas urbanos, como engarrafamento no trânsito, falta de estacionamentos nas ruas, insegurança, exposição de clientes ao sol e à chuva, entre outros. Logo, a criação de um centro comercial que representasse o modo de vida americana foi pensado por arquitetos que pesquisaram hábitos e gostos de consumidores e clientes para a indução ao consumo, o que foi possível seguindo o padrão de uma cidade artificial que visava diminuir os problemas urbanos causados pelas aglomerações em centros comerciais nas cidades americanas.

O novo centro comercial reuniu os mais diversos produtos em um único lugar, o que, para seus frequentadores, é um dos maiores atrativos para se fazer compras em um *Shopping Center*. Observa-se que, apesar de os *Shoppings Centers* surgirem primeiramente nos Estados Unidos e, naturalmente, representarem o modo de vida consumista americano, seu estado embrionário nos remete à Europa, especialmente à França.

No Brasil, os *Shoppings Centers*, considerando suas estruturas grandiosas e dispendiosas, no ponto de vista do investimento, somente se tornaram possíveis graças à política governamental de industrialização ocorrida a partir de 1945. Política esta que favoreceu a implantação da indústria estrangeira, em especial a indústria automobilística

concentradora de capital, responsável direta pelo crescimento do Produto Interno Bruto nos anos 1960 e 1970.

No Brasil, a instalação do primeiro *Shopping Center* ocorreu no ano de 1966, dezesseis anos após a inauguração do primeiro *Shopping Center* nos EUA, sendo o *Shopping Iguatemi* em São Paulo o precursor do ramo brasileiro, seguido pelo *Shopping Center Lapa*, também em São Paulo, em 1968, e o *Shopping Conjunto Nacional Brasília*, em 1971. Mas foi a partir da década de 1980, contrariando as estatísticas de pouco crescimento econômico, que a instalação de *Shopping Centers* teve seu ritmo acelerado, puxado pelo crescimento do setor de serviços de 43,4%, em 1970, para 49,2% do PIB, em 1985, conforme dados apresentados pela Fundação IBGE.

[...] Em 1988, enquanto o comércio varejista registrava queda em suas vendas, os *Shoppings Centers* registravam um aumento de cerca de 20% em relação a 1987, ainda que apenas 6% das compras realizadas no varejo fossem feitas em *Shopping Centers*. Isto significou um faturamento de 2 bilhões de dólares que os consumidores gastaram entre joias, roupas e pipocas: dos quais 10% ficaram nas mãos de proprietários, um resultado que permite até mesmo questionar se os anos 80, denominados de "década perdida" pelos economistas, foram ruins para todos os setores da atividade econômica (PINTAUDI, 1992, p 15).

A instalação tardia de *Shopping Centers* no Brasil em relação aos países considerados de Primeiro Mundo é compreendida por Potsch e Souza Filho (1997) como o acompanhamento do processo de maturação do capitalismo no país, cujo desenvolvimento produziu transformações e dinamizou o setor de serviços, contribuindo para o crescimento do comércio varejista. Em 1990, o *boom* de inaugurações de lojas de departamentos e a expansão da instalação de mais *Shopping Centers* foi viabilizada pela abertura comercial ao mercado externo brasileiro, sob o Governo Collor, em resposta ao processo de superinflação que desestabilizava a economia brasileira.

A mudança no cenário econômico na década de 1990, de acordo com Oliveira e Vieira (2005), faz com que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), em 1995, passasse a investir na instalação de *Shopping Centers*, devido à potencialidade aí disponível para geração de empregos de qualidade superior quando comparada à do trabalho no comércio de rua.

A entrada de capital externo mudou o cenário do comércio brasileiro, em especial o das lojas de departamento, pela aquisição das pequenas e médias empresas por grandes corporações, como, por exemplo, as redes de loja conhecidas: Riachuelo, C&A, entre outras. O investimento estrangeiro estimulou a emulação, com a importação de insumos, apoiada

pelo governo, os quais passaram a ser vendidos a preço menor do que os similares produzidos no Brasil. Esse impulso também foi dado pela modernização e a implementação de sistemas de gestão de novas lojas.

As empresas que sobreviveram ao processo e as que vieram a surgir, desenvolveram e puseram em prática novas formas de organização e atuação, alterando profundamente a estrutura do segmento. Essas inovações são caracterizadas por: redução do tamanho das lojas e fechamento de unidades de rua, direcionando-as para *Shopping Centers*; fortes investimentos em automação comercial e em sistemas de informações gerenciais; modernização da gestão de estoques e logística do suprimento e alteração do sortimento das lojas; eliminação de alguns departamentos, concentrando-se nos mais rentáveis; intensificação da operação através de canais alternativos como *telemarketing*, *e-commerce*, *TV shop*, catálogos, entre outros sendo que os dois primeiros têm tido um substancial crescimento de suas participações nas vendas do Setor - e, por último, concentração em algumas empresas (DIEESE, 2004, p. 5).

O crescimento da indústria de *Shopping Center* foi o principal fator de expansão do setor terciário no Brasil. Até o ano de 2010, existiam 766 empreendimentos, havendo crescimento de 6% em área bruta, no período de 2001 a 2010. No ano de 2012 esse número passou para 802 empreendimentos (IBOPE, 2011). Segundo a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE, 2014), que declara a existência de apenas 457 *Shopping* filiados (por considerar que os mesmos devem possuir área bruta locável superior a 5.000 m², com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual). No ano de 2012, o segmento empregou aproximadamente 877 mil pessoas. Se forem considerados todos os empreendimentos, esse número de trabalhadores pode duplicar.

2.3 SHOPPING CENTER EM MANAUS: BREVE HISTÓRICO

Após observarmos, até aqui, o surgimento e o desenvolvimento de *Shoppings* no âmbito internacional e nacional, chega-se à abordagem local. Neste caso, referimo-nos à cidade de Manaus, no Estado do Amazonas. A inauguração dos *Shoppings* na capital amazonense representa uma alternativa efetiva ao mercado de trabalho, cumprindo o papel de absorver a parcela da mão de obra não aproveitada pelo Parque Industrial, no processo de reestruturação produtiva baseada na qualificação e conseqüente enxugamento do quadro operacional.

A cidade de Manaus possui atualmente oito empreendimentos, na última década, o número de *Shopping Centers* triplicou e o setor é responsável por empregar mais de 15 mil

pessoas, como aponta a ABRASCE. O *Amazonas Shopping* é o primeiro *Shopping* de Manaus⁶, tendo sido inaugurado no dia 07 de novembro de 1991, seguido dos *Shoppings: Studio 5* (dezembro de 2001), *Millenniun* (7 de dezembro de 2004), *Plaza Shopping* (1º de maio de 2009) e *Manauara Shopping* (7 de abril de 2009).

Se Potsch e Souza Filho (1997) consideram a instalação de *Shoppings Centers* tardia no Brasil, dado o processo de maturação capitalista, calçado na urbanização e na industrialização, a instalação desse tipo de empreendimento no Estado do Amazonas ocorreu vinte e quatro anos depois da construção do primeiro centro comercial no Estado de São Paulo, o que se pode considerar mais tardio ainda.

Buscando explicar a diferença de intervalo de tempo da instalação de *Shopping Centers* em Manaus em relação ao primeiro instalado no Brasil, dado à escassez de estudos sobre o assunto, será adotada a linha de análise seguida por Lima (1971), que aponta os condicionantes da instalação de *Shopping Centers* nos Estados Unidos e no Brasil. Ao examinar os fatores que propiciam a oportunidade mercadológica para investimentos nesses vultosos empreendimentos, o autor afirma que os princípios são de caráter teórico de planejamento de *marketing* mercadológico, não se aplicando necessariamente a qualquer ambiente econômico. Ele também define os condicionantes de implantação de *Shopping Centers* como de caráter externo, afirmando que a estrutura interna sofre alterações e ajustamentos pelo meio externo.

Seguindo este raciocínio, o autor coloca os princípios analisados no planejamento para a viabilidade do projeto como sendo os seguintes: equacionamento das lojas ao tamanho da área do centro comercial; tráfego favorável; conexão com o sistema viário da região para permitir o fácil acesso ao empreendimento; localização próxima à área de residências ou caso seja distante, que o acesso seja rápido e facilitado pelo sistema de transporte e facilidade de estacionamento, dado à relação com a mobilidade do consumidor.

Considerando fatores ecológicos, Lima (op.cit.) considera o aparecimento dessas novas instituições varejistas nos Estados Unidos como um ajustamento às mudanças ocorridas nos hábitos de vida do consumidor, possibilitadas pelas modificações no nível de renda, na cultura dos conglomerados urbanos e pela maior mobilidade do consumidor.

⁶ Nesse estudo foram considerados como *shopping centers* os empreendimentos legitimados pela Associação Brasileira de *Shopping Centers* - ABRASCE. Não atendendo o empreendimento Cecomiz às prerrogativas da ABRASCE referente a lei nº 47/2013 citado no texto.

Correlacionando, no período de 1945 a 1965, as variáveis "população urbana", "renda nacional", "número de veículos em circulação", "número de domicílios em áreas urbanas", "gasto em bens de consumo" e "número de *Shopping Centers*", o pesquisador concluiu que o surgimento de *Shoppings* estava diretamente associado ao aparecimento de grandes conglomerados urbanos, crescente número de automóveis *per capita*, acréscimos na demanda por bens de consumo como consequência do aumento da renda nacional no período do pós-guerra puxado pela indústria automobilística.

Quando o autor buscou investigar o aparecimento de *Shopping Centers* no Brasil, por meio dos pressupostos levantados nos Estados Unidos, o fez focando no comércio varejista de São Paulo. Dessa maneira, abandona a análise em nível macro, por considerá-la insuficiente, para obter comparações fidedignas, passando à análise em nível micro por considerar o estudo mais adequado para comparar regiões ou áreas metropolitanas. Seguindo a mesma linha de análise, ele constatou que a primeira fase da industrialização brasileira, em 1945, propiciou o êxodo rural, a explosão das populações urbanas, o início das diretrizes de política de substituição de importações, a produção em massa de bens duráveis e o aparecimento do proletário industrial.

Sobre a análise ecológica do surgimento de *Shopping Centers*, ele observou que São Paulo possui os seguintes condicionantes: dispersão espacial da renda; aumento da utilização do automóvel; expansão da área metropolitana; mudanças no hábito de compras e o problema crônico contemporâneo do congestionamento do tráfego. Na análise do conjunto de fatores citados, o autor indicou que a conjuntura socioeconômica, as condições do mercado e os problemas urbanos causados pelos conglomerados urbanos na década de 1960 eram favoráveis à instalação dos empreendimentos, cabendo apenas ao setor varejista adequar-se ao sistema operacional desse novo centro comercial.

Para se compreender o surgimento do primeiro *Shopping Center* na cidade de Manaus, apenas no ano de 1991, e contextualizar sua breve história, pode-se observar os mesmos conjuntos de fatores que precederam à instalação do primeiro *Shopping Center* no Brasil, na cidade de São Paulo, em 1967. O desenvolvimento industrial tanto nos Estados Unidos como no Brasil possibilitou o surgimento dos fatores condicionantes para a instalação de *Shopping Centers*. Tal instalação, assim como o crescimento do setor terciário, deve-se, historicamente, ao desenvolvimento da atividade de indústria de base no Brasil, fruto do processo de atração populacional, urbanização e geração de renda.

A industrialização no Brasil é considerada tardia. Dentre as razões desse atraso, pode-se listar: o prolongamento do período colonial, quando permanecemos dependentes da monocultura; a economia consolidada em uma grande estrutura social, baseada nas grandes propriedades cafeeiras - que exerciam influência e poder político junto ao governo - e na mão de obra escrava. No Amazonas, a indústria existente até a década de 1970 sobrevivia em função do extrativismo vegetal, que era uma indústria incipiente e sem expressão. A industrialização do estado se deu a partir de 1967, com a criação da Zona Franca na cidade de Manaus, pela adoção de uma política do Governo Federal, cujo objetivo era a integração da Região Amazônica ao restante do país.

Observando o período de implantação de indústrias de base tanto em São Paulo como em Manaus, verifica-se um intervalo de duas décadas até a implantação do primeiro empreendimento. No momento de instalação da Zona Franca, em 1967, a capital do Estado do Amazonas possuía uma população de aproximadamente 300 mil habitantes. Na década de 1970, o número de habitantes dobrou, passando para 600 mil. No ano de 1991, a população passou para aproximadamente um milhão de habitantes.

Com o crescimento populacional, a expansão territorial ampliou-se e novos bairros surgiram na cidade. Segundo Oliveira e Costa (2007), até a década de 1980, em Manaus, existiam aproximadamente 37 bairros mais o Distrito Industrial. No período de 2007, esse número passou para 56 bairros oficializados e ainda há de se considerar a existência de numerosas comunidades criadas a partir de ocupações irregulares.

O dinamismo da Zona Franca, na década de 1990, que se alastrou para outros setores da economia durante a época da abertura comercial, ocasionou significativo aumento populacional, transformando a capital amazonense na maior cidade da Região Norte e na oitava maior do Brasil. Tanto que, a partir de 1990, Manaus tem vivenciado as maiores taxas de crescimento de emprego, em torno de 143%.

Quanto ao nível de renda e sua distribuição, observa-se, em estudo titulado "Análise Exploratória de Dados Espaciais", da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), que Manaus, no ano de 1991, apresentava baixo índice de pobreza, juntamente com sua cidade vizinha, Presidente Figueiredo, demonstrando que a proximidade dessa última era positiva no que tange aos benefícios gerados pelo aumento de renda do Polo Industrial, em detrimento de outras cidades do interior do Amazonas, que não foram beneficiadas com o aumento de renda na capital. O estudo relatou ainda que...

Nota-se heterogeneidade nos dois períodos e não-aleatoriedade dos dados, além de certa persistência de associação espacial no tempo. Em 1991, a proporção de pobres era menor em 14 municípios, que correspondiam à classe dos 25% menos pobres e um município apresentando o mais baixo percentual de pobreza, Manaus, com 23,57%. Assim, enquanto que muitos municípios ao sul, alguns do norte e oeste apresentam valores altos no ano de 1991, na região central, há concentração dos mais baixos índices de pobreza, onde se localiza Manaus e Presidente Figueiredo. Em termos globais, parece existir associação espacial positiva entre regiões próximas na medida em que regiões vizinhas apresentam valores similares da variável em estudo (idem).

Com o crescimento do nível de renda, o número de automóveis tornou-se maior, complicando o trânsito e dificultando o acesso ao comércio de rua, pela falta de estrutura que os mesmos apresentavam. Apesar de a capital amazonense possuir índice relativamente baixo de posse de veículos quando comparada às demais capitais da região na década de 1990⁷, o crescimento populacional impactou o sistema para além da envergadura viária da cidade, sem contar com a incapacidade do estado de planejar o crescimento urbano.

Como apontam Souza e Leite (2012), em seu estudo do Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento de Território (GEGOT), no mapa cartográfico de 2010, Manaus ainda apresentava um sistema viário incompatível com sua dimensão espacial e sua frota de veículos, dada sua importância econômica. Além disso, o autor refere-se às vias afirmando que as mesmas são sinuosas, notando a falta de vias paralelas, o que traz como consequência a escassez de alternativas, tanto para o transporte público como para o privado. Desse modo, percebe-se no referido estudo que os problemas de tráfego de veículos começaram na década de 1990.

Os investimentos públicos feitos na expansão e adequação do sistema viário não têm sido suficientes para resolver os problemas de fluidez no trânsito, cada vez mais comuns na cidade. Desde a década de 1990 que a cidade passou a enfrentar congestionamentos de trânsito. Com o acentuado crescimento da frota de veículos particulares registrado desde então, as condições de circulação tem piorado a cada ano que passa (ibid., p. 91).

No início da década de 1990, estavam presentes em Manaus os fatores positivos e negativos condicionantes para a existência de um *Shopping Center*, conforme colocado por Lima (1971), inerentes ao crescimento de uma metrópole. O primeiro *Shopping* inaugurado na capital do Estado do Amazonas, como os demais inaugurados a partir do ano 2000, representaram não só alternativas aos problemas urbanos que presidiram o estabelecimento de *Shopping Centers* pelo mundo, mas, também serviram para atender às camadas mais elevadas

⁷ Como exemplo, o coeficiente de 8,32 habitantes por veículos em 1994. Disponível em: <<http://www.bibliotecavirtual.sp.gov.br/especial/docs/200809-dadostransito.pdf>>. Acesso em 24/03/2014.

de renda da população e para justificar a consolidação do capital nesse ramo por meio das grandes corporações.

Como observado nesse capítulo inicial, o surgimento de *Shopping Centers* pelo mundo foi viabilizado por uma série de mudanças estruturais produtivas. Estas, por sua vez, dinamizaram o setor de serviços. Neste capítulo também observamos que a criação dos *Shoppings Centers* se deu como resposta aos problemas gerados pelo crescimento e a concentração populacional nos grandes centros urbanos e por intermédio da modernização tecnológica no setor industrial. Por sua vez, a loja de revenda de eletroeletrônicos com base em sua função é classificada como comércio de caráter varejista, sendo seus serviços disponibilizados de cunho distributivos e complementares por combinar também junto à atividade de revenda de produtos, a venda de produtos financeiros.

Sua base econômica e seu grau de especialização configuram o comércio como atividade econômica de serviços intermediários. O produto do comércio, na visão marxista, é intangível e tem como objetivo oferecer informações e aconselhamento diretamente ao consumidor final. O consumo do produto no comércio é de uso coletivo. A loja necessita de uso intensivo de capital humano para seu sucesso, embora o uso de tecnologias de informação busque minimizar a dependência.

No segundo capítulo, o estudo do espaço na loja possui o objetivo de demonstrar como a organização do trabalho em vendas é orientada de acordo com os padrões arquitetônicos, juízos estéticos, domínios de imagens, comunicação visual e distribuição de produtos.

3 ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO E DO TRABALHO NAS LOJAS

No primeiro capítulo, observamos que a natureza do produto do serviço no comércio de revenda de eletroeletrônicos é de cunho informacional. Verificamos que a criação dos *Shoppings Centers* se deu como resposta aos problemas gerados pelo crescimento e concentração populacional nos grandes centros urbanos e por intermédio da modernização tecnológica no setor industrial. Mostramos que a organização do espaço nos *Shopping Centers* é pensada cientificamente de forma a potencializar o consumo dos clientes, apresentando uma cidade artificial cujas imagens sociais cenográficas simbolizam um ambiente de paz, harmonia, conforto e praticidade.

Este capítulo possui a finalidade de descrever o espaço da loja de eletroeletrônicos com vista a esclarecer como a organização nesse referido ambiente contribui para a divisão e a racionalidade do trabalho dos vendedores. O objetivo não é descrever a estrutura física da loja e o aspecto mecânico do trabalho, mas sim, a sua representação para o público, ou seja, a construção de um espaço imaginário para a experiência do consumo.

Neste sentido, como aponta Bauman (2001), mostramos que o trabalho não objetiva à satisfação de quem o produz. O mundo do trabalho é guiado pelo atendimento das necessidades e desejos estéticos dos consumidores. Desta forma, a loja é pensada com o objetivo de estruturar o trabalho imaterial característico do setor de serviços. Para chegar a esta conclusão, partimos do princípio de que "as estruturas espaciais estruturam a representação do mundo de um determinado grupo, esse que se organiza de acordo com sua representação" (BOURDIEU, 1977, p. 163).

A definição do conceito de espaço parece simples e óbvia quando nos recordamos das aulas no ginásio de física e matemática, onde o mesmo se restringe apenas por limites geométricos. O conceito de espaço vem sendo desenvolvido sob diferentes óticas. A primeira definição nos remete a Aristóteles, na qual o filósofo grego afirmava que o espaço configurava-se como a inexistência do vazio através da posição de um corpo contido em outro corpo, não considerando nessa análise o homem como parte constituinte do espaço, ou nas palavras de Bollnow sobre o espaço em Aristóteles:

Na comparação com um recipiente, manifesta-se de modo bastante claro a diferença das nossas modernas visões de espaço: este não é algum sistema de referência entre as coisas, mas é a delimitação desde o exterior do volume tomado por um objeto. O

espaço é vazio delimitado por uma casca, na qual cabe exatamente o objeto em questão, e por isso ele é necessariamente tão grande quanto o objeto que o preenche. Como um tal espaço vazio, o espaço é necessariamente finito. Falar do espaço somente é possível se uma coisa é cercada por uma outra coisa diferente (BOLLNOW, 2008, p. 30).

Passando pela concepção geográfica de espaço que vingou até meados de 1950, na qual o espaço pouco se diferenciava de território, chegamos a 1970, em especial, com a geografia crítica conceituando o espaço como local das relações sociais de produções, tanto que, para Santos (2006, p. 71), "o espaço é a síntese, sempre provisória, entre o conteúdo social e as formas espaciais". Nesse contexto, é o homem que concede vida ao espaço.

É a sociedade, isto é, o homem, que anima as formas espaciais, atribuindo-lhes um conteúdo, uma vida. Só a vida é passível desse processo infinito que vai do passado ao futuro, só ela tem o poder de tudo transformar amplamente. Tudo o que não retira sua significação desse comércio com o homem, é incapaz de um movimento próprio, não pode participar de nenhum movimento contraditório, de nenhuma dialética. (ibid., p. 70)

A concepção de espaço na geografia crítica possui fundamento nas considerações marxistas nas quais a percepção de espaço é vinculada ao contexto social e histórico, caracterizado como território ou região na qual as relações sociais mediadas pelo modo de produção vigente ocorrem, viabilizando a divisão do trabalho através da divisão espacial da sociedade na transição para a sociedade de classes (MARX; ENGELS, 2002).

Seguindo a linha de análise marxista, prossegue Harvey, "o espaço é naturalizado por meio da apreensão de sentidos da vida cotidiana, podendo ser medido e principalmente apreendido por possuir área, forma, padrão, volume, distância" (HARVEY, 1992, p. 188). Para o autor, não é o tempo nem o espaço que permitem que sejam aferidos significados objetivos para suas conceituações, mas sim a investigação dos processos materiais nesse determinado espaço. "A concepção de tempo e espaço são criações de práticas e processos materiais que reproduzem a vida social" (ibid., p. 189).

Atribuindo ao homem o papel de criar vida, através de sua ocupação do espaço como visto em Milton Santos, Harvey (op.cit.) descreve que, a partir da apropriação do mesmo, examina-se a maneira pela qual o espaço é ocupado por objetos, atividades, indivíduos e classes de forma sistematizada e institucionalizada, podendo envolver a produção de formas territorialmente determinadas de solidariedade social. "Os arranjos produtivos são classificados conforme essas" maneiras de ocupação do espaço.

A produção do espaço examina como novos sistemas (reais ou imaginários) de uso da terra, de transporte e comunicação, de organização territorial, etc. são produzidos,

e como surgem novas modalidades de representação (por exemplo, tecnologia da informação, mapeamento computadorizado ou design) (ibid., p. 202).

Seguindo o conceito de espaço como uma relação entre a interação humana objetiva e subjetiva e os objetos, inferimos, com Santos, que "as noções do real e simbólico, real e ideológico, essência e aparência guardam todo seu valor analítico, sua qualidade epistemológica" (SANTOS, 2006, p. 83).

Daí percebemos a organização racional do espaço nas lojas varejistas de eletroeletrônicos, situadas nos *Shopping Manauara* e *Studio 5* como pensadas em primeiro plano de forma a capturar a subjetividade do cliente através de atributos intangíveis agregados ao produto de revenda, como: decoração arquitetônica, conforto, bem-estar, segurança e, o mais importante, o alto conteúdo informacional. Em segundo plano, as lojas são organizadas por seus atributos funcionais, como tamanho, sortimento, preço, exposição e distribuições de produtos.

A organização do espaço na loja objetiva à captura da subjetividade do cliente, induzindo-o ao processo de compra. As características físicas e as representações de imagens do ambiente da loja determinam a maneira como o trabalho deve ser conduzido com vista a potencializar o número de vendas pela sustentação dessas imagens que capturam a subjetividade do consumidor, servindo como processo de comunicação empresarial.

Reconhecemos, é verdade, que a nossa experiência subjetiva pode nos levar a domínios de percepção, de imaginação, de ficção e de fantasia que reproduzem espaços e mapas mentais como miragens da coisa supostamente "real" (HARVEY, 1992, p. 188).

Nas lojas X e Y, são usadas lâmpadas alógenas incandescentes, como se faz na maioria das lojas de *shopping*. Esse tipo de iluminação obedece a um quesito importante de escolha. Essa escolha faz toda a diferença no espaço da loja porque, além de realçar os produtos expostos, objetiva criar um ambiente que reproduz a luz do dia, relacionando-a ao piso azulejado em partes em cor branca e cinza metálica, contribuindo para destacar os produtos em suas prateleiras. As lojas são divididas em seis setores, a mudança de setor só é perceptível pela montagem de produtos e seus respectivos cenários de exposição, tais como prateleiras, mobiles ou afixados na parede, como o exemplo dos televisores, assim, cada setor representa uma atmosfera específica.

Os setores da loja em sua decoração buscam reproduzir cenários que denotem modernidade, representação de espaços da vida cotidiana, servindo, também, para que os vendedores possam afirmar os valores informacionais e criar a necessidade do consumo dos

produtos em exposição. Emprestamos de Harvey a declaração de que "as ordenações simbólicas do espaço e do tempo fornecem uma estrutura para a experiência mediante a qual aprendemos quem ou o que somos na sociedade" (HARVEY, 1992, p. 198).

Inferimos, portanto que essa ordenação dos símbolos, além de influenciar o que somos na sociedade, interfere no modo como agimos ou nos comportamos. Como seu exemplo, citamos a impulsão ao consumo no ambiente comercial específico. Para isso, partimos do princípio de que as ações sociais derivam de atos individuais ou coletivos que visam alterar o comportamento de outros indivíduos. Weber afirma que ação social é aquela orientada ao outro, "Ação social, por sua vez, significa uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso." (WEBER, 2004, p. 3). Utilizando o conceito weberiano, podemos aplicá-lo à definição do objeto de estudo, loja, como ação social racional, aplicada a um objetivo planejado, como a organização de uma loja o é, e cujo projeto concretiza-se na venda de um produto. Dessa forma, Harvey (1992, p. 192) coloca:

Os juízos estéticos (bem como práticas artísticas "redentoras") foram introduzidos como poderosos critérios de ação política e, portanto, social e econômica. Se o julgamento estético dá prioridade ao espaço, as práticas e conceitos espaciais podem, em certas circunstâncias, assumir papel central na ação social.

Fazendo empréstimo ao conceito de representação, de Goffman (2009), podemos interpretar os setores das lojas como "cenários" - os quais o autor denomina "região" - onde se espera determinar o comportamento dos envolvidos. Nesse sentido, a "região de fachada" influencia a incorporação de padrões de comportamentos e comunicações, conforme os quais os vendedores atuarão para poderem efetuar a venda a um cliente condicionado e envolvido por todo o ambiente para comprar um determinado produto.

Padrões influenciados pela "região de fachada" são visualizados no processo do trabalho do profissional de vendas por meio do tom de voz e da maneira que gesticula. Estas apresentações ajudam a transmitir a impressão que importa, no momento determinado e de acordo com o ambiente do setor da venda. Esses padrões traduzem-se no decoro de cada profissão. Exemplo visualizado nessas lojas é a diferença de abordagem do vendedor para com o cliente no setor onde camas são vendidas e no setor onde são vendidos televisores.

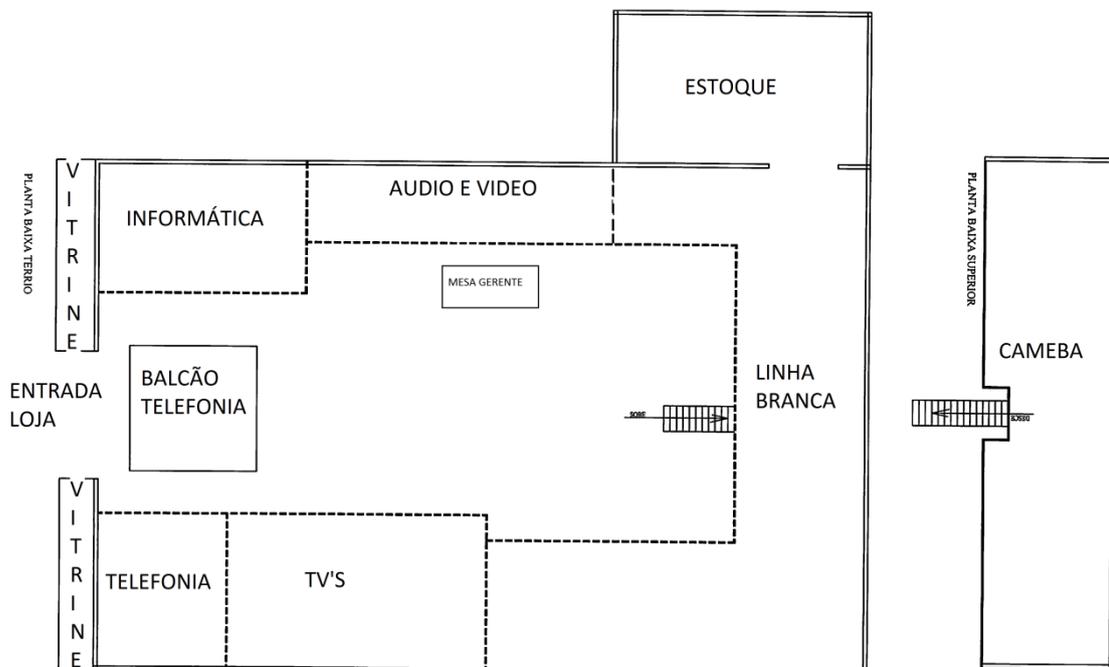
No primeiro setor, a adequação ao ambiente requer dos vendedores um tom de voz mais suave, pois, supostamente, se encontram na atmosfera de um quarto; no segundo setor, o tom de voz se torna alto, denotando empolgação na venda de produtos tecnológicos com

garantia de novidades em um ambiente mais dinâmico. Ou, como coloca o autor, "A representação do indivíduo numa região de fachada pode ser vista como um esforço para dar aparência de que sua atividade nessa região mantém e incorpora certos padrões" (ibid., p. 102).

A organização dos produtos nos setores se realiza por promotores, atuando sob a direção de uma empresa distinta, para divulgar a marca do produto que representa, cabendo aos vendedores responsáveis pela venda de cada setor fazerem a manutenção do espaço, espanando, reorganizando e repondo os objetos vendidos. Nessa dinâmica, a exposição dos produtos em loja é a visualização da competição entre as marcas, cabendo ao gerente ou ao *marketing* da empresa dar preferência à determinada marca em detrimento de outras por meio de acordos comerciais.

3.1 OS SETORES DA LOJA

Figura 1 - Planta de loja. Loja *Shopping Center*.



Fonte: Cícero Thiago. 08/2014.

Neste tópico da análise da organização da loja, vimos que a dispersão dos objetos se realiza com base no que os setores buscam representar subjetivamente para os clientes por meio de suas diferentes atmosferas, não sendo prioritária a classificação física descritiva.

Santos (2006) caracteriza as especificidades do espaço diferenciando-o do conceito de paisagem, uma vez que desta se distingue por sua capacidade de construir significados e valores.

O espaço é sempre um presente, uma construção horizontal, uma situação única. Cada paisagem se caracteriza por uma dada distribuição de formas-objetos, providas de um conteúdo técnico específico. Já o espaço resulta da intrusão da sociedade nessas formas-objetos. Por isso, esses objetos não mudam de lugar, mas mudam de função, isto é, de significação, de valor sistêmico. O espaço é um sistema de valores, que se transforma permanentemente (ibid., p. 67).

Setor 1. Telefonia: Localizado na porta de entrada da loja, seus quatro funcionários, divididos por turnos, ficam posicionados dentro de um balcão de formato circular, restritos à venda de produtos apenas do seu setor. Os celulares ficam expostos na frente e fora do balcão, sobre móveis metálicos. As etiquetas de preços contêm todas as informações técnicas do produto, assim como as placas ou *banners* de propagandas auxiliam o discurso de venda e esclarecem os clientes em suas dúvidas sobre os objetos.

A exposição dos celulares não visa demonstrar apenas suas funções básicas, como ligações, mensagens ou acesso à *internet*. A imagem do celular não é associada à possibilidade de consumo de um produto, mas ao conceito de consumo como *status* e modernidade, ainda mais quando sua propaganda é vinculada a pessoas públicas. Os produtos são exibidos de forma massificada, por ordem de preço, do maior para o menor. De acordo com Lefebvre (1958, p. 202), os espaços de representações são invenções mentais, traduzidos em signos, códigos, paisagens imaginárias, atribuindo sentido para as práticas espaciais.

O cenário criado nesse setor é traduzido em um ambiente moderno, tecnológico futurista, com produtos de utilização complexa como é a natureza de aparelhos celulares de ponta. Para o agenciamento de celulares, a loja demanda vendedores especializados nos atributos técnicos de tais tecnologias. Subsidiada por uma fachada propícia, a representação do papel do vendedor se dá através de um discurso técnico, conduzindo, sempre que possível, seu cliente para a compra de produtos mais caros.

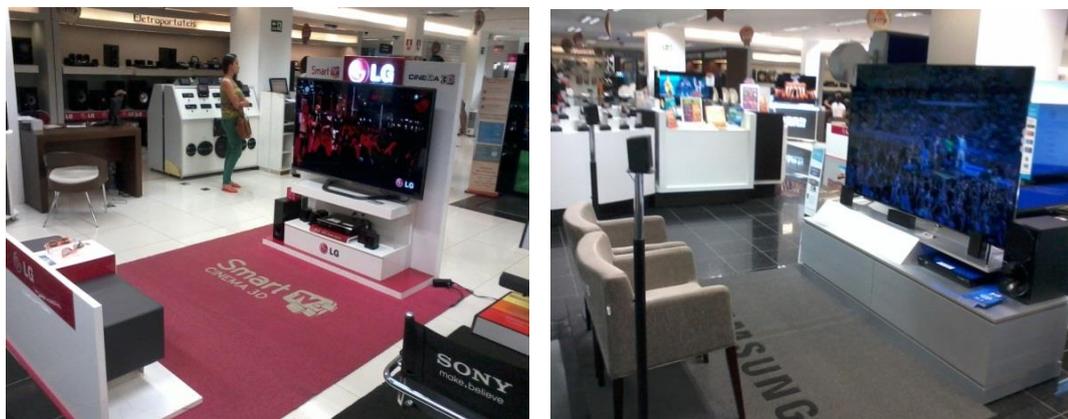
Figura 2 - Setor de telefonia e etiqueta informativa sobre produtos. Loja *Shopping Center*.



Fonte: Cícero Thiago. 08/2014.

Setor 2. TVs: Junto à telefonia, é o carro-chefe de vendas da loja. Os televisores, na sua maioria, ficam expostos na parede, os demais ficam expostos sobre móveis. Assim como no setor de telefonia, junto com o preço, estão todos os dados técnicos do produto. O cenário que o setor procura reproduzir é uma sala familiar, que proporciona bem-estar material por meio de confortáveis sofás, onde a família e convidados alimentam-se. O ambiente traduz um lugar de receptividade, alegria, entretenimento e comunhão entre as pessoas. A decoração fica em segundo plano, uma vez que o próprio produto deve ser a imagem consumida e interiorizada pelo consumidor.

Figura 3 - Setor de TV's. Reprodução de sala familiar. Loja *Shopping Center*.



Fonte: Cícero Thiago. 08/2014.

Goffman (2009) assegura que a maior parte do comportamento cotidiano assemelha-se ao de atores em um palco. O trabalho do vendedor com o intuito de envolver o cliente

assemelha-se a esse ofício. Sendo assim, a "face" ou fachada que sustenta o trabalho do vendedor no setor de televisores pode ser compreendida, por exemplo, pela oferta da boa imagem do aparelho. Pois, caso ocorra algum problema que comprometa a boa imagem do produto, o trabalho de face que mantém a dignidade que o vendedor projeta sobre si em seu discurso, precavendo-se contra uma situação vexatória, fica comprometida. O que não deixa de ser uma forma de coerção social:

Quando pensamos no que apresentam uma fachada falsa ou "somente" uma fachada, nos que dissimulam, enganam e trapaceiam, pensamos na discrepância entre aparências alimentadas e a realidade. Pensamos também na posição precária em que se colocam estes atores, pois em qualquer momento de sua representação pode ocorrer um acontecimento que os apanhe em erro e contradiga manifestamente o que declaravam abertamente, trazendo-lhes imediata humilhação e, às vezes perda permanente de reputação (ibid., p. 61).

No setor de Televisores, principalmente as imagens publicitárias e os representantes do mundo cotidiano em estado de ápice, aumentam o risco do bom desempenho do vendedor. A prévia manutenção e o bom funcionamento do cenário representado no setor de televisores são extremamente importantes para o sucesso do vendedor. Nesse setor trabalham dois vendedores no período da manhã e três no período da tarde, os quais também são autorizados a venderem no setor de Linha Branca e Áudio e Vídeo.

Setor 3. Linha Branca: Localizado ao fundo da loja, nesse setor são vendidos, sobretudo, eletrodomésticos para cozinha, fogões, geladeiras, micro-ondas, *cooktops* e coifas. O piso branco, a maioria dos produtos também na cor branca, agrupados, conceituam o setor como uma cozinha *clean*. A iluminação, mais clara que o restante da loja, denota limpeza, organização, praticidade, sofisticação, representação de um sonho de cozinha. Esse cenário conduz o vendedor a utilizar argumentos e comportamentos para a venda que motivem o sonho de um lar bonito, pois a venda não necessita simplesmente de argumentos técnicos.

Figura 4 - Setor Linha Branca. Representação de uma cozinha *clean*. Loja *Shopping Center*.



Fonte: Cícero Thiago. 08/2014.

Setor 4. Cameba. Abreviação de cama, mesa e banho. O setor fica localizado no segundo piso. É o maior setor da loja, onde são trabalhados diversos cenários, que reproduzem escritórios, quartos de adultos, crianças e bebês, salas de jantar e balcões com diversos produtos para decoração.

No setor de Cama, mesa e banho trabalham somente mulheres: são quatro vendedoras, duas no período da manhã e duas no período da tarde, sob a tutela de um supervisor. Enquanto os demais setores são de responsabilidade do gerente da loja, o de cama, mesa e banho possui certo grau de autonomia, cabendo ao supervisor reportar-se ao gerente da loja, no caso de ter de tomar decisões acima de suas competências.

O emprego, no setor, apenas de mulheres e, raramente, de homossexuais masculinos, segundo o gerente, se dá pela relação da mulher com o ambiente doméstico. Mas, se toda loja procura representar ambientes domésticos, a hipótese apresenta-se infundada. A desigualdade de gênero, marca do mercado de trabalho brasileiro, é percebida nesse setor, através dos baixos rendimentos recebidos, diferentemente de outros setores das lojas. Encontramos, aqui, as camadas mais discriminadas do mercado de trabalho no Brasil. Como descrito antes, a venda aqui é conduzida por um tom de voz ameno, suave e delicado. A sensação de conforto tem de estar presente no discurso das vendedoras, sendo essa a explicação mais plausível, mas não justificaria o rendimento diferenciado pelo menor teto de porcentagem nas vendas.

Figura 5 - Setor Cameba. Representação de quartos e cozinha. Loja *Shopping Center*.





Fonte: Cícero Thiago. 08/2014.

Setor 5. Informática. Localizado à esquerda, na entrada da loja, fica ao lado do setor de telefonia. Predominam, em exposição nos móveis brancos, *notebooks* e poucas *CPU's*, produtos considerados carros-chefes de venda nesse referido setor. Também são expostos na parede, atrás de portas de vidro, produtos ligados à informática, como *mouses*, suportes, caixinhas de áudio para computador, entre outros. A organização dos artigos visa constituir um cenário tecnológico com alto conteúdo informacional, seja nas etiquetas através das orientações técnicas dos produtos, seja nos materiais de *marketing* postos sobre as bancadas pelos promotores de marcas. Nesse setor, trabalham, ao todo, três funcionários, sendo um no período da manhã e dois no período da tarde.

Figura 6 - Setor de Informática e uniforme funcionário. Loja *Shopping Center*.



Fonte: Cícero Thiago. 08/2014.

Setor 6. Áudio e Vídeo. É um espaço localizado atrás do setor de informática. Os aparelhos de som, caixas amplificadas e sons para automóveis ficam expostos em móveis na parede. Nesse espaço, o aspecto decorativo também serve para propiciar um ambiente tecnológico. Para isso, os produtos ficam ligados, mas sem volume, suas luzes possuem o papel de chamar a atenção do consumidor e contribuem para a caracterização de um ambiente futurista. Da mesma maneira que nos demais setores, as etiquetas dos produtos servem como

menu de todas as especificidades técnicas dos produtos, auxiliando os vendedores na agregação de valor.

Figura 7 - Setor de Áudio e Vídeo. Loja *Shopping Center*.



Fonte: Cícero Thiago. 08/2014.

Uma vez que as empresas buscam a forma flexibilizada de acumulação capitalista, baseada na reengenharia, na empresa enxuta, "para lembrar algumas expressões do novo dicionário do capital" (ANTUNES, 2001, p. 42), opta-se por um reduzido quadro de pessoal, apoiado no conseqüente desenvolvimento tecnológico e organizacional. Contudo, no comércio ainda existe a dependência do fator humano como principal elemento de sucesso. No setor de serviços, não se introduz a automação da mesma maneira como se faz em outros setores, porque a natureza da atividade é diferente. Logo, a automação não consegue, com o mesmo êxito, reduzir a participação humana no processo do trabalho, gerando por parte dos empreendimentos do ramo maior dependência das pessoas que ali trabalham.

No setor de serviços, em especial no comércio, os trabalhadores não possuem qualificações especiais e a multifuncionalidade do trabalho nos revela que a organização de produtos e setores com alto índice informacional é indispensável no auxílio aos vendedores. Em cada setor existe um computador adaptado a um procedimento padronizado que, após o convencimento da compra, cadastra os dados do cliente, lembra o vendedor que ele deve oferecer ao cliente a compra de garantia estendida sobre o produto, gera a nota fiscal de compra e auxilia nas informações sobre os produtos.

O vendedor faz parte do processo de produção informacional, ajudando a fortalecer a comunicação publicitária, as imagens das marcas dos produtos, o cenário que cada setor da loja procura representar, estimulando os sentidos de afeto para a prática de consumo. O vendedor acrescenta símbolos à experiência do consumo, fazendo parte do cenário da loja para a estratégia de sedução por elementos estéticos. Nesse contexto, o uniforme preto, estilo

roupa social com o desenho do logotipo da loja, procura denotar austeridade e confiança assim como o sorriso dos funcionários estabelece o objetivo da fidelização do cliente compondo o cenário.

O consumo nas lojas X e Y contém a representação não só dos produtos, mas, também, a da experiência proporcionada pelo espaço da vida cotidiana figurado na casa, que, segundo Heidegger (2003), é uma das maiores forças de integração dos pensamentos, lembranças e sonhos da humanidade, porque é dentro desse espaço que aprendemos a sonhar e imaginar. Dessa maneira, o valor estético representado pelo lar é primordial na composição do espaço, sendo o símbolo que a loja representa consumido como parte da marca dos produtos ofertados em exposição.

Todo o conjunto representado pelos vendedores e o cenário em que figuram o espaço dos produtos possuem o objetivo de encantar o cliente (jargão comumente utilizado no comércio), como em um espetáculo teatral. "A decoração e os acessórios de um lugar onde uma representação particular é comumente feita, bem como os atores e o espetáculo geralmente ali encontrados, contribuem para fixar uma espécie de encantamento sobre ele" (GOFFMAN, 2009, p.117).

Importante observação sobre o uso de móveis, prateleiras, bancadas e outros apetrechos para exposição dos objetos de venda: por serem de fácil manejo, possibilitam, no espaço, diversas formas de exposição dos produtos e de montagem de cenários de exposição. Técnica que torna menos dispendiosa a organização do ambiente.

A produção, a reestruturação e o crescimento da organização espacial são muito problemáticos e caros, sendo prejudicados pela necessidade de vastos investimentos em infraestruturas físicas que não podem ser levadas para outro lugar e em infraestruturas sociais que sempre mudam com lentidão (HARVEY, 1992, p. 212).

3.2 DIVISÃO DO TRABALHO NAS LOJAS

Para Durkheim (1995), o objetivo da divisão do trabalho não se limita à produção de bens e mercadorias necessários à subsistência humana, mas transcende esse princípio. Seu escopo reside na divisão do trabalho social, ou seja, na concepção de que o trabalho é algo solidário e recíproco, condicionante do convívio social. A função do trabalho social, mencionada pelo autor, é de origem moral e, de acordo com seu nível de solidariedade,

determina o grau de divisão do trabalho e, conseqüentemente, o nível de desenvolvimento de determinada sociedade. Não restringindo cada indivíduo a um mero cambista, ela contribui para a criação de todo um sistema de direitos e deveres, regras que asseguram pacificamente o domínio de cada função (ibid., p. 429).

Somos levados, assim, a considerar a divisão do trabalho sob um novo aspecto. Nesse caso, de fato, os serviços econômicos que ela pode prestar são pouca coisa em comparação com o efeito moral que ela produz, e sua verdadeira função é criar entre duas ou várias pessoas um sentimento de solidariedade (ibid., p. 21).

Pensando nos benefícios materiais do aumento produtivo, defendendo a liberdade econômica através da não intervenção estatal, Adam Smith (1980) acreditava que o interesse próprio e egoísta, aliado à tendência natural do homem à permuta, resultava na riqueza das nações, porque, uma vez que cada indivíduo não pode produzir tudo o que necessita para si mesmo, para sua subsistência, depende da produção de outrem. Seguindo essa razão, o interesse próprio torna-se compatível ao princípio de solidariedade vista na noção de divisão do trabalho social concebida por Durkheim. Assim, o interesse individual torna-se a chave para a divisão do trabalho. É por meio da diferenciação de divisão do trabalho que Durkheim distinguia o grau de evolução de cada nação no que concernia à riqueza.

É a grande multiplicação das produções de todas as artes, conseqüência da divisão do trabalho, que origina, numa sociedade bem administrada, a opulência generalizada que se estende às camadas inferiores da população. Cada trabalhador dispõe de uma quantidade de trabalho próprio muito superior àquela que pode utilizar; e, uma vez que todos os outros trabalhadores estão exatamente na mesma situação, e lhe é possível trocar uma grande quantidade dos seus próprios produtos por uma grande quantidade, ou, o que vem a dar no mesmo, pelo preço de uma grande quantidade dos deles. Fornece-lhes em abundância aquilo de que necessitam e eles fornecem-lhe, com igual profusão, tudo o que ele pretende, difundindo-se a abundância pelas diferentes camadas sociais (ibid., p. 89).

Na tarefa de explicar a divisão do trabalho, a contribuição de Marx é determinante para compreendermos a gênese da organização racional do trabalho na atualidade. Para Marx (2011), a forma de produção capitalista é baseada no poder dos detentores das propriedades dos meios de produção e na sujeição da classe expropriada. A acumulação de riqueza por parte da classe burguesa, a formação e o aumento de capital são garantidos pelo desenvolvimento tecnológico que permite a extração de mais valia, a ampliação da exploração do operário e a redução de seus rendimentos. A tecnologia, por sua vez, torna cada vez menos necessária o elemento vivo no processo de produção, criando, assim, um excedente de mão de obra. O temor do desemprego vem a ser um forte elemento de dominação e enfraquecimento da classe operária.

Na concepção marxista, o modo de produção capitalista retirou do operário o controle sobre o processo de fabricação de bens, a maquinaria moderna reduziu o trabalhador a um simples apêndice do seu funcionamento. Especializando cada homem em uma determinada atividade, o alienou e o transformou em mais uma mercadoria. Esta divisão do trabalho é condicionada aos interesses das classes dominantes com vista a aumentar a produção, sendo seu ritmo e qualidade do trabalho determinados pelo maquinário.

O desenvolvimento da maquinaria e a divisão do trabalho levam o trabalho dos proletários a perder todo caráter independente e com isso qualquer atrativo para o operário. Esse se torna um simples acessório da máquina, do qual só se requer a operação mais simples, mais monótona, mais fácil de aprender (MARX; ENGELS, 1996, p. 72).

Podemos sugerir que o conceito de trabalho capitalista elaborado por Marx descreve e antecipa a organização racional do trabalho taylorista e fordista: fragmentação e controle total do trabalho, retirada da autonomia do trabalhador do processo de produção, trabalho como fonte de subsistência, alienação e conseqüente enfraquecimento da classe operária como classe social.

O modelo taylorista-fordista instituiu uma forma de organização do trabalho humano científico e perversa: parcelamento extensivo das atividades e tarefas, formas de supervisão e controle despóticas, além da desqualificação da força de trabalho pela extrema separação entre as tarefas de concepção e de execução (NETO, 2003, p. 9).

No modelo de produção capitalista fabril, a organização do trabalho, a partir da especialização de funções, distanciou o produtor do produto, causando uma relação de estranhamento do trabalhador em relação ao fruto do seu trabalho.

No comércio varejista de eletroeletrônicos, a divisão do trabalho não obedece ao princípio de especialização em uma única atividade, sendo os trabalhadores multifuncionais. Apesar de trabalharem em setores específicos, os vendedores necessitam do máximo de informação sobre determinados produtos para, assim, poderem juntar argumentos que lhes ajudem na efetivação de uma venda. O processo de alienação opera sobre a manutenção da política da captura da subjetividade por meio da realidade midiática que bombardeia nossa sociedade contemporânea e, principalmente, pelo envolvimento do vendedor com sua empresa.

Podemos dizer que a divisão do trabalho nasce da desigualdade das habilidades humanas na execução de uma determinada tarefa. A divisão do trabalho possibilita o aperfeiçoamento individual, cooperando para o aumento da produção de uma dada unidade

produtiva. Santos (2006, p. 84) aponta a divisão do trabalho como motor da vida social e da diferenciação espacial.

A divisão do trabalho, nos seis setores da loja, exige a especialização de quatro funcionários, no setor de Telefonia, cinco no setor de TV's, Linha Branca (e Áudio e Vídeo, três no setor de Informática e quatro no setor de Cama, Mesa e Banho, (divisão do trabalho feminino). Tal divisão decorre das diferentes condições técnicas dos produtos por setor, assim como os diferentes cenários demandam formas peculiares de abordagem e venda que se adequam à atmosfera do ambiente em questão.

Como afirma Santos (op.cit., p. 88), no mercado, as empresas, segundo suas forças e seus respectivos processos produtivos, induzem à divisão do trabalho que corresponde aos seus interesses. O espaço é racionalizado de modo a atender de forma eficiente os diferentes arranjos produtivos e comprimir o espaço.

Podemos descobrir processos semelhantes e chegar a conclusões similares no tocante à experiência do espaço. O incentivo à criação do mercado mundial, para a redução de barreiras espaciais e para a aniquilação do espaço através do tempo, é onipresente, tal como o é o incentivo para racionalizar a organização espacial em configurações de produção eficientes (organização serial da divisão detalhada do trabalho, sistemas de fábrica e de linha de montagem, divisão territorial do trabalho e aglomeração de grandes cidades) (HARVEY, 1992, p. 212).

A divisão do trabalho nas lojas X e Y busca acender, nos seus setores, memórias de ambientes familiares, objetivando transmitir a paz, a segurança e o conforto que um lar representa. Nas palavras de Santos, cada divisão do trabalho, cada transformação social exige, para os fabricantes de significados, renovação de ideologias e de universos simbólicos (SANTOS, 2006, p. 67). A montagem de cenários na loja, analogamente a uma peça teatral, retrata cenas cotidianas e utiliza da criatividade para atrair com naturalidade o público.

3.3 MODELOS CLÁSSICOS DE PRODUÇÃO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A RACIONALIDADE DO TRABALHO NO SETOR TERCIÁRIO

Ao tentar definir um termo para determinar um aspecto do trabalho humano, é importante partir de uma linha de pesquisa que oriente essa definição, considerando a possibilidade de obter várias definições do termo em questão. Diante disso, neste capítulo, em termos teóricos, a definição do termo trabalho parte da Sociologia do Trabalho e de suas colaborações.

Primeiramente, do que trata essa sociologia? Para dar uma resposta a esta questão, tomaremos por base a obra "Tratado de Sociologia do Trabalho", de autoria de Georges Friedmann, Pierre Naville e seus colaboradores etnólogos, demógrafos, médicos do trabalho, conselheiros de organizações, estatísticos e juristas. Trata-se de obra organizada pelos fundadores da Escola Francesa de Sociologia do Trabalho, a qual, desde fins da Segunda Guerra Mundial, lançou as bases para a investigação direcionada dos problemas emergentes na Europa e na América Latina.

Os temas desenvolvidos pelo conjunto de autores reunidos nos dois volumes são pertinentes à expansão das atividades industriais e a do trabalho assalariado de diferentes matizes. Correm em paralelo ao eixo da obra questões como a guerra, o lazer, o perfil das profissões, as quais se encontram presentes na vida dos trabalhadores dos grandes centros urbanos, como Paris.

No entanto, a sociologia do trabalho não é uma ciência da guerra. Ao contrário, ela só pode emergir em estados de paz e de ordem democrática instalada. Seu campo de investigação é sempre o espaço produtivo onde se encontra o trabalhador se realizando enquanto força de trabalho. Seus temas vão desde a gerência dessa própria força pela hierarquia da empresa contratante até a equação do tempo livre que emerge no acúmulo de direitos conquistados pelos trabalhadores ao longo de sua história (BAVA JR, 2000).

Onde encontrar, no entanto, a base dessa justiça que, por natureza, deve fazer-se presente em momentos de paz? Não será distante do universo do trabalho como não será distante do reconhecimento das necessidades do conjunto de uma sociedade. Aqui o trabalho retoma seu significado de referência dos valores sociais que fundamentam a sociabilidade de todo um povo. Ele é seu pressuposto e a razão maior da existência de uma diversidade enorme de grupos que marcam sua presença na história de suas nações, quer pela cultura da qual são portadores, quer pelos seus valores referenciados à prática produtiva, como seus projetos de expansão no interior da humanidade (ibid., p. 68).

Ao cientista, dizia Marx Weber, diante dos fatos: nem rir nem chorar, antes de tudo compreender. Aos sociólogos do trabalho, dizia Pierre Naville: investigar e investigar a partir do trabalho como fundamento de sua existência, como mediação reveladora de suas contradições, como fonte diferenciadora dessa prática que oculta seu valor quando realizada sob condições agressivas e destruidoras da integridade daqueles que, no anonimato, movimentam a roda da história de todos os povos contemporâneos (idem).

Segundo Friedmann (1973), o trabalho é um denominador comum e uma condição de toda vida humana em sociedade. Pois tudo o que se refere ao trabalho exige um estudo atento, porque o trabalho merece ser considerado como traço específico da espécie humana. Para Colson (1924), o trabalho é o emprego que o homem utiliza das suas forças físicas e morais para a produção de riquezas ou serviços. Para o economista liberal assim orientado, a atividade de trabalho se distingue essencialmente pelas finalidades, pela utilidade, pelo valor dos produtos que cria. Bergson (1948) em suas reflexões sobre a ação humana, foi levado a escrever que "o trabalho humano consiste em criar utilidade" (ibid., 297).

Já outros economistas observam que o trabalho consiste em fabricar, organizar, num quadro social, a luta contra a natureza, conforme registra Bartoli (1957). Foi na relação dinâmica entre o homem e a natureza que os pensadores, desde há muito, têm procurado a definição de trabalho (idem). Já Francis Bacon, na obra *De Augmentis*, II, definia Arte (no sentido de "Artes e Ofícios") como "o homem se acrescentando à natureza", *Ars homo additus Naturae*, fórmula cujos prolongamentos é encontrado em Descartes (*Discours de la Méthode*, VIª Parte, Prefácio dos *Principes de la Philosophie*) e até nos Enciclopedistas do século XVIII (FRIEDMANN, 1956).

Entretanto, ninguém analisou mais rigorosamente do que Marx a relação entre o homem e a natureza na atividade de trabalho. Por essência, por meio da técnica, o trabalho é a transformação, pelo homem, da natureza que, por sua vez, reage sobre o homem, modificando-o.

O trabalho, antes de tudo, é um ato que se passa entre o homem e a natureza. Nesse ato, o próprio homem representa, em relação à natureza, o papel de uma potência natural. As forças de que o seu corpo é dotado, braços e pernas, cabeça e mãos, ele as põe em movimento a fim de assimilar matérias, dando-lhes uma forma útil à sua vida. Ao mesmo tempo que age, por esse movimento, pela natureza exterior e a modifica, modifica a sua própria natureza e desenvolve faculdades que nela dormitavam (MARX, 1948, p. 180).

Diante dessas discussões, Friedmann (1973) comenta que pouco a pouco vai se esboçando uma definição parcial do trabalho atribuída ao *homo faber*, e propõe a definição: "o conjunto de ações que o homem, com sua finalidade prática, com a ajuda do cérebro, das mãos, dos instrumentos ou de máquinas, exerce sobre a matéria, ações que, por sua vez, reagindo sobre o homem, modificam-no" (ibid., p. 20). Definição "parcial" do trabalho, menciona. Com efeito, os fenômenos de trabalho nas sociedades contemporâneas não se equiparam todos aos comportamentos do *homo faber*.

As atividades do homem não são, necessariamente, rurais ou industriais. Não consistem exclusivamente em atividades de "transformação". As atividades classicamente ditas terciárias, consoante à terminologia de Colin Clark, repensadas por Jean Fourastié, compreendem trabalhos que escapam, à primeira vista, à definição proposta por Friedmann. A partir do século XX, o homem do trabalho não é sempre, e o é cada vez menos, no sentido clássico do termo, o *homo faber*.

Por outro lado, as definições baconiana, marxista e, de um modo geral, todas as definições do trabalho que põem em destaque a transformação da natureza pelo homem, supõem uma finalidade essencial. A transformação da natureza é orientada para uma finalidade: o seu domínio pelo homem, seu "senhor e possuidor" (Descartes), a assimilação da sua matéria (transformada em objetos e depois em produtos) para servir a necessidades humanas. Marx disse: "O processo se extingue no produto, isto é, num valor de uso, matéria natural assimilada às necessidades humanas por uma mudança de forma" (MARX, 1948, p. 183).

Se o trabalho comporta uma finalidade, não pode, contudo, ser considerado em si como um fim, segundo observou Max Scheler (1899), que o qualificava de indiferente e cego, pois não existe uma finalidade universal de trabalho que se possa afirmar abstratamente e seria perder tempo filosofar sobre o trabalho separando-o dos grupos sociais, étnicos, dos contextos culturais em que se efetuou⁸. Mas, no interior desses grupos, convém frequentemente individualizar, tornar relativos os enfoques e julgamentos.

Para Friedmann (1973, p. 22), convinha desconfiar das definições metafísicas ou apenas gerais do trabalho, destacadas da História, da Sociologia e da Etnografia, sem referência à variedade de suas formas concretas segundo as sociedades, as culturas, as civilizações, sem reflexão suficiente sobre a maneira pela qual o trabalho é vivido e sentido pelos que o efetuam.

Devido ao processo histórico capitalista de reestruturação produtiva, o conceito de trabalho vem sofrendo um processo de reconfiguração ao longo dos séculos, sendo analisado

⁸ A investigação internacional (1956-1958) empreendida pela UNESCO e pelo Conselho Internacional de Ciências Sociais sobre os fatores socioculturais que influem na produtividade, apesar das dificuldades inerentes a uma pesquisa comparativa demasiado limitada, pôs de manifesto, não obstante, a incidência das variáveis socioculturais sobre o nível de produtividade dos trabalhadores. O perfil diferencial da combinação dos três fatores (produção, produtividade, motivação produtivista) forneceria, ao que parece, uma discriminante válida. De acordo com as primeiras indicações apresentadas pela relação de síntese a atitude em relação ao trabalho, numa dada economia, depende da coincidência ou do afastamento das curvas de evolução desses três fatores.

por diversos ângulos, desde o próprio ato ergonômico do fazer até sua funcionalidade social, discutindo-se principalmente o papel do trabalhador no processo produtivo.

Na contemporaneidade, o trabalho, segundo Grint (1998), é a ocupação remunerada, tanto que, para o Estado, a população é dividida em economicamente ativos e não ativos, sendo a definição de trabalho a formalidade do emprego. Independente da definição, não podemos negar o fato de que, mais do que antes, a lógica produtiva viabilizada pelo avanço tecnológico, o desenvolvimento do capital, do maquinário, juntamente com o gerenciamento sistemático de processos, coloca o trabalho em outra configuração, agora sobre a égide dos resultados, do alcance de metas. Seguindo essa linha de raciocínio, busca-se a explicação do conceito de racionalização do trabalho.

Segundo Contreras (2002, p. 34), o processo de racionalização do trabalho é percebido quando sua ação é submetida a um planejamento que determina suas regras, procedimentos lógicos de decisão e metas a serem alcançadas.

Tratando apenas do conceito de racionalidade, Sell (2012) aponta que não existe convergência por parte de especialistas na busca de definição do tratamento empregado por Weber no conceito de racionalidade. Weber (2001) demonstra que o conceito pode ser estendido a diversas exposições, passando pela racionalização mística, econômica, da técnica, do trabalho científico, da educação, justiça, guerra, entre outras mais. O autor também demonstra que diferentes modelos organizacionais na sociedade são compreendidos por sua racionalidade específica, processos mentais interiorizados que orientam os indivíduos no contexto social, sendo estas racionalidades apresentadas de quatro formas. A racionalidade prática: compreendida pelas decisões do dia a dia, no julgamento prático da vida cotidiana. Racionalidade teórica ou intelectual: entendida como o domínio consciente da realidade pelo desenvolvimento de conceitos abstratos. Racionalidade substantiva: age guiando as ações orientadas por valores considerados emancipatórios. Racionalidade formal ou instrumental: baliza a ação de acordo com normas, leis, regras e regulamentos criados com base em cálculo utilitário sendo o resultado estratégico de um meio e um fim predominante nas organizações burocráticas. Esta última domina a ação orientada através de regras assim como o meio mais adequado para a continuidade do processo a que está vinculada (*idem*).

Para Kalberg (1980), as racionalidades substantivas e instrumentais são o sentido do trabalho, uma vez que são as racionalidades analisadas em estudos organizacionais. Assim,

podemos inferir que as citadas racionalidades Weberianas são as bases do conceito de racionalidade do trabalho contemporâneo.

Os ambientes organizacionais são contextos nos quais os sentidos atribuídos ao trabalho e as racionalidades instrumental e substantiva estão imbricados entre si. Apesar do foco dos estudos sobre sentidos do trabalho em geral dar-se sobre categorias profissionais, ou seja, sem a contextualização de um ambiente organizacional específico, infere-se que há uma imbricação entre os sentidos atribuídos ao trabalho e a racionalidade. Isso ocorre pois eles são elaborados em uma determinada sociedade e em organizações nas quais predominam características de racionalidade. Destaca-se que hoje se vive em uma sociedade capitalista, na qual a relação entre meios e fins e o cálculo utilitário das consequências são altamente valorizados (ANDRADE, 2012, p. 210).

Weber expõe que o avanço da racionalidade no mundo é intrínseco ao desenvolvimento das organizações do Estado, sendo esse espírito internalizado pelo conjunto da sociedade. Carvalho (1998) comprova a manutenção na contemporaneidade do espírito racional pela demonstração do surgimento dos cálculos dos custos produtivos, do assalariamento institucional do trabalho, da nova mentalidade que favoreceu o processo de acumulação e da incorporação da ciência e da técnica ao processo produtivo. Desta forma, podemos visualizar o processo indissociável entre racionalidade e desenvolvimento das organizações pelas quais o trabalho torna-se racionalizado, fundando sua explicação na sua própria existência.

A racionalidade funda-se na convicção de que as coisas encontram a sua explicação nelas próprias e não no exterior, no mito ou na tradição. Decorre daí o fenômeno do trabalho com ênfase na racionalidade e técnica. O trabalho explica-se por si, pelo mundo que cria em função da atividade produtiva. No plano da ação prática, a racionalidade implica a investigação constante dos meios mais objetivamente eficazes com vistas a fins definidos como realizáveis. Nesse processo, não se apresenta o trabalho como uma atividade prática por excelência, a ação criativa capaz de produzir valor? As finalidades e os meios que justificam a racionalidade técnica não são encarados como adquiridos, mas estão sujeitos a constantes revisões que recolocam a questão. Essa atitude mental esteve na origem da revolução industrial e do progresso técnico e científico, persistindo no capitalismo atual. (ARAÚJO; CINALLI, 2005, p. 3).

Se pensarmos sobre a racionalidade do trabalho contemporâneo, constatamos que sua égide está condicionada à cultura da competitividade e da eficiência, do domínio da informação e tecnologia, a qual se tornou o ponto de orientação da nossa vida, visto que os indivíduos que não se condicionam a tais fatores atribuem seu insucesso ao fato de não conseguirem seguir à risca tais determinações.

A lógica do trabalho racional contemporâneo não esgota a contribuição dos conceitos marxistas, muito pelo contrário, devido ao constante debate sociológico, antropológico, administrativo, da ciência política ou econômica sobre o trabalho, sua natureza, sua

racionalidade e até mesmo sua centralidade tornam seus conceitos extremamente úteis à compreensão da dinâmica do mundo que habitamos.

Para Marx (1996), o trabalho decorre da necessidade de o homem satisfazer suas necessidades básicas. Assim, nos primórdios de sua história, o mesmo recorria à natureza e através de sua força de trabalho a transformava através de técnicas (criação de meios de produção) que se aperfeiçoaram ao longo do tempo em bens e mercadoria. Dessa forma, o trabalho não se limitava à produção de bens e serviços, mas reproduzia as instituições e os sistemas de trocas. Marx partiu da ideia de Friedrich Hegel de que a atividade do trabalho desenvolve a consciência. Dessa maneira, é o seu ser social que determina a consciência e não a consciência dos homens que determina o seu ser.

Logo, para Marx, o trabalho, ao obrigar o homem a racionalizar, a distinguir a melhor maneira de executá-lo, humaniza-o, uma vez que sua atividade nasce de uma necessidade e sua aplicação demanda dedicação e determina escolhas. Para Marx, o trabalho passa a ser alienante com o estabelecimento do modo de produção capitalista que o remonta através de uma minuciosa divisão do trabalho, distribuindo os trabalhadores segundo suas aptidões específicas visando à separação do trabalho manual e a do intelectual.

Para Thiry-Cherques (2007), a contribuição de Marx é pequena para as ciências de gestão, por limitar-se à divisão do trabalho no interior das organizações e ao propósito do modelo de gerenciamento socialista. O autor reconhece que a visão inversa a respeito da racionalidade e do trabalho (com o trabalho determinando a razão da vida humana e não ao contrário) ajuda a entender os mecanismos que regem a lógica da gestão sobre o trabalho nas organizações contemporâneas, sendo uma fonte ainda fecunda de contribuição.

O estudo organizacional do trabalho nos apresenta dois vieses analíticos de extrema importância: primeiro, preocupando-se com a sobrevivência das empresas em um ambiente econômico competitivo, onde as adaptações em resposta ao ambiente econômico determinam sua longevidade. Segundo, demonstrando os meios que determinam como o trabalho deve ser realizado, expondo também a situação dos trabalhadores engendrados nesse processo.

As pesquisas realizadas por Collins e Montgomery (1995) consistiram em determinar os fatores que permitiam uma empresa permanecer no mercado por mais tempo que suas concorrentes em detrimento das adversidades propiciadas pelo ambiente e a influência de seus fundadores. As empresas longevas que permaneceram com sucesso no mercado foram

nomeadas pelos autores como empresas visionárias, naturalmente líderes em seus setores de atuação, servindo de modelo de prática gerencial no mundo e transformando-se no material que compõe a sociedade através da ideologia comportamental que propagaram.

Modelos organizacionais clássicos conhecidos como o Fordismo, Taylorismo e o modelo japonês Toyostista influenciaram o mundo por suas inovações e principalmente pela maneira pela qual geriram pessoas no processo de produção com vista a alcançar melhores resultados.

No campo organizacional da grande indústria, fordismo e taylorismo tornaram-se "mitos mobilizadores" do processo de racionalização do trabalho capitalista. A introdução dos novos "modelos produtivos" foi lenta, desigual e combinada, percorrendo a maior parte do século XX. A produção em massa (ou fordismo) altera de modo significativo a vida social, transfigurando as condições de produção (e de reprodução) social da civilização humana, atingindo de forma diferenciada países e regiões, setores empresas da indústria ou de serviços (ALVES, 2011, p. 34).

Alves (2010) afirma que os princípios organizacionais do Toyotismo, na década de 1980, foram adotados por várias corporações transnacionais americanas, europeias e latino-americanas principalmente no setor industrial e até nos serviços, adaptando-se às particularidades concretas da produção de mercadoria. Logo, deduzimos que as adoções adaptam-se à natureza de outras operações econômicas.

O desenvolvimento dos modelos produtivos taylorista, fordista e toyotista articularam de diferentes formas os processos de produção e as relações sociais, definindo padrões de racionalidades no trabalho, cujos princípios de gestão foram absorvidos também pelo setor varejista. Tanto que Beynon (1995) demonstrou que o controle de tempo de produção em massa, típica do Fordismo, ocorre igualmente no setor de serviços. Por exemplo, o autor cita a rede de *fast food*, *McDonald's* que tem como meta atender a qualquer pedido em 60 segundos, configurando a produção e venda em massa através de procedimentos padronizados e controlados.

Quando procuramos verificar quais os elementos de controle clássicos manufatureiros que são utilizados pelo setor de serviços, encontramos, na literatura existente, trabalhos ligados apenas às redes de *fast food*. O desafio a seguir é demonstrar quais os elementos de controle clássicos que estão presentes na rotina do trabalho dos vendedores. Essa tentativa será realizada por meio da análise de treinamentos, imposição de roteiro padrão de atendimento, utilização de *software*, entre outras estratégias que visam o aumento produtivo dos vendedores. Feita a análise proposta, tentaremos precisar o quanto a autonomia de cada indivíduo lhe garante sucesso na sua atividade comercial. O esforço proposto procura

também expor os benefícios e os malefícios dos controles sobre o ato do trabalho dos vendedores das lojas de departamento em questão.

3.4 INFLUÊNCIA TAYLORISTA E TOYOTISTA NA GESTÃO DE TRABALHO NAS LOJAS

Faz parte da rotina dos vendedores de loja de eletroeletrônicos X e Y, antes de começarem seus atendimentos aos clientes, organizar, repor produtos e limpar o setor do qual são responsáveis, como o fazem previamente os promotores de cada marca. Essa é uma rotina que deve ser cumprida diariamente, junto com o uso de crachá, uniforme preto, composto por calça, camisa e sapato social para os homens e saia ou calça, sapato, camisa social e lenço vermelho para o pescoço das mulheres, como dito anteriormente, ajudando os vendedores a compor o cenário representado pela loja.

Os trabalhadores são divididos em dois turnos, cumprindo, o primeiro grupo, o horário das 9h30 às 17h30. O segundo grupo cumpre o horário das 14h00 às 22h00, de segunda a sexta. No sábado, acrescentam-se duas horas ao expediente de cada turno, saindo duas horas mais tarde os trabalhadores da manhã e chegando duas horas mais cedo os vendedores da tarde, completando o regime de 44 horas semanais previsto pela Consolidação das Leis Trabalhistas.

Embora a jornada de trabalho seja previamente determinada, os horários, na maioria das vezes, são extrapolados e usados de forma flexível para, por exemplo, cobrir um funcionário que faltou ou datas comemorativas responsáveis por aumento de fluxo de clientes em loja. O afrouxamento da jornada de trabalho também ocorre em função da pressão pelas metas a serem atingidas. Concordo com Fischer, Moreno e Rotenberg (2004) quando afirmam que, no setor de varejo, os horários expandidos e flexibilizados, usados para atender às demandas do mercado, neutralizam as conquistas históricas da classe trabalhadora.

Observando até aqui, percebe-se que o funcionário é polivalente até começar o horário de atendimento de cada turno. O vendedor, até estar preparado apenas para vender, já realizou diversas atividades que estão além daquelas prescritas em sua carteira profissional.

Passamos agora para a análise do ato da venda preconizado por um roteiro pré-estabelecido, no qual o treinamento é contínuo desde a contratação do funcionário, cujo cumprimento por parte dos vendedores, acredita a empresa, ameniza a dependência da criatividade do capital humano na atividade de venda. Esse modelo de controle sobre o trabalho chama-se A.Ponte

Modelo de controle gerencial do trabalho A.P.O.N.T. E. : O método de vendas A.PONTE foi desenvolvido pela empresa Sucesso em Vendas Treinamento e Consultoria, membro do Grupo MultiPrime, consultoria com mais de vinte anos de existência. A ferramenta A.P.O.N.T.E. foi desenvolvida para especializar profissionais de vendas, instrumentalizando o processo de atendimento. O método de vendas foi construído, segundo a empresa, a partir da compilação das melhores práticas de vendas.

As orientações práticas do Método de Vendas trazem respostas claras e objetivas sobre "O Que Treinar" nas principais etapas de vendas da empresa. Os conceitos e princípios descritos no Método de Vendas são estruturados dentro da metodologia conhecida como "A Ponte", que trata na essência de seis passos: Aborde positivamente, Pesquise o cliente, Ofereça uma demonstração envolvente, Neutralize objeções, Tome iniciativa e feche a venda e Estenda relacionamento (JUNIOR; CAMPANHOLO, 2011, p. 12).

No ato da contratação do trabalhador, o mesmo passa por uma semana de treinamento no escritório da empresa, local no qual assistem palestras e vídeos motivacionais, aprende sobre produtos, como controlar suas emoções com clientes exigentes e deve internalizar o método de atendimento classificado como A.P.O.N.T.E., orientação levada à exaustão de como a venda deve ser conduzida.

O vendedor deve seguir passo a passo as orientações da maneira como deve relacionar-se comunicacionalmente com os potenciais compradores. Nas palavras do gerente, a crença em um procedimento padrão vivenciada em empresas fabris é exposta da seguinte maneira:

O departamento de treinamento não dá moleza. Quinzenalmente e até semanalmente nossos consultores de vendas são treinados em técnicas de vendas, tecnologia de novos produtos. Basta seguir certinho o que é falado no treinamento e pronto! Sucesso nas vendas (GERENTE. 03/08/2014).

Destrinchando a sigla "A.P.O.N.T.E.", obtemos a seguinte explicação de cada estágio.

A. Abordagem: compreendido pelo momento de aproximação do vendedor para com o cliente que adentra o seu setor de venda. O Objetivo, como os próprios vendedores descrevem, é "quebrar o gelo" inicial do primeiro contato com o cliente, momento

determinante para uma boa condução da venda. Segundo os gerentes passam em treinamento, o vendedor tem a missão de fazer o cliente gastar. Mas essa intenção precisa ser disfarçada pelo uso de uma abordagem correta, positiva, que faça com que o cliente sinta-se próximo do vendedor, vendo-o como um amigo a quem possa confiar o investimento do seu dinheiro. A frase de ordem utilizada pelo vendedor é supervisionada pelo gerente no momento da abordagem: "Bom dia/ Boa tarde / Boa noite/ Senhor/Senhora/Senhorita! Seja bem vindo à ..., meu nome é e estou aqui para auxiliá-lo em qualquer dúvida"

P. Pesquisa: saindo da abordagem inicial, cujo objetivo é romper as barreiras iniciais de resistência do cliente, a pesquisa é o momento no qual o vendedor deve induzir ao processo de venda através de perguntas, cuja orientação A.P.O.N.T.E. afirma que devem ser abertas, de modo a estimular a conversa, para que o atendente junte o máximo de informações para criar um mapa mental das verdadeiras necessidades do comprador, de forma a conduzi-lo à compra do produto ideal para sua melhor utilização. Nesse passo do processo, está acoplada à pesquisa uma técnica identificada pelos gerentes como C.V.B.A (Característica, Vantagens, Benefícios e Atração). Esse conjunto baliza a forma de como a pesquisa das necessidades dos clientes deve ser aplicada. Assim explica o vendedor:

Pergunto para o cliente o que é mais importante pra ele em uma TV. Depois dele falar muito, percebo que ele só quer ver jogo do Flamengo. Aí, explico que TV de LCD é melhor que de LED para ver jogo, explicando a vantagem da LCD pra LED, os benefícios que ela vai dar pra ele. Aí, faço uma pergunta que ele não pode dizer não. Por exemplo: - Você que é apaixonado por futebol e trabalha o dia inteiro, não acha importante assistir seu joguinho com alta qualidade? Sigo os passos do CVBA e dificilmente a venda não dá certo (VENDEDOR).

O. Oferecer: reunidas as informações que o cliente passou ao vendedor por meio de uma conversa estimulada por perguntas abertas, cabe ao vendedor, nesse passo do atendimento, dirigir o cliente ao produto mais indicado às suas necessidades. A orientação aqui é ser honesto e até mesmo sacrificar a venda para que o cliente não compre um produto enganado e crie uma opinião ruim, manchando a imagem da loja. Sempre é lembrado e enfatizado em treinamento que o vendedor representa a loja. Tanto que o mesmo deve restringir o uso de uniforme apenas à loja, evitando andar em ônibus de uniforme, frequentar bares e festas para não prejudicar a reputação da empresa.

N. Negociar: depois que o vendedor ofereceu o produto que supostamente satisfaz as necessidades técnicas e estéticas do cliente. A orientação passada por meio do padrão de venda nesse item consiste em demonstrar o preço do produto e negociar a forma de pagamento. Fato importante nesse passo é que a "Negociação" é extremamente dependente da

"Pesquisa", de uma boa sondagem do vendedor, do máximo de informações reunidas. O bom desempenho dos demais passos ajuda a atribuir valor ao produto. Os vendedores relatam que são raras as vezes em que os clientes não pedem desconto, ou reclamam do preço. Logo, a negociação também abrange esse aspecto do relacionamento comercial.

T. Tomar iniciativa: caso o vendedor obtenha sucesso no passo "negociação", deve se dirigir aos terminais, cadastrar os dados do cliente, a forma de pagamento e enviar via *software* todas as informações para o caixa, local onde o cliente efetua o pagamento. No caso de o cliente sinalizar que não fechará negócio, cabe ao vendedor iniciar uma nova pesquisa procurando contornar as objeções e voltando ao passo anterior.

E. Estender relacionamento: segundo a cartilha que visa padronizar o atendimento, o ato de estender o relacionamento com o cliente, após o pagamento do produto, consiste em que o vendedor acompanhe o comprador até a porta da loja e diga a seguinte frase: "- Muito Obrigado, a loja X ou Y agradece a compra ou a preferência".

A adoção de um roteiro pré-estabelecido para a venda atende aos mesmos princípios dos quais se utilizou o modelo clássico de produção taylorista: menor dependência do capital diante do fator humano. O sistema desenvolvido por Taylor de gerenciamento do trabalho buscou combater a ociosidade do trabalhador, por defender que os operários não tinham motivo para se esforçarem a produzir mais, independente dos benefícios oferecidos como recompensa por seus desempenhos. A ideia taylorista revolucionou o processo de retirada da autonomia do operário e revolucionou a divisão do trabalho ao estabelecer controles exteriores ao trabalho dos funcionários.

A principal lição que Taylor teria retirado de sua observação sobre o esforço no trabalho seria a de que os operários não teriam nenhum motivo para se fatigarem no trabalho. Eles teriam mesmo todos os motivos em frear o seu ritmo de trabalho, para fazer pressão sobre seus salários. A "ociosidade sistemática" dos operários parecia-lhe natural e até contagiosa. Ele não teria ignorado então os sinais de cooperação, ou aquela organização informal, que mais tarde a equipe de Mayo destacaria e procuraria gerir. Taylor perguntava-se onde residia a margem de manobra que permitia aos trabalhadores fazerem variar seus rendimentos. Indagava por que os meios tradicionais, como multas, prêmios, ameaças e sanções utilizadas para estimular os operários, eram ineficazes. Para ele, os patrões ignoravam aquilo que os trabalhadores estavam cansados de saber: o tempo necessário à execução de cada tarefa. Daí, enquanto os operários conservassem a autonomia do saber-fazer, os tempos mortos seriam incontroláveis. A solução, então seria ditada pela reformulação daquele problema: era necessário estabelecer critérios exteriores e objetivos, que não dependessem mais do executante. Era necessário separar o saber do fazer, a concepção dos métodos de sua execução. Este novo princípio apoia-se, inicialmente, em antigos meios: seleção dos operários, especialização, observação, descrição, medição, etc., com vista a simplificar e acelerar as operações (CASTRO, 2003, p. 25).

Conhecido como modelo clássico de administração científica, o Taylorismo criado por Frederick Taylor, sugere que a administração de uma empresa deve ser vista como ciência, instituindo métodos sujeitos a testes. A reformulação da racionalização do trabalho taylorista apresenta-se como principal contribuição para os sistemas de gestão contemporâneos. Por isso, seguiremos a análise sob a luz do Taylorismo na busca de seus elementos.

A fórmula que melhor expressaria a contribuição de Taylor seria a da "racionalização do trabalho". Racionalizar aí significaria tratar conforme a razão e mais precisamente, neste caso, adaptar meios a fins. Ao introduzir a ciência na fábrica, Taylor nada mais teria feito do que modernizar os meios, tornando-os mais apropriados aos objetivos dados. Ele não teria inventado a finalidade da organização do trabalho, a da produtividade, mas tê-la-ia retraduzido, com sua caçada sistemática aos tempos mortos. Os instrumentos que ele preconizou não deixaram de ter seus precedentes. A novidade de sua invenção teria sido, sobretudo, a coerência de seu sistema e as normas que o concretizavam diretamente (ibid., p. 23).

Observando o roteiro pré-estabelecido de atendimento A.P.O.N.T.E., atentamos que as principais ideias tayloristas, os principais fundamentos de controle sobre o trabalho estão presentes nos seguintes aspectos na loja de eletroeletrônicos:

1. Planejamento. O planejamento taylorista, segundo Linhart (1983, p. 79), é baseado no combate ao trabalho vagaroso, na destituição e apropriação do monopólio dos trabalhadores em termos de *Know-how* profissional.

Para Taylor (2011), a implantação de métodos científicos possui o objetivo de substituir métodos de trabalho improvisados, antes confiados aos operários, por métodos testados e treinados implantados pela administração. Os métodos treinados objetivam o combate de movimentos considerados inúteis através da aplicação de formas simples e fáceis de execução do trabalho.

O roteiro A.P.O.N.T.E. visa os mesmos objetivos. Suas orientações permitem economia de tempo para a venda, com sua finalização sendo agilizada com o uso de *software*. Assim, a contratação e a utilização de menos vendedores torna-se um custo a menos, uma vez que menos vendedores podem atender mais clientes.

O uso de um roteiro pré-estabelecido de atendimento é uma apropriação do saber vender. Observado por consultorias que compilam as melhores técnicas e as sistematizam, o guia de vendas baliza a ação e a conversa comercial dos vendedores com o cliente, procura evitar que os mesmos atrapalhem-se na condução de uma venda, perdendo tempo com improvisos que podem fazer com que os clientes abrandem o desejo da compra diante da

utilização de argumentos mal formulados. O roteiro implica mais assertividade de argumentação, já que outros argumentos já foram exaustivamente testados e a rotatividade no comércio é alta, sendo o vendedor imerso no chão de loja após uma semana de treinamento.

2. Critérios de Seleção. Se o Taylorismo tinha como principal objetivo selecionar trabalhadores e treiná-los para determinados tipos de atividades, com a aquisição de saberes práticos, significando atividades pobres do ponto de vista educativo, como descreveu Taylor na tarefa de selecionar carregadores de lingotes: "Ora, o único homem entre oito, capaz de fazer o trabalho, não tinha em nenhum sentido característica de superioridade sobre os outros. Apenas era um homem de tipo bovino" (ibid., p. 55). O treinamento contínuo da técnica de venda A.P.O.N.T.E. e do preenchimento de notas fiscais *pelo software* assim como a divisão dos vendedores por setores da loja visam atender às citadas determinações do critério de seleção de taylorista para a apreensão de saberes práticos dado à alta rotatividade no varejo.

Taylor reconhece não dispor de muitos conhecimentos para ensinar aos operários, no que diz respeito ao processo de trabalho. Seu "sistema", no fundo, não visa, de modo essencial, a divisão técnica do trabalho (pelo menos numa fase inicial): em compensação, ele transforma e aperfeiçoa a divisão social do trabalho introduzida pelo capitalismo (LINHART, 1983, p. 80).

3. Controle. O trabalho é supervisionado de perto pelo gerente que, estrategicamente, tem sua mesa posicionada ao centro da loja, observando se o atendimento está sendo executado como estabelecido em treinamento assim como o tempo que o vendedor despense com cada cliente. Tal supervisão da produtividade vai de encontro ao que o sindicalismo europeu chamou de homem de vidro, visto que o trabalhador fica observado pela hierarquia da empresa que apura com exatidão a quantidade de operações realizadas (OLIVEIRA, 2000, p. 26). Segundo esse argumento, Simone Oliveira Baçal de Oliveira afirma que os conceitos tayloristas são atuais nas empresas da Zona Franca de Manaus, apesar da reestruturação produtiva. Fato que se deve à separação da concepção e da execução no processo de trabalho.

Na loja, o gerente é extremamente conhecedor do trabalho, tendo sido vendedor antes de ser promovido. O controle segue a crença taylorista de que o domínio dos métodos do trabalho por parte de quem o supervisiona resulta em cobranças mais assertivas, principalmente no ajuste do tempo ideal para cada atendimento, em torno de no máximo 30 minutos. "... a ignorância do patrão a respeito dos tempos para realizar os trabalhos auxilia o operário no propósito de diminuir suas possibilidades de produção" (TAYLOR, 2011, p. 30).

4. Execução. Também conhecida como disciplina para o trabalho. Observa-se que as atividades são padronizadas desde o ato da limpeza, que ocorre 30 minutos antes da abertura da loja ao processo de venda (desejável não ultrapassar 30 minutos), findando no preenchimento de dados em *software* para a geração de nota fiscal. "O Taylorismo trata de um processo de administração dos tempos e movimentos do trabalho vivo" (NETO, 2003, p. 22).

Apesar de os vendedores não reconhecerem seu ofício como uma atividade alienante, por vivenciarem diferentes experiências que cada cliente lhes proporciona, a internalização desses processos não lhes deixa perceber o trabalho mecanizado de tarefas empobrecidas que envolvem o seu dia a dia.

Ao longo da década de 1990, a visível expansão do setor de serviços que acompanhou o ciclo neoliberal das privatizações desenvolveu-se conforme a lógica da mecanização, da padronização, da especialização e da fragmentação, ou seja, da industrialização da relação de serviço imposta pelo desejo empresarial de assegurar ganhos de escala, promover a extensão da jornada de trabalho por meio do recurso às terceirizações e intensificar o ritmo do trabalho no setor (BRAGA, 2012, p. 185).

5. Funções singulares. A singularização de processos não é encontrada no trabalho diário dos vendedores, pois esses funcionários, mesmo atendendo a um padrão de trabalho imposto, não se limitam a um único processo do trabalho, atuando de forma multifuncional, operando em várias frentes do processo do trabalho. A essa etapa do processo podemos atribuir a internalização de elementos ohnoístas.

Passamos, agora, ao processo do trabalho dos vendedores executado por meio de terminais eletrônicos. Embora esse processo tenha sido instaurado durante o processo de reestruturação produtiva marcada pelo modo de produção toyotista, também é constituído pelo modelo de controle taylorista e o fortalece.

Modelo de controle gerencial do trabalho, Microsiga. O Microsiga é um Software criado pela empresa Microsiga, em 1991, sendo considerado um dos melhores programas de gerenciamento de dados e uma excelente ferramenta de controle do trabalho, pela facilidade que oferece para o cruzamento e a geração de dados.

Mas estudar o modelo de controle gerencial do trabalho dos vendedores nas lojas varejistas de revenda de produtos eletroeletrônicos X e Y, sob a tutela de um programa de computador, nos remete, mesmo que de forma breve, a fazer um resumo do processo de reestruturação produtiva da empresa pesquisada.

Como foi dito no primeiro capítulo, com a abertura comercial brasileira, houve significativa ampliação no número de *Shopping Centers* pelo país e a consequente aquisição das pequenas lojas por grandes corporações do ramo varejista.

Seguindo as práticas organizacionais, principalmente na implantação de sistemas de gestão de informática das empresas líderes internacionais, as lojas X e Y não apenas sobreviveram, mas são, hoje, na cidade de Manaus, referências nessa área.

Assim como ocorreu na indústria fabril, a reestruturação do setor varejista implicou a necessidade de controle total do estoque, principalmente no espaço de armazenamento e na velocidade com que os produtos entram e saem do estoque, de acordo com sua venda em loja. Resolvendo problemas no suprimento por parte dos fornecedores, a empresa detentora das lojas X e Y construiu seu depósito central na Avenida Torquato Tapajós, utilizando a lógica do *just in time* para abastecer as lojas de acordo com a demanda por seus produtos.

O processo de reestruturação produtiva no setor varejista exigiu que a empresa diversificasse seus serviços prestados ao consumidor. Se, antes, o negócio se restringia à venda de mercadoria, hoje a loja oferece desde a venda de seguros para seus produtos, a manutenção e instalação de *software* até listas de casamento, promoções, entre outros serviços.

Embora o uso de equipamentos de informática para o controle de trabalho não seja um processo recente na indústria de base brasileira, o seu uso em estabelecimentos comerciais e nas lojas X e Y tornou-se indispensável a partir dos anos de 1990.

O avanço tecnológico não garantiu apenas lucratividade. Pois, ao agilizar e facilitar o atendimento a clientes, ao mesmo tempo, empregava menos vendedores e baixava o custo da empresa. Os terminais integrados permitiram, além do controle do gerente em loja, a supervisão de toda a diretoria localizada na sede da empresa. A vantagem proporcionada pelos terminais eletrônicos está no maior rigor do controle do trabalho dos vendedores, aliado à imposição de um padrão de venda e à remuneração variável. O que nos permite afirmar que os princípios tayloristas e toyotistas são atuais e utilizados em conjunto.

Embora o varejo busque pessoas criativas, comunicativas e com poder de criação, a busca da separação entre concepção e execução no trabalho e multifuncionalidade é vivida e aperfeiçoada com base em mecanismos oriundos de fábricas. Fato que é confirmado por Fleury e Vargas (1983). Os quais asseguram que o que se extrai dessas experiências de

trabalho é um somatório de tarefas pobres, todas previamente taylorizadas e igualmente apoiadas na multifuncionalidade típica toyotista. O que permite que as empresas substituam empregados sem causar transtorno ao fluxo do trabalho, sendo um verniz de exploração.

A empresa detentora das lojas X e Y reestruturou-se pela adoção de novas tecnologias de informatização de processos, equipamentos tecnológicos e pelo uso de funcionários terceirizados, a exemplo dos promotores utilizados para a organização de produtos, eliminando um posto de trabalho que poderia ser destinado a repositores ou visuais *merchandisings*, profissionais dedicados à decoração da loja e vitrines.

Prosseguindo no estudo do controle informacional do trabalho, descrevemos o Microsiga como um sistema de medição de desempenho que, na visão administrativa, é extremamente importante para implementação de estratégias de melhorias nas seguintes frentes: comunicação, identificação de problemas para melhorar o envolvimento de funcionários e, o primordial, controlar e planejar a rotina do trabalho no salão de vendas.

Na visão sociológica do trabalho, podemos enxergar o sistema de medição de desempenho como mais um elemento ideológico de práticas sociais de controle e dominação preconizadas pelos detentores do capital contra a classe explorada, os trabalhadores. Nesse contexto, a classe dominante necessita criar mecanismos disciplinadores que conferem a coesão imprescindível ao exercício do poder para assim ampliar a retirada de mais valia do trabalhador.

Esse tipo de controle é classificado pela empresa como um sistema de Gestão de Competências. É um sistema completo de comando dos vendedores no seu processo de atendimento aos clientes. No final de cada operação, quando os trabalhadores cadastram os dados dos clientes nos terminais e concluem a transação, as informações são cruzadas com as câmeras que registram o fluxo de pessoas em loja, para, então, determinar os seguintes parâmetros do seu desempenho acompanhado em tempo real pela gerencia e diretoria.

Taxa de conversão. O sistema aponta o percentual extraído da diferença do número de clientes que entram na loja daqueles clientes que efetuam compras. Simplificando, significa a capacidade do vendedor de realizar a venda para o maior número de clientes que adentram a loja.

Itens por cliente. Mede a capacidade do vendedor de adicionar itens em uma mesma venda. A palavra usada no jargão dos vendedores é a realização de "venda casada". O objetivo

dessa variável é o incremento de produtos na mesma venda para potencializar o lucro da loja e o rendimento do vendedor. Costuma-se afirmar em reuniões gerenciais que vendedores que não atingem esse objetivo são apenas "tiradores de pedido", termo pejorativo para indicar vendedor de baixo desempenho, carente de argumentação. Esse mecanismo de pressão e cooptação é percebido como estratégia empresarial por meio de exposição vexatória para o convencimento dos vendedores na insistência da venda "casada" e também na venda de produtos financeiros. Zielcke (1996, apud Beck, 1999, p, 261) descreveu que o capitalismo contemporâneo emprega um método de valorização mais astuto, complexo e cínico firmado na exploração do trabalho pela responsabilidade que surpreenderia até mesmo seus fundadores.

Controle de Margem. Faz com que o vendedor tenha como principal missão oferecer produtos com maior preço. Logo, com maior margem de lucro para a empresa e para o seu comissionamento. Na maioria das vezes, esses produtos são caracterizados como lançamentos e possuem maior nível de tecnologia. Por isso, muitas vezes observamos o descaso dos vendedores para com clientes que procuram produtos mais baratos, dado ao tempo perdido e o trabalho de seguir o padrão de atendimento nos terminais. Nas palavras do vendedor:

Quando olhamos clientes observando produtos baratos, fingimos que nem vemos. Confesso que quando percebemos clientes interessados apenas em comprar fone de ouvido e mouse, fugimos. Dá muito trabalho e tempo para tirar nota fiscal. Nessa, perdemos vendas boas (VENDEDOR).

Controle de *ticket* médio. É a divisão do valor monetário de vendas pelo número de clientes atendidos. Principal variável de competição entre vendedores que precisam manter sua média acima do nível do restante da loja.

Quando indagado sobre a importância dos terminais em loja e a utilização dos equipamentos pelos vendedores, o Gerente da loja *Studio 5* responde:

Esses computadores, além de ajudar o vendedor a finalizar a venda e obrigá-lo a vender produtos financeiros, como garantia estendida para objetos, registra todo o desempenho dos vendedores. Por aqui, sei quem trabalha, quem enrola, quem quer vender, quem não quer, o comissionamento, o salário que cada um receberá no fim do mês, as vendas da minha loja em relação às outras lojas das empresas (GERENTE. 05/08/2014).

Na fala do gerente, percebemos que o preenchimento das planilhas com os dados dos clientes e os produtos que estão sendo comprados implica, necessariamente, a obrigação por parte do vendedor do oferecimento da venda de produtos financeiros. Os produtos financeiros são os novos filões na busca de receita. A empresa afirma que as margens de lucros de

produtos físicos são baixas, dado à competitividade no setor e a novas formas de geração de lucro. O que se faz necessário para a sobrevivência no comércio varejista de eletroeletrônicos.

Dessa forma, no último estágio do preenchimento, na tela do terminal, surge a frase "Gostaria de estender a garantia do seu produto?". Aqui está o mais claro indício de controle do que o vendedor deve fazer no seu trabalho de forma sistematizada, planejada e imposta por um padrão que une a inovação organizacional (A.P.O.N.T.E.) à tecnológica (MICROSIGA), aliada à cooptação da subjetividade, pela participação do trabalhador no processo.

A venda de garantia estendida e outros produtos financeiros são mais cobrados do que a venda de produtos. Nosso gerente fica toda hora cobrando e até o terminal não nos deixa finalizar a venda sem que a gente ofereça. A gente até brinca, vende garantia, mas não vende produto (VENDEDOR 05/08/2014).

O sistema de controle Microsiga, além de ser mais um elemento disciplinador do trabalho junto ao padrão de atendimento A.P.O.N.T.E., possibilita, à gerência e à diretoria, a qualquer hora do dia, acessarem os resultados de todas as lojas e gerar relatórios, intensificando o controle dos desempenhos. Os relatórios servem para criar *rankings* de vendedores e lojas. Servem, também, para criar o demais documentos referentes à saúde financeira da empresa. Sem sombra de dúvida, é um controle eficiente e muito rigoroso e uma forma transparente de mostrar aos próprios vendedores como sua mais valia é extraída, uma vez que os mesmos possuem acesso ao seu próprio relatório de desempenho e ao dos seus parceiros de trabalho. Fato que acirra a disputa por vendas, estimula o individualismo e contribui para que todos policiem o trabalho de todos.

Linhares (1983, p. 81) cita os esforços de engenheiros da seção de metodologia, contramestres, monitores, todos encarregados do cálculo e da aplicação dos tempos de treinamento e produção, trabalhando à noite para que, na manhã, os operários pudessem saber em que ponto se encontravam em relação à produção proposta. O Microsiga permite que, apenas *logando* com suas respectivas matrículas, os vendedores possam analisar o quanto cada produto auferiu de comissionamento por venda. O percentual por produto varia de 2% a 3%, nos casos dos eletroeletrônicos e dos móveis; e de 5%, no caso da venda de produtos financeiros. Estes últimos, na maioria das vendas, são acoplados à venda de outras mercadorias. Assim, a mais valia extraída de cada vendedor é exibida de forma transparente, sendo contestada por alguns funcionários, consentida por outros e apenas aceita pela maioria.

O salário médio pago pela loja, apesar do número reduzido de vendedores, não ultrapassa um salário mínimo e meio. Realidade salarial do setor de serviços, onde 94% dos

empregos criados no mercado formal de trabalho, no período de 2003 a 2010, encontram-se nessa faixa salarial (BRAGA, 2012, p. 217). Dados que nos levam a questionar a qualidade dos empregos criados nesse período.

O salário dos vendedores é composto por metas individuais. As metas são mensais, mas calculadas diariamente e repassadas aos funcionários. O acordo de jornada diária também obedece ao princípio taylorista de salário.

É absolutamente necessário, então, quando os trabalhadores estão encarregados de tarefas que exigem muita velocidade de sua parte, que a eles também seja atribuído pagamento mais elevado, cada vez que forem bem sucedidos. Isto implica não somente determinar, para cada um, a tarefa diária, mas também pagar boa gratificação ou prêmio todas as vezes que conseguir fazer toda a tarefa em tempo fixado (TAYLOR, 2011, p. 89).

4 USURPAÇÃO DO TEMPO LIVRE. ESTRATÉGIAS DE COOPTAÇÃO DA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR

Na busca de elementos tayloristas e toyotistas no processo de trabalho dos vendedores, a entrevista na qual o gerente da loja diz que o departamento de treinamento não dava "moleza" para os funcionários, realizando treinamentos semanalmente ou quinzenalmente, trouxemos à tona uma questão:

- Em quais horários esses treinamentos poderiam ser ministrados, uma vez que os vendedores trabalham em horários flexíveis e estendidos em *shoppings* que funcionam das 9h00 às 22h00, de domingo a domingo? Ainda mais com uma escala de folga que permite ao vendedor descansar apenas a cada seis dias de trabalho, alternando o dia de folga entre domingo e qualquer outro dia da semana, resultando normalmente em uma média de quatro folgas por mês?

Devemos considerar, ainda, que, caso o vendedor esteja em atraso com suas metas, essas folgas podem diminuir. O regime de trabalho é amparado pela CLT por meio de acordo coletivo firmado com o sindicato. Acordo pelo qual o funcionário obriga-se a cumprir as 44 horas semanais de trabalho. As horas extras são convertidas em banco de horas, sendo a compensação acordada com antecedência com a administração.

A empresa parece apoiar-se de forma rigorosa na premissa toyotista do sacrifício do atleta vencedor. Baseado nas vitórias esportivas, nas quais a retórica do treinamento faz do esportista um vencedor, Ohno (1997) afirma a facilidade de compreender a teoria com a mente e a dificuldade de lembrá-la com o corpo. "A meta é conhecer e fazer instintivamente. Ter o espírito para aguentar o treinamento constitui o primeiro passo na estrada que leva à vitória" (ibid., p. 99).

Sabemos, *a priori*, que esses treinamentos são realizados no horário de folga dos vendedores, usurpando o tempo de lazer desses funcionários como mecanismo de controle. Esse planejamento prejudica as atividades de folga. "Uma prática recorrente de desrespeito aos dias de descanso" (TOLEDO et al., 2009).

Seguimos em frente, verificando como ocorre esse fato, balizando a análise através das palavras de um dos vendedores.

Os treinamentos acontecem no dia e na hora que o escritório funciona, de segunda a sexta, de tarde ou de manhã, nunca de sábado, porque nesse dia a loja bomba. Quem trabalha no período da tarde participa de manhã, vindo à tarde para o trabalho. Quem trabalha de manhã, vai no período da tarde (VENDEDOR. 03/08/2014).

A entrevista prosseguiu e o novo questionamento se deu em torno do grau de usurpação do tempo de lazer. Caso a data do treinamento coincida com o dia de folga semanal, como o vendedor procede?

Bem, você tem que ir, né. Sei que é meu dia de folga. É ruim, por um lado. Mas quem reclama disso não é bem visto na empresa, porque treinamento é treinamento. Serve para a gente, né. Para a gente ser um profissional melhor (VENDEDOR. 03/08/2014).

Quando Ohno, o criador do sistema Toyota de produção, descreveu os pilares da produção flexível, sistema baseado no *just-in-time* e na automação, o seu principal objetivo era o combate e a eliminação total dos desperdícios nas diversas etapas do processo produtivos, compreendidos pelo transporte, processamento, estoque, movimentos desnecessários dos trabalhadores, produtos defeituosos, entre outros. Ohno afirmava, com acerto, que seu conceito de administração poderia ser aplicado para qualquer unidade dos setores produtivos da economia. Hoje, em uma época de lento crescimento econômico no mundo inteiro, esse sistema de produção representa, em administração, um conceito que funcionará para qualquer tipo de negócio (OHNO, 1997, p. 28).

Antes de tudo, o sucesso da gestão toyotista está na contrarrevolução da consciência operária, na mudança de atitude e de opinião, no intenso envolvimento com os valores da empresa (ALVES, 2011, p. 54). Para Antunes (2003), o controle subjetivo exercido pelo toyotismo foi alcançado pela substituição das instituições que antes se ocupavam em proteger o trabalhador da lógica acumulativa do capital. Nesse processo, ocorreu a perda gradual da força representativa dos sindicatos e da identidade do trabalhador, agora desproletarizado e subproletarizado.

O toyotismo só pode ser bem sucedido, em sua implantação, com a participação ativa do trabalhador. Para isso, é necessário que o funcionário "vista a camisa" da empresa. Para isso, torna-se forçoso por parte do empregador a construção de um ambiente agradável de trabalho que conte com o envolvimento de todos os trabalhadores para com os objetivos comuns da organização. A edificação desse ambiente é a chave para o bom desempenho produtivo.

Contando com a afirmação de Alves, usaremos o conceito de toyotismo na determinação dos processos sociais. Não o faremos na consignação dos procedimentos

laborais relativos às suas normas. O esforço será realizado com o intuito de compreender os elementos que permitem aos vendedores que abram mão do seu período de descanso para participar de treinamentos e outros eventos ligados à empresa. Assim, seguiremos os caminhos de Alves (2011), quando afirma que o toyotismo, antes de tudo, tem como pressuposto essencial a "captura" da subjetividade do trabalho vivo.

A empresa proprietária das lojas X e Y adota com maestria a estratégia do capital flexível de produção e reprodução social para além do espaço e da hora do trabalho em loja, repassando sua cultura para seus vendedores. O repasse cultural se dá através de um conjunto de atividades planejadas, utilizando-se de discursos simbólicos para traduzir a exploração em bem para os vendedores.

Segundo Linhart (2007 p. 99), novos códigos de linguagem desfazem a cultura de classe do trabalhador, substituindo-a por uma cultura corporativa. Com as palestras motivacionais sobre produtos e a reprodução do capital para fora do espaço da loja, a empresa busca interiorizar na subjetividade dos trabalhadores sua missão: "Satisfazer plenamente nossos clientes, com lojas modernas e alegres, oferecendo novidades, valorizando nossos colaboradores e rentabilizando a empresa" (Missão da empresa).

Para a **satisfação plena do cliente com lojas modernas e alegres**, o sistema A.P.O.N.T.E. de atendimento apresenta-se aqui não apenas como um elemento de padronização taylorista de controle de tempo e procedimento eficientemente testado mas, também, como um elemento disciplinador toyotista de cooptação da subjetividade. Porque, por meio dele, visa-se à interiorização de princípios e normas de comportamento no atendimento.

Em uma reunião, um gerente afirmou que "- No comércio, o cliente é a razão da existência da empresa e paga o salário de todos". Apoiados nessa premissa, naturalmente, descartamos a contribuição dos vendedores na modernização do espaço físico da loja. Partindo dessa ressalva, inferimos que cabe ao vendedor contribuir para a empresa cumprir sua missão no atendimento aos compradores. Para isso e, como prega a cartilha, deve receber o cliente e atendê-lo com simpatia, olhando-o nos olhos, sempre sorrindo e despedir-se com cordialidade.

Observamos na lógica acima que o vendedor é responsável pela qualidade do serviço prestado na sua totalidade, que compreende a agilidade no atendimento, o respeito dispensado

ao cliente e a satisfação do mesmo. Tanto é responsável que, quando um produto é devolvido por não atender às expectativas, o vendedor é responsabilizado pelo gerente e pelo cliente. O primeiro argumenta que o vendedor não instruiu o comprador de forma correta e o segundo argumenta que foi enganado. Segundo Sennett (1999), a expressão capitalismo flexível, figurada na gestão toyotista, impõe aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças no curto prazo e assumam riscos continuamente. Muitas das responsabilidades, prossegue o autor, são devidas a fatos que fogem ao controle do funcionário.

A interiorização da responsabilidade sobre a qualidade do serviço prestado pela empresa contribui para que o vendedor condicione-se a participar dos frequentes treinamentos. O horário do treinamento é desassociado do horário de trabalho, sendo anexado ao tempo de lazer para o maior benefício do trabalhador e não o da empresa que lhe oferta de bom grado. Os treinamentos frequentes e as reuniões para sugestão de melhorias fora da jornada de trabalho são encontrados na empresa Toyota (NEVES, 2006, p. 154).

A expansão do capital flexível vai além dos seus limites físicos, muda o perfil do trabalhador pela captura da consciência, devolvendo a centralidade do trabalho antes questionada pelos antigos regimes de produção. Se, no fordismo, tínhamos uma integração "mecânica", no toyotismo temos uma integração "orgânica" (ALVES, 2010, p. 55).

Valorização dos colaboradores através da rentabilização da empresa. Até o momento, os trabalhadores de vendas eram usualmente denominados na pesquisa como "vendedores". Mas não é dessa forma que a empresa os chama. Para a empresa, esses funcionários responsáveis pelo desempenho da loja são chamados e registrados em carteira como consultores de vendas e muitas vezes são denominados também de colaboradores.

O intuito das denominações de consultores ou colaboradores é nivelar capital e trabalho no mesmo grau ideológico. Visa mostrar ao trabalhador que ele comunga os mesmos interesses visados pelas empresas: o interesse de ganhar o máximo de dinheiro que puder, mascarando a limitação de ganho de ambos. O sentimento de pertencimento é exaltado por uma simples nomenclatura que, no seu conceito e, apenas nele, procura disfarçar a hierarquia através de um substantivo que mude o *status* de explorado a participante. A denominação valorativa de ser um consultor baseada na ilusão de mobilidade ocupacional, tendência mundial, camufla um trabalho desvalorizado pelo capital com vistas a esconder a realidade de uma ocupação profissional que se torna cada vez mais precarizada.

Embora se deva tomar cuidado para não estender demais a definição, outra característica da "precarização" é o que poderia ser chamado de mobilidade ocupacional fictícia, simbolizada pelo fenômeno pós-moderno de "*uptmilig*" elegante satirizado pelo *The Economist* (2010a). Uma pessoa que ocupa um emprego estático, que não leva a lugar nenhum, recebe um título pomposo para sua ocupação a fim de esconder as tendências do precariado. Pessoas são transformadas em "chefe" ou "executivo" ou "oficial" sem ter um exército para liderar ou uma equipe para modelar. O corpo profissional dos Estados Unidos, que caracteristicamente dá a si mesmo o título presunçoso de Associação internacional de Profissionais Administrativos (tendo sido antes Associação Nacional de Secretárias, bem mais modesta), informou que teve mais de 500 títulos de emprego em sua rede, incluindo "coordenador de escritório principal", "especialista em documento eletrônico", "oficial de distribuição de mídia" (jornaleiro/jornaleira), "oficial de reciclagem" (esvaziador de cestos) e "consultor de instalações sanitários" (limpador de banheiros). Mas os Estados Unidos não têm o monopólio sobre a criatividade das titulações: ela está acontecendo em todos os lugares. Os franceses agora tendem a chamar as mulheres da limpeza com o nome mais prestigioso de *techniciennes de surface* (STANDING, 2013, p. 38).

A mudança de nomenclatura altera a forma de participação, tornando os vendedores responsáveis pelo negócio. A internalização de normas e procedimentos fica mais fácil pela destituição da imagem de classe e, através dessa destituição, o "consultor de vendas" possui a impressão de autonomia, responsabilidade e de comprometimento pela empresa. Afinal, todos são iguais e movidos pelo mesmo interesse.

Para o fortalecimento do sentimento de comprometimento e de igualdade, as reuniões semanais oferecem considerável apoio. Com duração máxima de 1 hora, as reuniões obrigam os funcionários a chegarem mais cedo em loja, usufruindo a empresa ainda mais do tempo de lazer de seu funcionário. Geralmente, as reuniões ocorrem no próprio salão de vendas, com a improvisação do espaço pelo agrupamento de cadeiras.

Nessas reuniões são transmitidos resultados de vendas da loja e individuais, as metas, informações institucionais e os projetos que incentivam o engajamento do funcionário. No decorrer da reunião, abre-se espaço ao participante dar sua contribuição para o crescimento da loja e o da empresa por meio de sugestões. A reunião não é, nesse contexto, apenas uma estratégia para fortalecer o comprometimento, mas, também, para perpetuar a ideia de grupo, típica da gestão toyotista. A ideia de grupo tenta transcender à relação de particularidade e competitividade típica do trabalho em vendas, ligando os consultores ao universo da empresa. Nessas reuniões, observamos a ocorrência de manifestações religiosas, quando os funcionários, ao término do encontro, rezam o "pai nosso" e há confraternização com lanches que cada vendedor leva de casa.

Ironicamente, nessas reuniões nas quais os consultores de vendas discutem temas importantes para o bom desempenho da loja, não se observou, em nenhuma pauta, o registro

do assunto salário, o que constitui um forte indício de que os consultores não dispõem de autonomia para manifestar-se sobre o que julgam ser seus direitos na partilha dos ganhos.

O elemento de controle subjetivo toyotista é vivido com êxito nas reuniões no salão de vendas. Analogicamente, o programa de controle de qualidade nas lojas é a plena satisfação do cliente e a obediência às normas e procedimentos, celebrando, assim, a flexibilidade e a crença participativa.

Ao contrário do fordismo, a lógica toyotista proporciona ao empregado a prerrogativa de se manifestar, de participar dos processos administrativos da empresa (embora ele nunca escolha o que será decidido), oportunidade proporcionada pela experiência dos CCQs (Círculos de Controle de Qualidade), que consistem em reuniões entre os funcionários e gerentes para a discussão da produtividade da empresa, onde se relacionam sugestões e soluções para os processos produtivos, inclusive de qualidade do trabalho, o que se transforma em uma importante ferramenta de instigação do capital à apropriação do potencial intelectual e cognitivo de seus operários (CAMARGO; MELLO, 2012, p. 382).

O acesso às informações da empresa continua por via da *intranet*, ou seja, um canal de *internet* interno, utilizado para a empresa informar sobre questões internas. A *intranet* fica à disposição dos colaboradores, podendo qualquer funcionário expressar sua opinião, desde que se identifique.

A *intranet* intensifica o processo de pertencimento, responsabilidade e sintonia com o negócio, repassando informações necessárias para os vendedores atingirem suas metas, focando-se no objetivo comum da empresa. A *intranet* é mais um viés de captura de subjetividade. O vendedor acredita receber todas as informações sobre a empresa, embora saibamos que conhecer os números e algumas informações corporativas seja muito diferente de ter autonomia sobre as decisões concernentes a esses objetivos.

A política de promoção para cargos, segundo os gerentes, baseia-se na meritocracia, funcionando como instrumento de valorização dos colaboradores. A empresa incentiva o crescimento dos vendedores por meio da gestão de carreira, selecionando gerentes e supervisores no mercado apenas quando alegam não encontrar mão de obra preparada internamente para o desempenho.

O discurso da meritocracia para a promoção apoia-se nos pré-requisitos de lealdade à empresa: engajamento, comprometimento e disponibilidade total de horário para com a loja. A indicação do gerente serve também como forma de fortalecer o engajamento, pois o indicado procurará não decepcionar quem o indicou. O vendedor mais comprometido com as

metas da empresa possivelmente será promovido a gerente, cujos rendimentos são muito superiores ao salário médio dos vendedores.

No critério de promoção, a ideologia política do capital com êxito exerce seu poder de manipulação social, atenuando ou fazendo com que o conjunto dos vendedores se oponha à ideia de exploração do seu trabalho e implante a crença na sua capacidade individual de ser bem sucedido. A política de promoção amplia ainda mais o espaço da empresa na vida do funcionário. O processo de seleção para a promoção molda a consciência do trabalhador, aliciando-o nos sonhos, desejos e verdades que estão de acordo com a estrutura capitalista na qual a loja naturalmente está inserida.

A expectativa de mobilidade social por via da ambição salarial e pelo *status* de ser um gerente ou um supervisor é uma das muitas formas de o vendedor assumir a responsabilidade pra si pelo fracasso no processo de seleção, pois a política de promoção é sempre enfatizada pela diretoria como de cunho individual.

A ideia disseminada de que o sucesso pessoal do trabalhador é o sucesso da loja suscita sacrifícios de dedicação que consomem o tempo que seria destinado ao lazer dos trabalhadores. Segundo Cabanes (1997), a astúcia da ideologia do capital é o individualismo. O qual também é o antídoto necessário às contradições que o mesmo cria, fazendo com que os atores sociais, antes unidos em classes sindicais, esgotem sua energia, lutando cada um contra todos, afirmando que essa luta não leva a lugar algum, exceto ao lugar escolhido pela organização. O autor segue afirmando que o indivíduo torna-se um elemento da organização. Esta impõe sua ética, da qual ele participa de maneira consentida, cabendo a cada um encontrar seu lugar e buscar sua valorização na empresa.

Preocupada com a sua marca, a empresa vincula sua imagem à do vendedor até mesmo fora do ambiente de trabalho. A empresa proíbe o uso de uniforme fora de suas dependências. É transmitida a informação, em reunião, de que, caso o vendedor seja visto por um cliente em um bar, por exemplo, a impressão que o cliente possui de seriedade e responsabilidade desse profissional será questionada e, logo, filiada à imagem da empresa. O estranhamento pode ser compreendido porque o vendedor é flagrado numa atividade que é inteiramente incompatível com a impressão social que passou ao seu cliente.

Na expansão do capital na vida particular dos vendedores, para além de suas fronteiras, as festas e confraternizações no clube da empresa possuem importante papel. A

empresa de revenda de eletroeletrônicos atualizou-se na era da empresa dita "socialmente responsável". A empresa busca melhorar sua relação com clientes e funcionários, estes últimos considerados pela política de gestão como clientes internos. Em outras palavras, para denotar maior grau de importância ao funcionário, o mesmo é comparado ao cliente da empresa. As empresas criam clubes para funcionários visando o bem estar do empregado e de sua família por meio de atividades de lazer que usam de estratégias como o envolvimento cooptado do trabalhador fora do seu horário de expediente (CUNHA, 2007).

É prática comum da empresa a organização de eventos em seu clube, como festas juninas, dias das crianças, dos pais, das mães, festas de finais de ano em que não se perde a oportunidade de promover as diretrizes administrativas e a conscientização dos funcionários para novas normas e procedimentos na maneira de operar suas funções dentro da organização, além de ser um controle social do funcionário fora da empresa. Segundo Fossá, essa prática...

(...) ressalta a importância de se observar o objetivo de determinado ritual e de planejá-lo previamente, pois muitas vezes os rituais passam a exercer apenas caráter festivo e acabam por não assumir o seu papel principal na continuação, disseminação e até mesmo na revalorização da cultura, baseando-se em seus valores. É fundamental que cada empresa identifique e desenvolva seus rituais de modo a entrar em consonância com seus valores e cultura para que os mesmos sejam fonte de solidificação destes (FOSSÁ, 2010, p. 5).

As organizações sindicais, na década de 1980, usavam da festa para captar e poder unir os trabalhadores em prol da ideologia sindicalista de busca de melhoria de suas categorias. No trabalho contemporâneo, a organização fica por conta das empresas que aprenderam a lição e trazem o funcionário para o seu objetivo, induzindo-o a compartilhar sua política, trazendo-o para a alma da instituição, fazendo com que se sinta importante e envolvido com a política da empresa (ibid.).

Nessa análise da usurpação do tempo livre por empresas socialmente responsáveis, Cunha (2007) mostra uma nova modalidade de expropriação de tempo do funcionário na categoria do trabalho voluntário, incentivado pelas empresas para que seus empregados abdicuem do seu tempo de lazer para essa nova prática que ajuda a melhorar a imagem da empresa, além de transformar o trabalhador, segundo o próprio, em cidadão altruísta e responsável socialmente com sua comunidade, sendo bem visto aos olhos dos seus superiores.

No intento de subsumir todo o tempo do trabalhador ao tempo mundial da produção de mercadorias, a empresa açula o operário a planejar o tempo 'exato' e padronizado a ser despendido na produção na fábrica, conforme o princípio japonês do *just-in-time*, e os tempos presumivelmente "livres" a serem destinados ao trabalho social em entidades descritas como sem fins lucrativos, nas comunidades circunvizinhas e nos demais âmbitos onde ocorre o investimento da responsabilidade social. Os

trabalhadores são impingidos a cumprir assiduamente o tempo destinado ao trabalho voluntário como forma de demonstrar espírito de cooperação com a fábrica. Assim, o tempo livre é expropriado em função de formas de trabalho, como: reformas de instituições (escolas, associações comunitárias, entidades sem fins lucrativos); serviços de manutenção nas entidades (reparos em instalações elétricas e hidráulicas; conserto de móveis e limpeza das instituições); distribuição de sopão comunitário; desenvolvimento de iniciativas como oficinas, dinâmicas e apresentações culturais; realização de atividades recreativas com crianças, adolescentes e idosos; desenvolvimento de palestras com enfoque em variadas temáticas (saúde, educação ambiental, sustentabilidade, etc.) (CUNHA, 2007, p. 6).

A empresa utiliza-se apenas do trabalho "voluntário" dos gerentes e do pessoal do escritório em eventos no clube da empresa. Mas a não utilização de vendedores apenas ocorre para que as lojas não fiquem desguarnecidas, prejudicando as vendas.

A usurpação do tempo livre do trabalhador é reconhecida como um conjunto de ações informais, tendo, como os casos citados, clube de festas, reuniões e participação de funcionários em cursos e treinamentos oferecidos pela empresa fora do horário de seu expediente de trabalho. Apesar de a empresa declarar o contrário, é sabido que a presença é obrigatória em razão do mal estar colocado pelo empregador pela falta do funcionário (CASTRO, 2003).

A presença dos funcionários nesses treinamentos e cursos, de acordo com o Decreto-lei nº. 5.452, de 1º de maio de 1943, que instituiu a consolidação das leis do trabalho, em seu art. 4º, diz que o funcionário deve ser remunerado com horas extras, por causa de estar a serviço da empresa nessa atividade para se especializar, com a finalidade de aumentar a produtividade da organização. Em sentido contrário ao decreto, a legitimação da usurpação do tempo livre do funcionário é apoiada através do uso do artifício da jurisprudência.

Em sentido contrário, afirma uma corrente jurisprudencial que a participação em curso de aperfeiçoamento a mando da empregadora não dá direito à percepção de horas extras, em razão dos resultados positivos e permanentes que representam para os empregados seus currículos enriquecidos (RONDÔNIA, Tribunal Regional do Trabalho, Ac. 47.332, 9-9-03, Relator: Juiz Eridson João Fernandes Medeiros, 2003).

Segundo o argumento da referida jurisprudência, treinamentos e cursos, contribuem para aperfeiçoar e melhorar a capacitação do empregado, sendo também interesse do próprio trabalhador, sendo louvável a iniciativa da empresa de arcar com partes ou o custo total desse empreendimento, subtraindo o tempo de lazer de seu funcionário para a capacitação no mercado de trabalho. Se as empresas alegam que o treinamento por meio de cursos ou palestras beneficia seus trabalhadores, o que não deixa de ser uma verdade, é necessário observar e afirmar que a escolha do tipo de treinamento é responsabilidade patronal, pois visa em primeira instância o aumento produtivo, do contrário não existiria a prática do treinamento

(DIREITO, 2013). Para Dumazidier (1973), baseado em investigação sistemática sobre a representação vivida do lazer, esse termo pode receber a seguinte definição funcional:

O lazer é o conjunto de ocupações a que o indivíduo pode entregar-se de boa mente, já para descansar, já para se divertir, já para desenvolver sua participação social voluntária, a sua informação ou a sua formação desinteressada, depois de haver-se libertado de todas as obrigações profissionais, familiares ou sociais (ibid., p. 397).

O tempo livre apresentado por Dumazidier (1973) aparece como período ao qual o trabalhador pode dar o sentido que desejar após livrar-se de sua obrigação para com o trabalho. Dessa forma, na definição vivida pelos trabalhadores, o lazer, que sempre se opõe ao conjunto de obrigações, caracteriza-se, primeiro, pelo poder libertador (CAILLOIS, 1958). Continua Caillois (1958) afirmando que o lazer é um tempo social necessário à integração dos indivíduos à sociedade e de elevação do seu grau de consciência. É de sua natureza fazê-lo. Justifica-se, nesse momento, a valorização positiva da redução da jornada de trabalho se isso reverter no aumento do tempo livre dos trabalhadores. Estudar formas de sua redução pode contribuir para os trabalhadores recuperarem seu potencial físico e psíquico, que são pressupostos da eliminação da marginalidade.

O tempo livre e o tempo de trabalho são medidas da existência do indivíduo em sociedade e, para os sociólogos que se voltam à sua compreensão, alerta-se: "nenhuma medida é válida, no entanto, se não tomar em consideração a lógica própria dos sistemas sociais do trabalho" (NAVILLE, 1973, p. 59). Mas sabemos que a falta de respeito pelo ócio e pela "indolência reprodutiva e produtiva é um dos piores resultados da sociedade de mercado mercadorizada" (STANDING, 2013, p. 195).

Os elementos taylorista e toyotista utilizados pela empresa, até aqui apresentados, são iniciativas de padronização de condutas e de desenvolvimento comportamentais que buscam disciplinar o funcionário. Curiosamente, esses modelos de gestão, por mais contraditório que pareça, defendiam a estabilidade do emprego na indústria automobilística. O primeiro, baseado no comprometimento e responsabilidade dos funcionários; o segundo, buscando transformar empregados em parceiros da empresa, visando substituir o antagonismo do patrão e dos empregados pela criação de sentimento de pertencimento, identificação e confiança dos trabalhadores (SHIROMA, 1993, p. 23).

Observamos que, apesar de utilizar mecanismos toyotista e tayloristas em conjunto, a política de instabilidade, de elevado grau de rotatividade da mão de obra na Zona Franca de Manaus, além de obedecer ao programa econômico neoliberal em curso no mundo, também

serve como mecanismo de controle empresarial sobre os trabalhadores através de ameaça de demissão (OLIVEIRA, 2000).

O comércio varejista, antes responsável por comportar o contingente de trabalhadores representado por jovens que procuram o primeiro emprego e os demais trabalhadores não absorvidos pela Zona Franca de Manaus, aparenta dar sinais de desgaste. O fato é observado pelas pilhas de currículos deixados nas lojas. Os quais, na grande maioria, não são aproveitados e ajudam a manter a política de controle do medo através do desemprego.

Éramos sempre lembrados em reunião: "- Não está feliz? Não está contente? Pede demissão ou converse conosco, que demitimos você. Existe uma pilha de currículos no RH da empresa, com pessoas que realmente estão precisando e fariam tudo para ter a oportunidade que vocês têm" (VENDEDOR. 03/08/2014).

Podemos concluir que a supervisão direta, a ameaça do desemprego, a cooptação da subjetividade do trabalhador, aliados ao avanço tecnológico da microeletrônica, garantem não apenas maior produtividade nas vendas como também o menor custo. Esses mecanismos também viabilizam o enxugamento do quadro de funcionários de outros setores, além daquele do setor de vendas. Por exemplo, no caixa das lojas, verifica-se a presença de apenas duas funcionárias por período. O quadro de funcionários do caixa é reduzido porque faz parte da rotina dos vendedores gerar a nota fiscal de compra, cabendo aos funcionários dos caixas apenas a impressão e o recebimento de valores.

A tecnologia que tornou o homem cada vez mais dispensável do processo produtivo gerou um exército de mão de obra excedente. O temor do desemprego não é apenas um aliado das técnicas de controle, mas um forte elemento viabilizador dessa dominação, do enfraquecimento da classe trabalhadora no Brasil e no mundo, independente do setor produtivo a que pertençam.

Apesar de termos enfatizado que, nas lojas X e Y, os vendedores são submetidos a um forte controle de sua rotina, não se pode deixar de verificar que o gerente também está submetido a controles semelhantes aos que se impõem aos seus subordinados. O posicionamento desse profissional no centro da loja, lembrando o homem de vidro europeu, precisando a quantidade e o tempo das operações de atendimento, visualizando toda a loja, também é vigiado. O gerente, além de ser vigiado pelas câmeras, cujo objetivo não é apenas de inibir furtos, deve frequentar reuniões semanalmente e, como descrito anteriormente, torna-se responsável pela manutenção dos procedimentos em loja. Para supervisionar os

procedimentos, o gerente recebe os mesmos treinamentos. Essa rotina possui o objetivo de limitar arbitrariedades e personalismo gerencial e focar o dirigente de uma unidade da empresa no foco das vendas.

Figura 8 - Mesa da gerência centralizada na loja. Loja *Shopping Center*.



Fonte: Cícero Thiago. 08/2014.

4.1 DISCREPÂNCIAS ENTRE COMISSONAMENTOS

Ao aplicar elementos de controle oriundos de modelos fabris, que objetivam cercear a capacidade de iniciativa e a de criação dos vendedores, a empresa credita ao processo de padronização os resultados positivos. Porém, se todos recebem os mesmos treinamentos, o que explica as discrepâncias entre os comissionamentos dos vendedores?

A cartilha de atendimento e os terminais de fechamento de vendas agenciam os procedimentos formais do trabalho. A primeira comporta a utilização de competências comunicativas dentro de seus limites; os segundos introduzem um procedimento enrijecido, cabendo ao vendedor seguir de forma direta o preenchimento de dados. Os fatores que visam justificar diferentes desempenhos no volume de vendas dos consultores das lojas X e Y se encontram basicamente dentro dos limites da cartilha de atendimento.

A análise a seguir procura relacionar os elementos que parecem influenciar diferentes desempenhos dos vendedores nas lojas com teorias sociológicas que abrangem a relação de trabalho direto de um indivíduo com seu cliente.

i) Ciclo do vendedor na empresa. Assim como na grande maioria do setor de serviços, o comércio varejista não demanda força de trabalho com qualificação especial, por se tratar de um setor voltado para o primeiro emprego ou para trabalhadores que apenas esperam aí passar uma temporada. Esse tempo pode ser usado para se qualificar ou para encontrar outro trabalho na área de interesse do empregado. Em média, a rotatividade nas lojas X e Y, segundo a gerência, é de 4% ao mês. Isto significa que, a cada ano, troca-se metade de uma equipe. O vendedor necessita de, aproximadamente, três a quatro meses de experiência para tornar-se proficiente no padrão de atendimento, na sua relação com os *softwares* nos terminais de atendimento e no conhecimento das características dos produtos do seu setor de trabalho.

Dada à rotatividade dos trabalhadores nessas lojas, devemos levar em conta que as necessidades materiais de consumo dos trabalhadores que, recentemente, foram contratados fornecem elemento motivador para a venda. Esses indivíduos, que se encontravam desempregados, cuja maioria são responsáveis pelo sustento da família, contraíram dívidas antes de terem sido contratados. Débitos com cartão de crédito e aluguel surgem como fortes motivadores para que, depois dos três primeiros meses de treinamento, o funcionário consiga superar as metas.

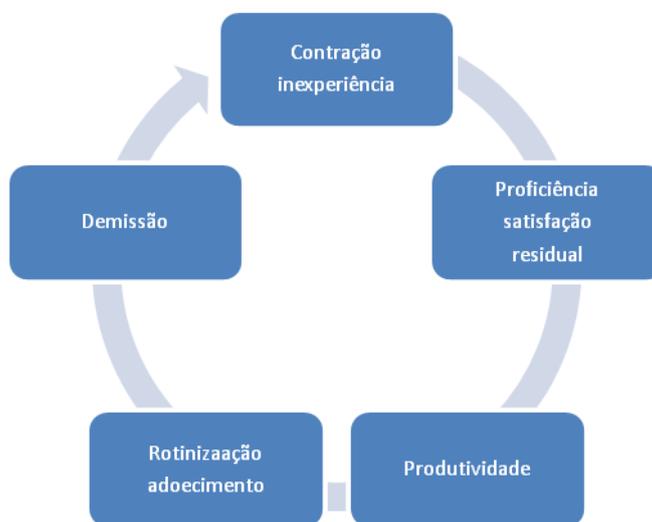
O alcance de metas depende do maior número de clientes atendidos e das horas extras de trabalho. Os vendedores que se destacam na média estão entre o quarto e sexto mês registrados na empresa, período em que o estresse resultante das poucas folgas e o horário de trabalho em pé é menos sentidos.

Braga (2012), em estudo sobre os tele operadores, constata que o padrão produtivo é cíclico, sendo o alcance de metas obtido após o período de treinamento. O autor descobre que, no setor de telefonia, após o período de bom desempenho dos primeiros meses, impulsionados pelas dívidas, o tele operador cai na rotina de afastamentos e faltas devido ao endurecimento das metas, rotinização do trabalho, despotismo dos coordenadores, baixos salários e negligência das empresas à ergonomia do trabalho, esses fatores alimentam o desinteresse pelo trabalho e as doenças laborais tornam afastamento e faltas uma rotina.

Fato análogo é presenciado nas lojas X e Y, sendo os menos produtivos os vendedores mais faltosos, por motivos médicos ou simplesmente por falta de interesse para

com o trabalho, sendo posteriormente demitidos. Em média, na empresa, a vida útil dos vendedores assim como a dos tele operadores, estudados por Braga (2012), fica entre 20 a 24 meses. Segue o ciclo do trabalhador na empresa, segundo autor:

Figura 9 - Ciclo do tele operador



Fonte: Braga (2012, p. 196).

ii) Sintonizar ou dissimular emoções na interação com o cliente. Dentre os fatores determinantes de desempenho, o conceito desenvolvido por Hochschild (1983), chamado "trabalho emocional", parece auxiliar nas nossas respostas. Nesse tipo de trabalho, é necessário que o indivíduo sintonize o seu comportamento de acordo com as emoções de cada cliente, estando apto a interpretar e alterar sua comunicação e sua relação por meio de um pré-julgamento cultural da categoria social do comprador, tornando-se, de certa forma, um analista emocional.

Podemos afirmar que raras são as profissões que não se baseiam em necessidades afetivas, uma vez que o ser humano é por natureza um ser social e logo sua interação com as demais pessoas de seu convívio se dá através dessas necessidades.

O trabalho dos vendedores nas lojas é atender os mais diversos tipos de público. Diferentemente de outras profissões, essa atividade demanda padrões de comportamento que atendem determinadas expectativas sociais porque esses profissionais mantêm contato direto com as pessoas.

A intensa interação da qual depende o bom desempenho do trabalho pode ser novaça ao trabalhador, acarretando estresse, não apenas pelo número excessivo de relações mercantis com outras pessoas, mas, principalmente, porque inúmeras relações, durante o dia de trabalho,

são balizadas por metas e cobranças exaustivamente efetuadas para que os vendedores mantenham-se fiéis aos ditames da cultura de atendimento organizacional da empresa.

O trabalho dos vendedores de *Shopping*, por obrigá-los a estarem em contato direto com seus clientes, necessita de mudança contínua de estado emocional para se adequar às exigências dos mais diversos tipos de pessoas. Esses trabalhadores são submetidos a estados emocionais que destoam daquele que a empresa exige para o manejo com os clientes, estabelecidos pela ditadura da cultura do bom atendimento, compreendida pelo estabelecimento de tratados de receptividade, bom humor, paciência e resignação, nos casos de clientes desrespeitosos.

Em sociedades em que a maioria das atividades econômicas consiste na manipulação de ideias, símbolos e serviços feitos para pessoas, as tarefas e os processos mecânicos têm sua importância diminuída. Isso coloca as noções técnicas de habilidade em desordem. Numa sociedade terciária, a habilidade consiste mais em "linguagem corporal" e "trabalho emocional", bem como em habilidades formais apreendidas através de anos de estudo ou programas formais de qualificação ou de aprendizagem de um ofício (STANDING, 2013, p. 186).

A simulação de um estado de espírito exigido pela empresa para o bom convívio, a institucionalização dessas emoções, antes de ser um postulado básico das empresas varejistas, hoje se torna um postulado básico por intermédio da competitividade verificada nesse setor nos últimos anos, comprovada pela vertiginosa instalação de *Shopping Centers* no Brasil, retratada no primeiro capítulo. Logo, se os produtos são similares ou iguais, a crença no desempenho individual do vendedor acarreta mais responsabilidade desse colaborador com a empresa, sendo a pressão traduzida em metas.

O contato direto com o público não só exige do profissional de vendas o controle sobre suas emoções, mas, também, obriga o vendedor a induzir o cliente a mergulhar em um estado emocional onde o seu desejo de compra seja estimulado, característica importante apontada por Hochschild (1983) no trabalho emocional.

Se a empresa busca redefinir o sentimento dos vendedores em seu ambiente de trabalho, os mesmos, segundo Hochschild (op.cit.), fazem a separação dos sentimentos dados pela empresa, dos seus próprios sentimentos. O autor ainda afirma que o sorriso e seus sentimentos são expropriados pela empresa, tanto que verificamos a cobrança por parte da gerência nas palavras do vendedor.

O gerente já me cobrou por não sorrir para os clientes, por não dar: "- Bom dia! Tudo bem?". Acho que isso é educação básica, mas ter que sorrir para todo mundo é fogo, quando não estamos em um bom dia. Mas, no final, até acho que ele tá certo.

Trabalho é trabalho. Temos que ser profissionais. Uma coisa somos em casa e outra somos no trabalho. (VENDEDOR. 03/08/214)

iii) Evitar rupturas na apresentação Partimos, novamente, do princípio de que todos os vendedores contratados recebem o mesmo número de treinamento. Já a internalização desses processos e o domínio dos procedimentos do trabalho por cada indivíduo são absorvidos e desempenhados de modo diferente. As inúmeras informações passadas em treinamentos para os vendedores são guias de ajuda para o convencimento de compra de um cliente. Antes de o vendedor, por meio do seu discurso de venda, procurar agregar valor material e subjetivo a um produto, ele deve, primeiramente, passar a impressão de ser um profissional confiável, de forma a controlar a condução da relação de venda.

Quando Goffman (2009) pesquisou a relação de indivíduos na sua apresentação diante de outras pessoas, utilizando-se analogicamente da análise dramática, o autor afirmou que estes indivíduos que se apresentam possuíam muitos motivos para controlar as impressões que seus receptores recebem da situação. Para esta tentativa de manipulação, Goffman descreve técnicas comuns que as pessoas utilizam para evitar rupturas na sua interpretação. Práticas destacadas pelo autor como preventivas para evitar embaraços que desabonam o interlocutor. Essas técnicas podem ser observadas diretamente no decoro da profissão desses vendedores e na necessidade de sustentação da impressão que visam transmitir.

As práticas defensivas são compreendidas por táticas e técnicas que os indivíduos empregam para proteger suas próprias projeções. As práticas protetoras ou diplomáticas são empregadas para salvaguardar a definição de situação projetada por outro. "Ambas são técnicas ou práticas que têm por objetivo salvaguardar a impressão que o indivíduo necessita manter no período de tempo que está diante de outras pessoas" (GOFFMAN, 2009, p. 22).

Como observado na primeira parte do segundo capítulo, quando procuramos descrever o que a organização da loja busca representar subjetivamente para um cliente na decoração de cada setor da loja, apoiamo-nos no conceito de *fachada*, de Goffman, na qual o cenário deriva como um dos seus aspectos importantes. Dentro desse conceito, o vendedor e seu discurso pré-estabelecido são importantíssimos para a sustentação da atmosfera de "encanto" na qual se procura envolver o potencial comprador e, por isso, precisam utilizar práticas defensivas e protetoras para salvaguardar sua projeção e o cenário que sustentam suas ações para a venda.

Uma das variáveis que podem explicar diferenças de desempenho em vendas ganha morada no que Goffman (op.cit., p. 32) definiu como a esperada compatibilidade entre

aparência, a maneira e o ambiente por parte do espectador. Quando um cliente adentra a loja e dirige-se ao setor de escolha do seu produto e emerge no cenário que serve para a valorização do produto em exposição, espera encontrar no vendedor a figura que, além de satisfazer todas suas necessidades informacionais sobre a mercadoria, trate-o com toda atenção e exclusividade por ele esperada. Por sua vez, esse vendedor, para atender todas essas expectativas, precisa estar no pleno domínio de sua função. Isto é, necessita conhecer todas as características dos produtos para a melhor formulação de argumentos dentro da técnica de atendimento, necessita dominar o *software* no terminal de atendimento, conhecer todo o funcionamento e produtos similares ao procurado no seu setor e, ainda, possuir uma retórica que não ceda espaço para dúvidas, objeções e o consequente descontentamento do cliente.

Para que o vendedor possa "encantar" o cliente, atribuindo valor ao produto através do seu atendimento, necessita dominar todas essas variáveis para, assim, agir de modo seguro e aparentemente natural. Geralmente, quando um desses elementos não é atendido e, naturalmente, isso é uma rotina entre os novatos, o cliente não se sente seguro para aplicar seu dinheiro na compra.

Por exemplo, podemos imaginar um vendedor que, preocupado em seguir os procedimentos, gagueja, não sorri, e até mesmo apresenta o produto de uma maneira robotizada. Ambos os casos causam estranhamento ou desconforto. Mas todos conduzem ao descrédito devido ao seu despreparo. O tipo ideal, a esperada compatibilidade entre a aparência e a maneira que o cliente projeta no vendedor resulta no contrário, na incompatibilidade. O que leva à quebra de confiança nessa relação comercial que, na maioria das vezes, é determinada por questões emocionais subjetivas. Aí, parte-se do princípio de que o preço não é o único determinante na decisão da compra de um produto, uma vez que uma infinidade de lojas vende os mesmos produtos.

Quanto à expectativa do cliente a propósito do tipo ideal de relação comercial, não podemos descartar a importância da fachada. A fachada é o principal atributo de sustentação da boa impressão que o profissional de vendas tenta passar na sua apresentação pessoal e, principalmente, na do produto que procura vender. Como citado anteriormente, o cenário da loja é composto de produtos que reproduzem cozinhas, salas, quartos, entre outros cômodos da casa. Imaginamos o quanto seria constrangedor se, depois de o vendedor convencer o cliente a comprar uma televisão, ao testá-la, a imagem não for tão nítida quanto ele o assegurou; que, ao abrir a geladeira na frente do cliente, o eletrodoméstico esteja sujo; ou que, ao ligar um computador, a máquina não funcione.

Mais uma vez, o pensamento estereotipado, geralmente baseado em experiências passadas ou no mundo perfeito dos comerciais, cai por terra. A decepção é causada pela incompatibilidade do que se idealizou sobre o produto e seu real estado, principalmente, por um incidente que comprometeu o cenário no qual o ator (no caso, nosso vendedor) desempenha seu papel social profissional. Este incidente proporcionado por defeito no cenário não necessariamente é culpa do vendedor, mas pode ser atribuído à equipe de instalação desses produtos ou aos promotores de venda. A responsabilidade pelo evento, no entanto, cabe a quem produz o constrangimento.

Mas, evidentemente, aparência e maneira podem se contradizer uma à outra, como acontece quando um ator que parece ser de posição mais elevada que sua plateia age de maneira inesperadamente igualitária íntima ou humilde, ou quando um ator vestido com o traje de uma alta posição se apresenta a um indivíduo de condição ainda mais elevada. Além da esperada compatibilidade entre aparência e maneira, esperamos naturalmente certa coerência entre ambiente, aparência e maneira. Tal coerência representa um tipo ideal que nos fornece o meio de estimular nossa atenção e nosso interesse nas exceções. Nesse ponto, o estudioso é ajudado pelo jornalista, pois as exceções à esperada compatibilidade entre ambiente, aparência e maneira oferecem o sabor picante e o encanto de muitas carreiras e o apelo vendável de muitos artigos de revistas (GOFFMAN, 2009, p. 32).

Sintonizar as emoções de cada cliente, impondo-lhe o estado emocional propício ao sentimento de "euforia" para a compra, evitar rupturas na apresentação pessoal, na demonstração dos produtos e, se possível, na do cenário são elementos que, mesmo não sendo vistos como satisfatórios, são importantes para explicar o alcance de metas e, conseqüentemente, o bom desempenho de alguns consultores de vendas em relação aos outros. Esses consultores demonstram-se menos suscetíveis e resistem da melhor forma ao estresse da profissão. Fica claro, quando citamos o clique do trabalhador utilizado por Braga (2012), que essas condições podem ser motivadas pela necessidade ou pela importância que o referido emprego tem na vida de cada vendedor.

Percebemos que, no caso da empresa em questão, os vendedores, cuja motivação é o sustento da sua família e não possuem outras qualificações, demonstram desempenho superior a vendedores universitários ou trabalhadores jovens, os quais procuram o primeiro emprego e veem o varejo como algo transitório. Ou, nas suas próprias palavras, um lugar apenas para "passar uma chuva". Curiosamente, esses vendedores estão entre o sexto e décimo mês de trabalhos, fase do ápice da profissão.

Não podemos, com tais afirmações, descartar o papel do setor de recrutamento e seleção na contratação de pessoas com perfil para o trabalho no comércio. Alguns

selecionados apresentam-se com melhores habilidades para vender, mas a maioria dos melhores vendedores encontra-se dentro do ciclo apontado por Braga (op.cit.).

O estresse apontado por Hochschild (1983) no trabalho emocional é compartilhado por todos os vendedores, mas a resistência deriva do tempo de permanência na empresa e na necessidade individual de cada vendedor. O tempo de trabalho mostra-se como o principal elemento de performance superiores à média.

4.2 A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOS VENDEDORES DE *SHOPPING CENTERS*

O primeiro *Shopping Center* no Brasil e sua disseminação ocorrem no final da década de 1960 solidificando-se, esta, a partir dos anos de 1970. Apesar de construídos para poder comercializar produtos fabricados em massa na sua origem pelo mundo, no Brasil, estes empreendimentos são construídos no fim do apogeu do modo de produção fordista e no começo da era da produção flexível, cuja principal orientação se dava por produção direcionada e custos extremamente controlados. No Brasil, o trabalho em *Shopping Center* é visto como de caráter temporário, a rotatividade dos trabalhadores, o desrespeito à legislação trabalhista e os baixos salários configuram o exercício da função dos empregados de loja como de uma atividade precarizada.

Ao longo do segundo capítulo, ao estudarmos modelos de controle do trabalho com base em técnicas utilizadas na indústria manufatureira, não deixamos de expor formas de precarização do trabalho seja por retirarem a autonomia do processo do trabalho, por aumentarem a responsabilidade do funcionário ou por usurparem o seu tempo de lazer sem a justa contrapartida salarial. Seguiremos, daqui em diante, estudando o processo de precarização a que estão submetidos os vendedores desses estabelecimentos comerciais pela análise da verbalização dos seus depoimentos.

Na busca de avaliar a precarização de trabalho vivenciada pelos vendedores de eletroeletrônicos dos *Shopping Centers* Manauara e Studio 5, a constatação de uma alteração no quadro administrativo facilitou o processo. Houve mudança na gerência comercial geral e, conseqüentemente, novas ações foram estabelecidas nessa nova gestão. As novas diretrizes

administrativas adotadas contribuíram para o aumento da deterioração das condições do trabalho de uma atividade que já nasceu em um ambiente de flexibilização organizacional na cidade de Manaus, *os Shopping Centers*.

A precarização do trabalho não é um processo novo dentro da esfera produtiva mundial. Mas, a partir dos anos de 1970, deixa de ser um processo residual, passando a atingir as principais economias centrais. De início, o trabalho precário era relegado às periferias capitalistas, situadas nos países subdesenvolvidos. Agora, atinge todas as regiões do mundo, sendo um fenômeno preocupante diante do quadro de regressão social que promove (LEITE, 2009, p.70).

Apesar de não ser um evento novo, o crescimento do trabalho precário é atribuído aos processos de globalização e reestruturação produtiva que levaram ao seu termo o pacto fordista responsável pelos 30 anos gloriosos. Ambos os processos, na visão de Leite (op.cit.), acomodaram o modelo de acumulação capitalista na adequação do mercado financeiro e produtivo ao caráter flexível tecnológico e determinaram novas decisões políticas que enfraqueceram o conjunto institucional que amparava a classe trabalhadora.

Segundo Therborn (1999), embora, o conceito de globalização devesse estar liberto do reducionismo econômico, em razão da multidimensionalidade dos fenômenos sociais, é no âmbito da concorrência no comércio mundial que reside a explicação do mecanismo global que afeta as estruturas no mercado de trabalho mundial. Divergindo de Leite (2009), para Therborn, é um equívoco considerar os estados como meras vítimas da globalização externa, uma vez que os mesmos possuem poderes e o seu uso está sendo direcionado para promover ainda mais a globalização financeira por meio da busca de redução de barreiras tributárias.

Ao implantarem a política neoliberalista, em resposta à crise instaurada no pós-guerra, em 1973, que impedia a expansão capitalista, os estados, optaram por defender seu lado na correlação de forças entre o capital e o trabalho. O papel secundário na atividade produtiva assumida pelo estado não interventor trouxe impactos profundos no mercado de trabalho, cuja principal característica se dá em torno da flexibilização em detrimento do pacto anterior proporcionada pelas conquistas sindicais e pelas políticas keynesianas do Estado de Bem Estar Social.

Segundo Harvey (1992), o termo flexibilidade deriva do novo padrão de acumulação flexível que ocorreu durante a crise de sobreacumulação do capital a partir do confronto com o modelo de acumulação rígida fordista.

O processo de reestruturação produtiva incentivado pelas políticas neoliberais, oriundo da crise opera a partir da concorrência, via custos, de forma mais severa. Além da busca da produção adequada ao consumo, buscam-se insumos a preços baixos; e a força de trabalho é um dos componentes mais onerosos desse conjunto. Daí a necessidade da regressão dos direitos sociais dos trabalhadores, uma vez que o capital, pelo advento do maquinário e das organizações do trabalho, cumpriu o papel de criar mão de obra excedente, enfraquecendo as lutas sindicais e reduzindo salários por via da desqualificação do trabalhador.

Está em curso uma transição nas formas de segurança socioeconômicas que foram constituídas após o fracasso da Ordem Econômica Liberal nos anos 30, com a Depressão de 1929 e das duas guerras mundiais motivadas por disputas de mercados internacionais. Parte das novas ocupações é permitida sem acesso aos mecanismos de proteção social e trabalhista, ao mesmo tempo em que as modificações no papel do Estado rumo à descentralização e focalização de suas ações terminaram por deixar parcelas excluídas. No âmbito do mercado de trabalho, direitos de estabilidade são "trocados" por ocupações de segunda categoria, indicando que o abandono da luta pelo pleno emprego leva inexoravelmente à precarização de parte das ocupações. Da mesma forma, a formação de um estoque de desempregados contribui ainda mais para o distanciamento do acesso aos mecanismos de acesso à segurança social e trabalhista (POCHMANN, 2004, p. 17).

Beck (1999) afirma que, dado ao papel regulatório governamental, no curso da globalização, os estados nacionais não estão apenas perdendo o poder decisório e normativo, mas, também, o controle sobre a aplicação de leis regulamentadoras, a exemplo da cobrança de impostos, do combate ao desemprego e dos crimes contra sua economia. "A impotência que experimentamos não é um sinal de deficiências individuais, mas reflete a incapacidade de nossas instituições" (GIDDENS, 2000, p. 28).

Os estados nacionais perdem seu poder na mesma proporção do avanço da competitividade intercapitalista. Quanto mais se desenvolve a tecnologia concorrencial, maior é a desmontagem dos parques indústrias que não acompanham a velocidade das mudanças tecnológicas. O dismantelo industrial gira o globo, desde a Rússia ao Brasil, acarretando profundas repercussões no contingente de força de trabalho humano, desempregando ou precarizando mais de 1 bilhão e 200 milhões de pessoas, em torno de um terço da força de trabalho mundial segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (ANTUNES, 2001, p.36).

No Brasil, o mercado de trabalho apresenta aspectos de dualidade, setores modernos com mão de obra qualificada convivendo com setores tradicionais que empregam profissionais com menor qualificação e, conseqüentemente, menores salários. Nos anos de 1980, as diferenças citadas entre esses setores acentuaram-se (TEIXEIRA; PELATIERI, 2009).

Nos anos de 1990, com a abertura comercial brasileira e o processo de reestruturação produtiva brasileira, disseminaram-se formas de contratação com base na terceirização, visando redução de custos. A precarização do trabalho ampliou-se e ganhou significativa importância no já frágil mercado de trabalho brasileiro.

Embora o Fordismo e o Taylorismo tenham implementado a produção em larga escala por meio de mudanças técnicas organizacionais, reduzindo o trabalhador a um apêndice do maquinário, a relação salarial favorável, a obtenção, pelo trabalhador, do *status* de consumidor, o fortalecimento do vínculo empregatício, apoiado pelo poder de articulação sindical, se não amenizavam, não causavam a devida preocupação com a precarização do trabalho em parcelas na linha produtiva, a qual retira a autonomia do trabalhador no saber fazer. Naturalmente, a atenção ao processo de precarização não causaria alarde diante de tantas conquistas sociais dos trabalhadores. Tanto que esses métodos, como descrito acima, entraram em decadência durante a crise na década de 1970.

Considerando o cenário exposto, colocamos a definição do conceito de trabalho precarizado para assim podermos verificar como se declinaram os direitos e o rendimento dos vendedores de *Shopping Centers* na loja de eletroeletrônicos X e Y de Manaus. Para isso, partimos do princípio de que a discussão da precarização do trabalho é complexa (LEITE, 2009), não existindo um consenso quanto à conceituação desse fenômeno.

Para Standing (2013), o trabalhador precarizado participa de um grupo socioeconômico distinto, intitulado precariado. Baseado no "tipo ideal" de Max Weber, Standing descreve o precariado como um neologismo, combinando o adjetivo "precário e o substantivo proletário", afirmando que o precariado é uma classe em formação, resultante da fragmentação das estruturas de classe nacionais, consequência dos processos de globalização e de aumento das desigualdades, impactando na formação de um mercado de trabalho flexível. Para identificar o precariado, o autor cita antes quatro grupos de classes:

1. Elite: Ínfimo número de cidadãos globais, milionários capazes de influenciarem governos em qualquer parte do mundo.
2. Assalariados: Concentrados em grandes corporações, agências governamentais e na administração pública. Ocupam emprego estável de tempo integral e contam com benefícios empresariais, pensões, férias, na grande parte subsidiado pelo Estado.
3. *Proficians*: Profissionais técnicos recebedores de altos rendimentos, atuando como consultores ou trabalhadores autônomos.
4. Trabalhadores manuais: Essência da velha classe trabalhadora são os batalhões de trabalhadores das indústrias cuja retração da renda e a perda da solidariedade no trabalho é sentida dada às transformações no mundo do trabalho.

Abaixo desses quatro grupos, está o que o autor chama de crescente "precariado". Este grupo é caracterizado por um exército de desempregados, um grupo separado vivendo à custa da escória da sociedade. São pessoas, segundo o autor, que não tem nenhuma relação de contrato social do proletariado, não sendo contemplados por garantia e segurança de trabalho nos termos da cidadania industrial, como garantia de mercado de trabalho, de vínculo empregatício, reprodução de habilidade, de representação, de segurança no emprego, no trabalho e de renda.

Ele diz, ainda que, o trabalhador precariado não pode ser equiparado ao trabalhador pobre ou com emprego incerto, embora o mesmo admita que exista correlação entre eles e que a precariedade implica a falta de identidade segura no trabalho e a falta de perspectivas para a construção de carreira. Englobam-se nessa classificação trabalhadores em empregos temporários de baixo rendimento, imigrantes e trabalhadores de meio período de baixa remuneração. Resumindo: pessoas que compartilham o sentimento de que o trabalho é útil apenas para sobreviver, engajando-se nos bicos que aparecem, sem esperança para com o futuro, sendo uma classe, segundo o autor, em construção, por não pertencer a nenhuma classificação tradicional.

Segundo Teixeira e Pelatieri (2009, p.20), o trabalho precário também abrange o empregado em grandes empresas, estes que crescem em número significativo nas modalidades de contratação no regime de terceirização e de Pessoas Jurídicas. A contratação por terceirização ou por incentivo para que o empregado abra uma empresa e assuma custos e riscos, além de ser de difícil mensuração, para as autoras, apenas camuflam as condições de trabalho encontradas no setor informal como contrato temporário por tempo parcial ou prazo indeterminado, que não inserem os trabalhadores na rede de proteção social. As empresas

alegam como desculpa que estes personagens são trabalhadores em serviços especializados para esconder a precarização em que vivem no seu ambiente de trabalho.

Tanto para Standing (2013) como para Teixeira e Pelatieri (op.cit.), os trabalhadores precarizados, na grande maioria, encontram-se enfileirados em empregos terceirizados de curto prazo ou à margem do aparato legal propiciado pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Mas, para a continuidade de análise, é necessário conceituar a deterioração do trabalho que abrange o funcionário com carteira assinada, demonstrando que a precariedade está difundida também no setor formal da economia. A partir disso, verificaremos como se dá esse processo para, depois, medir, de forma relacional, em que grau o trabalho do vendedor de eletroeletrônicos de loja de *Shopping Center* torna-se precarizado.

Como o próprio termo indica, precarização significa a deterioração das condições de trabalho. Nesse sentido, ele só poderia ser utilizado de forma relacional, ou seja, comparando-se uma situação a outra: há precarização quando um determinado tipo de trabalho se deteriora seja no que se refere aos rendimentos auferidos, seja no que respeita aos direitos trabalhistas que eles implicam, seja ainda em relação à estabilidade, ou as características do vínculo empregatício (LEITE, 2009, p. 73).

Nosso grupo de análise vai ao encontro das características que sintetizam o regime de trabalho no modelo de acumulação flexível, dentro do mercado formal que mais contratou nas últimas duas décadas, o setor de serviços, estando esses trabalhadores no ramo do comércio. Para Braga (2012, p. 182), esse grupo faz parte dos trabalhadores formais, precarizados brasileiros por serem jovens, não qualificados ou semiquilificados, sub-remunerados (recebendo em média, 1,5 salário mínimo) e inseridos em relações trabalhistas que bloqueiam sua organização coletiva.

Levando em consideração a necessidade de identificar os elementos que caracterizam o trabalho dos vendedores como precarizado, optamos, como descrito na metodologia, pela utilização do método qualitativo. O método qualitativo foi utilizado partindo-se do ponto de vista dos participantes para saber o que se deteriorou nas suas condições de trabalho desde o período de suas contratações. Dessa maneira, este texto foi construído com observação direta e uso de entrevista semiestruturada para construir os pressupostos conceituais. Os pressupostos conceituais estão apoiados em bibliografia específica que ajudaram a definir, a partir das verbalizações dos sujeitos entrevistados, como se dá a precarização do seu trabalho.

Nas entrevistas com os vendedores, buscamos identificar as mudanças que deterioraram suas condições de trabalho no período de um ano referente aos seus rendimentos ou seus direitos trabalhistas. A mudança na gerência comercial geral e suas novas diretrizes balizou as reclamações e foi o assunto que sublinhou a análise. Os entrevistados reclamaram

de forma acentuada das mudanças ocorridas na nova gestão comercial. Os ex-funcionários atribuíram seus desligamentos da empresa às novas condições impostas.

4.2.1 Verbalizações - Carga horária

Gostava muito de trabalhar na loja X, porque a carga horária semanal era de 36 horas. Daí, apareceu o novo gerente comercial. Na primeira reunião, disse que ia fazer muitas mudanças, que a meta dele era dobrar o faturamento da empresa. A primeira coisa que fez foi falar que a carga horária ia mudar de 36 para 44 horas. Disse que tínhamos que assinar novo contrato. Quem não quisesse, a empresa ia negociar sua saída (EX-VENDEDOR. 10/08/214).

Nós, vendedores antigos, ou fazíamos acordo pra mudar o contrato de horas de trabalho ou nos davam a conta. Os funcionários novos que eram contratados já entravam no contrato de 44 horas. Isso deu uma confusão, de início, nos horários da loja. Eu mesmo tive que sair da empresa. Preferi ficar no outro trampo, que dá tempo de eu fazer outro bico e completar a renda (EX-VENDEDOR. 10/08/2014).

Antes, a gente participava de treinamento. Mas era uma vez por mês. Agora que apareceu um monte de produtos financeiros novos, é quase toda semana. O ruim é que esses treinamentos sempre são no horário que a gente tá em casa, não pagam hora extra. Se entro à tarde no trabalho, marcam pra mim de manhã. Se entro de manhã, o pessoal marca no final da tarde, quando estou saindo da loja. Isso quando o treinamento não é no meu dia de folga (VENDEDOR. 10/08/2014).

Segundo Braga (2012, p. 186), a política gerida pelo neoliberalismo no Brasil transformou as relações trabalhistas, assegurando uma correlação de forças acentuadamente favorável aos portadores do capital. O estatuto do trabalho foi modificado pela constante procura por flexibilidade das empresas, fragmentando ainda mais o estatuto do trabalho. Podemos afirmar, dentro deste contexto, que o trabalho em *Shopping Center* na cidade de Manaus já nasce implantado nessa conjectura desfavorável ao trabalhador, uma vez que a inauguração do primeiro *Shopping Center* na região foi em 1991.

O emprego em *Shopping Center* exige total disponibilidade de horário. Principalmente aos sábados e domingos, devido ao aumento do fluxo de consumidores nesses dias. Se os trabalhadores da loja X e Y podiam gozar de maior tempo de lazer, ao trabalharem sob um regime de 36 horas semanais - regime no qual outros trabalhadores buscavam aumentar sua fonte de renda com outra ocupação -, deterioraram-se estas condições pela implantação do regime de trabalho de 44 horas semanais. Este que, na realidade, funciona apenas no papel e é fonte de questionamento por não serem contabilizadas as horas em que o vendedor está à disposição da empresa em treinamentos.

Ao considerar como o precariado - e outros - alocam o tempo, tais números são inúteis e enganosos. Subjacente ao que vem a seguir está um apelo: precisamos desenvolver um conceito de "tempo terciário", uma maneira de olhar para a forma como alocamos o tempo que seja adequada para uma sociedade-terciária, não para uma sociedade industrial ou agrária (STANDING, 2013, p. 179).

Observamos que a mudança no regime de trabalho dos vendedores da loja X e Y atenderam às necessidades de acumulação de capital da empresa. Menos vendedores trabalhando por mais tempo e obtendo os mesmos resultados. Na empresa neoliberal brasileira, o trabalho transformou-se no principal instrumento do ajuste anticíclico da rentabilidade dos ativos (BRAGA, 2012, p. 186). Muitos dos vendedores que possuíam outra ocupação para complementar a renda optaram por ficar com a segunda. Isso se deu por poderem contar com os benefícios do seguro desemprego e verbas rescisórias. Aproveitaram o momento para serem demitidos ao invés de pedirem demissão e perderem benefícios importantes.

Uma característica da sociedade terciária e da existência precariada é a pressão para estar atarefado o tempo inteiro. O precariado pode assumir vários empregos ao mesmo tempo, em parte porque os salários estão caindo, em parte por manutenção de seguro ou prevenção de riscos (STANDING, 2013, p. 183).

4.2.2 Verbalizações - Metas

O novo gerente comercial trouxe mais uns cinco produtos financeiros para vender junto com os produtos. Disse que era nossa principal meta e que vendedor de verdade vendia produtos financeiros. Explicou pra gente que fogão, geladeira e TV não davam mais tanto lucro como antigamente (VENDEDOR. 15/08/2014).

A cobrança por metas sempre existiu. Mas, agora, está muito mais pesada. Os vendedores que não atingem meta são chamados para reuniões semanais. O gerente comercial até brinca. Ele fala: "não quer me ver? É só bater as metas. Podia estar em casa agora com sua família, com a namorada. Mas vocês gostam de mim!" (VENDEDOR. 15/08/2014).

O cumprimento de metas sempre foi intrínseco à atividade comercial. O vendedor depende de comissões. Sendo assim, quanto mais vende, mais ganha. No entanto, o aumento de competitividade do setor devido à entrada de novas empresas do ramo, em Manaus, fomentou a procura de novas fontes de lucratividade.

Os produtos financeiros são uma gama de opções que abrangem, desde a compra da garantia estendida de um produto, até a troca garantida em caso de defeito de um produto fora do seu período de garantia pelo fabricante. Os produtos financeiros vendidos são cedidos e assegurados juridicamente por empresas do ramo financeiro. As quais, na sua grande maioria, são compostas por seguradoras e fundos de pensões. Estas empresas administram em nome de acionistas, impondo maior controle sobre modelos informacionais, cobrando de forma severa os dirigentes da empresa a auferir lucros sobre esses produtos financeiros junto aos produtos físicos. A pressão exercida sobre as empresas financeiras é repassada dos dirigentes da empresa aos gerentes da loja. Os gerentes da loja, por sua vez, aumentam a pressão sobre os

vendedores. Estes, que, antes, se preocupavam apenas com metas ligadas a produtos físicos, deverão também preocupar-se com as metas de produtos financeiros.

O não alcance dessas metas culmina na usurpação do tempo livre dos vendedores pelo capital, a qual é utilizada como estratégia de punição. O aumento da cobrança por metas impõe limites ao lazer do trabalhador e deteriora suas condições de vida no que diz respeito ao seu direito de folga garantida pelas Consolidações das Leis Trabalhistas.

Segundo Sennett (1999), a palavra flexibilidade derivou da observação de que, embora a árvore dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam à posição normal. O capital, dentro desses termos, acredita que o ser humano deve possuir a mesma força tênsil, adaptando-se às circunstâncias variáveis. Acontece que a flexibilização, já existente no trabalho de vendas em *Shopping Center*, em elevado grau de cobranças de metas e de dedicação de tempo ao trabalho, é levada ao seu mais alto grau de elasticidade, tendendo apenas a quebrar o trabalhador. A ampliação da cobrança se dá através do aumento do tempo do trabalho, precarizando a vida particular desse trabalhador.

4.2.3 Verbalizações - Remuneração

O novo gerente comercial mudou nossas comissões, baixou a de alguns produtos que antes era de 2% e passou pra 1,5% e subiu a de produtos financeiros, que é difícil de vender (VENDEDOR. 18/08/2014).

A gente saiu perdendo. A gente trabalha mais horas, agora. Pior que ainda tem reunião e treinamentos fora da loja que eles nunca pagam a passagem. O salário não mudou nada, já que algumas comissões baixaram. Verdade que ele (o novo gerente comercial) subiu algumas comissões de produtos pra 3%, mas são produtos que ninguém quer. Olha! Ele também colocou faixas pra comissão: vendeu 100 mil é uma taxa, vendeu 200 mil é outra. Mas é quase impossível vender 200 mil (VENDEDOR. 18/08/2014).

A mudança no regime de trabalho de 36 para 44 horas semanais, embora obrigue a empresa a pagar uma garantia mínima de um salário mínimo integral⁹ para o vendedor que não consiga ultrapassar esse teto em comissionamento de vendas, não significou aumento nos rendimentos dos funcionários nem mesmo no número de vendas, mas, sim, significativa perda, uma vez que os salários médios dos quatro entrevistados, mesmo com mais horas de trabalho, não ultrapassavam R\$ 1.100,00.

⁹ Consultar Consolidação das leis trabalhistas no que concerne à jornada de trabalho. Art. 6º da Lei nº 8542/1992.

Se usarmos esse valor como base, esses vendedores ganhavam aproximadamente R\$ 7,63 por hora trabalhada, passaram a ganhar, com o advento das 44 horas de trabalho, R\$ 6,25 por hora trabalhada. Se colocarmos que os aumentos de treinamento resultam em custos de passagens que a empresa deixa de pagar e contabilizarmos o tempo de treinamento como tempo de trabalho, a redução nos honorários dos vendedores por hora de trabalho reduziria de forma mais drástica.

As mudanças implantadas na nova direção comercial nas faixas de comissão baixaram o valor de comissionamento de produtos que saem com frequência e aumentou o comissionamento de produtos de baixo giro de estoque, geralmente produtos ultrapassados tecnologicamente. As alterações na comissão de produtos permite que a loja aumente sua lucratividade por meio da ampliação da extração de mais valia dos vendedores.

Os produtos vendáveis mantêm o seu fluxo de venda auferindo menos comissionamento e os produtos de baixa rotatividade, antes, apenas custo de estoque parado, são vendidos excepcionalmente devido ao sacrifício dos vendedores. A empresa aumenta a responsabilidade do trabalhador em rentabilizar a empresa baixando o seu custo por meio de ações "flexíveis" que violam seus rendimentos.

O modelo de organização do trabalho de vendas em *Shopping Centers*, na cidade de Manaus, nasce adaptado ao modelo de flexibilidade produtiva. As normas de funcionamento de horário expandido, o trabalho em turnos, trabalho aos domingos e feriados, as constantes cobranças por metas, a contratação de funcionários jovens, baixos rendimentos e o caráter de emprego temporário que inviabiliza a ascensão profissional e a organização sindical, são provas desse regime que opera também dentro do mercado formal de trabalho, em especial o terciário.

O emprego em *shopping* apresenta-se como um trabalho de elevado custo cognitivo e físico. O cansaço físico é decorrência do longo tempo em que os funcionários necessitam ficar em pé na espreita de atender os clientes, participar de treinamentos, deslocar-se ao trabalho, entre outras exigências físicas. O cansaço mental deriva das experiências relacionais com clientes, absorção de informações em treinamentos, cobrança de chefia. Estas que, se não se configuram assédio, beiram o conceito. Contribuem ao desgaste físico e mental, ainda, as regras rígidas impostas pelo empregador, a competição entre os colegas, a pressão por vendas traduzida na caça a clientes, a gestão por metas e a sua avaliação calcada no desempenho.

Embora este estudo do último capítulo tenha sua empiricidade baseada em entrevistas e observação direta, focando apenas em um momento de mudanças nos rumos administrativos da

empresa, no que tange a novas regras operacionais do trabalho dos vendedores, podendo não capturar outros mecanismos de deterioração das condições de trabalho, demonstramos que o que "está ruim, pode piorar", que um trabalho, aprioristicamente considerado precário, pode ser ainda mais precarizado do que se imagina por ser apoiado em ações respaldadas juridicamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos afirmar que a racionalização do trabalho é um processo no qual os profissionais inter-relacionam-se com a rotina de sua atividade para tentarem realizar, com naturalidade e com destreza, a sua respectiva função. A interação entre o saber e o fazer, seja numa fábrica, na colheita de uma plantação ou no ato de vender um produto em uma loja de *Shopping Center*, objetiva planejar, pensar os melhores movimentos, economizar tempo e material, otimizando a qualidade do serviço prestado para se tornar mais produtivo, em respeito à ética capitalista que obedecemos, queiramos ou não.

A racionalidade do trabalho que rege a atividade do vendedor de loja não se restringe apenas ao seu processo laboral de vender através da atribuição do valor, do encantamento e da confiança para um potencial cliente com o aparato do espaço cientificamente pensado para induzir o consumo, técnicas de vendas e *software* para facilitar o processo de retirada de nota fiscal. Tal racionalidade atende a um planejamento perverso. Utiliza-se do tempo em que o trabalhador pode suportar a carga de pressão estabelecida por metas. Elas usurpam seu lazer e, em consequência disso, após o trabalhador atingir o seu ápice, em curto tempo, na empresa, é desligado.

A racionalidade, isto é, o planejamento do trabalho por parte do capital, transforma o trabalhador em um objeto descartável, de vida útil muito mais curta do que a maioria dos eletrodomésticos que o mesmo vende.

Embora concorde com a concepção marxista de que a relação capital e trabalho é antagônica e de que, na maioria das empresas, estão presentes as características de exploração da classe que vive do trabalho, observamos que o mundo do trabalho e suas relações são complexas a ponto de suscitarem opiniões diversas. Por exemplo, em um manual de técnicas de vendas, Friedman (1995) explica, por meio de um processo sistematizado e totalmente controlável, como um gerente deve extrair ao máximo a produtividade de seus vendedores em lojas de varejo pelo acréscimo nas vendas, como também de forma sistemática ensina como o vendedor deve conhecer e mensurar suas próprias estatísticas de desempenho, mediante o preenchimento de planilhas que serão a base de orientação para a gerência e para seu próprio trabalho.

Contrariando a ideia opressora e antagônica do controle de processos que vitima os trabalhadores, Friedman (1995) procura mostrar que existe consentimento entre trabalhador e capitalista na busca de resultados, demonstrando que o controle de processo é bom para ambos.

Da mesma maneira, Burawoy (1978, p.34) afirma que as relações sociais tecidas no processo produtivo não são apenas de característica de expropriação da classe trabalhadora. O autor nega a noção de controle do trabalho e descreve que é um equívoco afirmar que os interesses de trabalhadores e capitalistas sejam irreconciliáveis, uma vez que seus interesses são articulados no modo de produção capitalista, usando a estratégia de consentimento entre patrões e funcionários. Na visão do autor, o excedente do trabalho é enxergado como inerente não só ao sistema capitalista, assim como a outros sistemas econômicos, como o próprio regime feudal.

Seguindo a linha do consentimento, dos interesses articulados no capitalismo, Cabanes (1997, p. 120) escreve que o marxismo subestimou a aliança entre e burgueses e operários protecionistas das indústrias contra o setor agrário que era favorável ao livre cambismo no século XX. Demonstrou-se, assim, a força ideológica do liberalismo e as contradições do processo de mundialização.

Embora todos os argumentos que questionam a relação antagônica entre capital e trabalho possuam bases explicativas sólidas, os mesmos permitem que não sejamos dogmáticos quanto aos postulados marxistas, pois a palavra coerção parece ser usada de modo a substituir a palavra consentimento. Se, no passado, no regime fordista e taylorista, o consentimento se dava pelo medo de ser despedido diante do aumento do exército de reserva de mão de obra possibilitado pelas inovações organizacionais e tecnológicas e sobre a proteção de um estado e sindicato forte, na atualidade, no regime de produção flexível, o consentimento, apesar de todas as condições materiais negativas do trabalho, que a exemplo, verificamos no ofício dos vendedores de *Shopping Center*, se dá de forma sutil, metamorfoseada nos programas de qualidade, no espírito da empresa, contando com a participação afetiva e intelectual do trabalhador, que apenas no cansaço do longo período de tempo não suporta a dinâmica da cobrança de metas cada vez mais exigentes e desliga-se da empresa.

O comércio e o setor de serviços que, historicamente, são responsáveis por absorver mão de obra excedente da indústria, começam a empregar em menor ritmo, devido aos

avanços tecnológicos e organizacionais implantados por modelos oriundos da indústria de base, a exemplo do toyotismo e do taylorismo. O trabalho do vendedor em loja de departamento de *shopping* balança entre o controle de processos e a capacidade do indivíduo de incorporar o papel do vendedor no decoro da profissão.

A presente pesquisa não se coloca contra o patronato, contra as empresas, uma vez que é reconhecido e admirável o espírito empreendedor para o desenvolvimento do país, mas evidencia práticas que podem ser atenuadas e desejavelmente não sejam vistas mais como práticas naturais do processo de trabalho.

Pensar sobre formas contemporâneas de trabalho nos leva a refletir sobre novas ou reformuladas formas de exploração do trabalhador baseadas na flexibilidade, novos processos coercitivos legitimados por órgãos que deveriam, senão apoiá-las, pelo menos fiscalizá-las na perspectiva da justiça social. O cenário atual tem o capitalismo flexível não só como modo de produção vencedor, mas, também, como ideologia comungada pelo conjunto da sociedade.

Face a essa dinâmica, o que se pode ter como esperança de um futuro melhor para a classe trabalhadora é que o Estado, por meio de suas instituições, como os sindicatos ou o próprio Ministério do Trabalho, fiscalize atos que prejudiquem física, psicológica ou juridicamente o trabalhador brasileiro.

Até que isso ocorra, ainda surgem perguntas que necessitam ser respondidas, tais como:

- O que se pode fazer para dirimir os danos causados aos trabalhadores como usurpação do seu tempo de lazer e a precarização do seu trabalho?

- O que as categorias sindicais, as instituições de maior autoridade, como o Ministério do Trabalho e os legisladores trabalhistas têm feito nesse sentido? Indagamos se os mesmos não têm visto a precarização do trabalho de muitos indivíduos em locais como *Shopping Centers* ou se o não 'fazer' faz parte da política deles, sendo de seu interesse tal degradação ao trabalho humano?

- Em termos educacionais, o que instituições de ensino têm elaborado em termos de projetos e programas a fim de conscientizar a população de tais ações e quais as sugestões de melhorias oferecidas por elas?

- Ainda temos instituições de cunho empresarial, como o Sebrae, as federações comerciais, sistemas mistos como o Sistema S - Senac, Senai, Sest, etc., e podemos verificar quais ações têm sido tomadas por parte delas, ou se apenas o seu interesse é em proteger o comerciante, o dono de indústria, e não o trabalhador de seu estabelecimento.

Apesar desses questionamentos de certo modo até ríspidos, é possível ver com isso que ainda há campo para pesquisa no tema aqui abordado, e ver não apenas o ponto de vista do trabalhador, mas o que as instituições que os empregam e as instituições que apoiam e regulamentam tal relação tem a dizer a respeito.

Mas, já podemos registrar que, independente de ver 'o outro lado da moeda', demonstramos que a racionalidade desse trabalho é conduzida pela exploração das empresas do tempo de folga desses funcionários, estas que utilizam estratégias tayloristas e toyotistas de busca de produtividade para extrair o máximo de cada trabalhador, e este, por sua vez, quando esgotado, dentro do período de um ano, já é descartável para a empresa. Percebemos que o *shopping* em Manaus, ao contrário do restante do país, já nasceu em um ambiente de flexibilização trabalhista, mas, mesmo assim, as condições de trabalho ainda assim se deterioram.

Com certeza, essa é uma situação que merece atenção, e, por isso, apresentamos esse tema relevante que envolve a todos, pois, todos participam nesse processo de um modo ou de outro, afinal, todos aqueles que podem se dirigem a locais como *Shopping Centers* e fazem suas compras, visitam as lojas que ali expõem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Wanderly J. M. de; SILVA, Maria da Conceição. **Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil** - Emprego e Produto. Coleção de Relatórios de Pesquisa n. 18. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1973.
- ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho**. São Paulo. Bomtempo Editorial, 2010.
- _____. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Bomtempo Editorial, 2011.
- ANDRADE, Sílvia Patrícia Cavalheiro. TOLFO, Susana da Rosa. DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento Dellagnelo. *Sentidos do Trabalho e Racionalidades Instrumental e Substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia*. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, Mar./Abr. 2012.
- ANTUNES, Ricardo. *Trabalho e precarização numa ordem liberal*. In GENTILI, Pablo e FRIGOTTO, Gaudêncio (Orgs). **A cidadania negada**: políticas de exclusão na educação e no trabalho. São Paulo: Cortez, 2001.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. 9. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2003.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE). **Evolução do Setor**. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/evolucao-do-setor>>. Acesso em: 23/03/2014.
- ARAÚJO, Silva Maria de; CINALLI, Daniel Lopes. *Trabalho e Mundo da Vida*: a racionalidade capitalista presente na técnica, ciência e tecnologia. **Revista Gestão Industrial**; v. 1, n. 4. abril 2005.
- BAILY, A; MAILLAT, D. " Service activities and regional metropolitan development a comparative study". In DANIEL P.W (org). **Services and metropolitan development**. Nova York. Routledge. 1991.
- BARTOLI, H. **Science économique et travail**. Paris: Dalloz, 1957.
- BAUER, P. T.; YAMET, B. S. *Economic Progress and Occupational Distribution*. **The Economic Journal**, vol. LXI, n. 244. England, 12/1951.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução e coordenação de Sandra Regina Martini Vial. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BAVA JR., Augusto Caccia. **Introdução à Sociologia do Trabalho**. Tradução de Carlos Eugênio Marcondes de Moura. São Paulo: Ática, 2000. Série Princípios.
- BRASIL. **Decreto- Lei n° 5.452**, de 1° de maio de 1943. Estabelece a Consolidação das leis do trabalho. Legislação Federal. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 02/08/2013.
- _____. **Lei n° 9.601**, de 21 de janeiro de 1998. Estabelece a Consolidação das leis do trabalho. Legislação Federal. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 02/08/2013.
- BECK, Ulrich. **O que é Globalização**. Trad. André Carone. São Paulo. Paz e Terra, 1999.
- BEYNON, H. *A destruição da classe operária inglesa?* **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Fevereiro de 1995, número 27.

- BERGSON, Henri. **L'évolution Créatrice**. 77^a ed. Paris: P.U.F., 1948.
- BNDES. **Shopping Centers**. Março, 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/shopping.pdf>. Acesso em: 29/03/2014.
- BOLLNOW, Otto Friedrich. **O homem e o espaço**. Curitiba: Editora UFPR, 2008.
- BONI, Valdete; QUAREMA, Sílvia. *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. In: Em Tese. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Vol. 2, nº 1 (3), jan-jul/2005. Disponível em: <http://www.emtese.ufsc.edu.br>.
- BOURDIEU, P. **Outline of a theory of practice**. Cambridge: Cambridge University, 1977. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000113&pid=S0104-9313199900020000200010&lng=en.
- BRAGA, Ruy. **A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista**. São Paulo: Boitempo, 2012.
- BROWNING, H.C; SINGLEMAN, J. **The emergence of a service society**. Springfield, 1978.
- BURAWOY, M. *A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado*. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, ANPOCS, v.5, n.13, jun. 1990.
- _____. *Toward a Marxist theory of the labor process: Braverman and beyond*. **Politics and Society**, vol. 8, nº. 3/4. 1978.
- CABANES, Robert. *Sociologia e Antropologia do trabalho no contexto da mundialização*. In **Revista Latino-americana de Estudios del Trabajo**, ano 3, n.5, 1997.
- CAILLOIS, R. **Les jeux et les hommes**. Paris: Gallimard, 1958.
- CAMARGO, Khol; MELLO, Régis. **A "captura da subjetividade do trabalhador" como obstáculo à efetivação dos direitos sociais**. II Simpósio Internacional de Direito: dimensões materiais e eficácias dos direitos fundamentais. v. 1, n. 1. Editora: Unoesc. 2012. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/simposiointernacionaldedireito/article/view/1596>. Acesso em: 15/10/2014.
- CARVALHO, M. G. **Tecnologia e sociedade**. In: Bastos, J.A.S.L.A. (Org.) *Tecnologia & Interação* Curitiba: CEFET-PR, 1998.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, Pedro. **Sociologia do Trabalho** (Clássica e Contemporânea). Rio de Janeiro: Editora da Universidade Federal Fluminense, 2003.
- CLARK, T. J. **A pintura da vida moderna: Paris na arte de Manet e seus seguidores**. Tradução de José Geraldo Couto Letras, 2004.
- CLARK, Colin. **The Conditions of Economic Progress**. 3rd ed.. São Paulo: Companhia das London: Macmillan & Co. Ltd., 1957.
- COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. **Competing on resources: strategy in the 1990**. Harvard Business Review, [S.l.], v. 73, n. 4, p.118-128, Jul./Aug 1995.
- COLSON, C. **Cours d'économie politique**. Paris: Félix Alcan, 1924.
- CONTRERAS, José. **A autonomia de professores**. São Paulo. Cortez 2002

COMISSÃO de Economia, Indústria, Comércio e Agricultura. **Parecer ao Projeto de Lei nº 47/2013**. Disponível em: <http://www2.cml.pr.gov.br/pareceres/PL000472013_PL000472013_ECO_Gaicho.pdf>. Acesso em: 15/03/2014.

CUNHA, Nubia Maria Dias. **O trabalho voluntário e a responsabilidade social empresarial**: a expropriação do tempo livre como uma estratégia de envolvimento cooptado do trabalhador. Maranhão, UFMA, 2007 (Dissertação de Mestrado).

DEAKIN, B. M.; GEORGE, K. D.; DOWIE, J. A. *Productivity Growth in Goods and Services*: Australia, U.S.A., U.K. In: DOWIE, J. A. **The Economic Record**, vol. 42, n. 100, Australia, 12/1966.

DIEESE. *Análise setorial do comércio varejista*. **Nota Técnica**, nº 74, Agosto, 2004. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2008/notatec74.pdf>>. Acesso em 15/02/2014.

DIREITO Trabalhista. **Curso de capacitação técnica fornecida pelo empregador**. Disponível em: www.vmassessoriajuridica.com. Acesso em 02/08/2013.

DUMAZEDIER, Joffre. *Tempo e lazer*. In: FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre. **Tratado de sociologia do trabalho**. Tradução de Octávio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1973.

DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social**. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

FISCHER, F. M.; MORENO, C. R. C. E.; ROTENBERG, L. **Trabalho em turnos e noturno na sociedade 24 horas**. São Paulo: Editora Atheneu, 2004.

FIPE. *Análise Exploratória de Dados Espaciais*. **Pobreza no estado do Amazonas: uma análise espacial**. 1991. Disponível em: <http://aplicativos.fipe.org.br/enaber/pdf/32.pdf>. Acesso em: 12/12/2014.

FLEURY, A., VARGAS, N. *Aspectos conceituais*. In: **Organização do Trabalho**: uma abordagem interdisciplinar: sete casos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Atlas. 1983.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan et al. **Rituais organizacionais no fortalecimento os valores de uma empresa familiar**. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos-SP: 2010.

FUCHS, V.R. **The service economy**. Nova York. National Bureau of Economy Research, 1968.

FREYSSINET, Jacques. "Unión económica regional y política de empleo: el caso de la Unión Europea" In: Fujji, Gerardo y Santos Ruesga (coord). **El trabajo en un mundo globalizado**. Madrid. Ediciones Pirâmide, 2004.

FRIEDMAN, Harry. **Não, obrigado. Estou só olhando!** Tradução de Haroldo Netto e Pinheiro de Lemos. São Paulo: Makron Books, 1995.

FRIEDMANN, Georges. *Introdução e Metodologia*. In: FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre. **Tratado de sociologia do trabalho**. Tradução de Octávio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1973.

_____. **Le travail em miettes**. Spécialisation et Loisirs. Paris: Gallimard, 1956.

_____. **Où va le travail humain?** Paris: Gallimard, 1950. 399 p. (citado conforme a 2ª edição, 1954, nova edição, revista e aumentada, 1963).

FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre. **Tratado de sociologia do trabalho**. Tradução de Octávio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1973.

FUSHS, V.R. **The service economy**. **Nova York**. National Bureau of Economic Research. 1968.

GAETA, Antônio Carlos. **Shopping Centers: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1992.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole** - o que a globalização está fazendo de nós. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Tradução: Maria Célia Santos Raposo. 17ª edição. Rio de Janeiro: s.e., 2009.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. São Paulo. Editora Record, 2004.

GOTTDIENER, Mark. **A produção social do espaço urbano**. Tradução de Geraldo Gerson dos Santos. São Paulo: Edusp, 1993.

GRINT, Keith. **Sociologia do Trabalho**. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

HARVEY, David A. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 1992.

HEIDEGGER, Martin. *O caminho para a linguagem*. Trad. M. Schuback. In: **A caminho da linguagem**. Petrópolis: Vozes, 2003.

HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart: commercialization of human feeling**. Berkeley, University of California Press, 1983.

IANNI, Octávio. **A era do Globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

IBOPE Inteligência. Geonotícias *Shopping Centers*. **Informativo setorial de Shopping Centers**. Nº 01. Maio de 2011. Disponível em: <<http://www4.ibope.com.br/download/shoppingcenters.pdf>>. Acesso em: 23/03/2014.

JUNIOR, José Carlos de Freitas; CAMPANHOLO, Tarcisio. *O atendimento no varejo: a busca incansável por um bom atendimento - estudo de caso a empresa sucesso em vendas*. In: **Revista da Católica**, v 3 n 5 jan/ jul 2011. Disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosn4v2/01-administracao.pdf>. Acesso em: 15/04/2014.

KALBERG, Stephen. *Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalizations processes in history*. **American Journal of sociology**. Chicago, v. 85, n. 5, 1980.

KATOUZIN, M. A. *The Development of the Service Sector: a new approach*. **The Orford Economic Papers**, vol. 22, n. 3, England: 03/1970.

KON, Anita. *Sobre as Atividades de Serviços: Revendo Conceitos e Tipologias*. **Revista de Economia Política**, vol. 19, nº 2 (74), abril-junho/1999.

KUZNETS, S. **Economic Growth of Nations** - Total output and production structure. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1971.

LEFEBVRE, H. **Critique de la vie quotidienne**. (nova edição) Paris: L'Arche, 1958.

- LEITE, Márcia de Paula. *O trabalho e suas reconfigurações: conceitos e realidades*. In LEITE, Márcia de Paula; ARAÚJO, Angela Maria Carneiro (Orgs.). **O trabalho reconfigurado: ensaios sobre Brasil e México**. São Paulo: Annablume/FIESP. 2009.
- LIMA, F. **Shopping Centers: EUA vs. Brasil: uma análise mercadológica comparativa**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- LINHART, Robert. Lenin, **Os Camponeses, Taylor**. São Paulo. Marco Zero, 1983.
- LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa**. São Paulo: Educ, 1999.
- MARSHALL, J.N; WOOD, P.A. **Services and space: Key aspects of urban and regional development**. Harlow. Inglaterra. Longman Group Limited. 1995
- MARX, Karl. **Uma Contribuição para a Crítica da Economia Política**. Tradução de Florestan Fernandes. 2ªed. São Paulo: Expressão Popular. 2008.
- _____. **O Capital**. Crítica da Economia Política. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Nova Cultural, 1988 (Vol. 1), 1996 (Vol. 2).
- _____. **Le capital**. Paris: Éditions Sociales, 1948.
- _____. **Grundrisse: manuscritos econômicos de 1857 - 1858: esboços da crítica da economia política**. Tradução de M. Duayer e Nélio Schneider. São Paulo: Boitempo, 2011.
- _____; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã – I Feuerbach**. Tradução de José Carlos Bruni e Marco Aurélio Nogueira. São Paulo, Hucitec, 2002 (1986).
- _____; _____. **Manifesto do Partido Comunista**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira e Leandro Konder. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.
- MILES, I. "**Services in the new industrial economy**". Futures, julho/Agosto. 1993
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2004.
- MINKES. *Statistical Evidence and the Concept of Tertiary Industries*. **Economic Development and Cultural Change**, vol. III, n. 4, USA, 07/1955.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO. *Observatório do Trabalho*. **Portal**. Disponível em: <http://geo.dieese.org.br/manaus/>. Acesso em: 08/12/2014.
- MUSGRAVE, R. A. **Fiscal Systems**. New Haven, USA: Yale University Press, 1969.
- NAVILLE, Pierre. *O método na sociologia do trabalho*. In: FRIEDMANN, Georges; NAVILLE, Pierre. **Tratado de sociologia do trabalho**. Tradução de Octávio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1973, 2 v.
- NETO, Benedito de Moraes. **Século XX e trabalho industrial**. São Paulo: Xamã, 2003.
- NEVES, Magda de Almeida. *As novas configurações do trabalho: diversidade, precarização e dominação*. In PORTO, Maria Stela Grossi e DWYER, Tom (Orgs.). **Sociologia em transformação: pesquisa social no século XXI**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2006, Série Sociologia das Conflitualidades, vol II, pp. 147-167.
- NUSBAUMER, J. **The service economy: lever to growth**. Boston. Kluwer Academic Publishers, 1987.
- OHNO, Taiichi. **O sistema Toyota de produção: Além da produção em larga escala**. Tradução de Cristina Schumacher. Porto Alegre. Bookman, 1997.

OLIVEIRA, José Aldemir de; COSTA, Danielle Pereira. *A análise da moradia em Manaus (AM) como estratégia de compreender a cidade*. **Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**. Barcelona: Universidad de Barcelona, 1 de agosto de 2007, vol. XI, núm. 245 (30). ISSN: 1138-9788. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-24530.htm>>. Acesso em: 24/02/2014.

OLIVEIRA, P. A. de; VIEIRA, F. G. D. **Comunicação de Marketing**: um estudo exploratório sobre a formação e uso de constelação de consumo na cidade de Maringá. VII Seminários em Administração, 2005. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/86Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT22-Comunicac%E3omkt_Shopping_Center.PDF. Acesso em: 25/02/2014

OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. **Reestruturação Produtiva e Qualificação Profissional na Zona Franca de Manaus**. Manaus: Editora da Universidade do Amazonas, 2000.

ORBAN, Edouard. *O Serviço é um produto?* In: **O Trabalho no Setor Terciário**: Emprego e Desenvolvimento Tecnológico. DIEESE; CESIT (Org). São Paulo DIEESE. Campinas: CESIT, 2005.

PADILHA, Valquiria. **Shopping Center**: a catedral das mercadorias. São Paulo: Bomtempo, 2006.

PASTORE, José. *O enigma da produtividade*. In: **Jornal da Tarde**. São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_217.htm>. Acesso em: 25/03/2014.

PINTAUDI, S. M. *O Shopping Center no Brasil*. Condições de surgimento e estratégias de localização. In: PINTAUDI, S.M, FRÚGOLI, H. (orgs), **Shopping Centers**: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras. São Paulo: Unesp, 1992.

POCHMANN, Márcio. *As perspectivas do trabalho na economia moderna*. In DOWBOR, Ladislau et al. **Desafios do Trabalho**. Petrópolis: Vozes. 2004.

POTSCH, F.; SOUZA FILHO, J. C. de. *O desenvolvimento dos Shopping Centers no Brasil e o relacionamento entre administradores lojistas*. In: ANGÉLO, Cláudio Felisone de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

RIDLLE, D.I. **Service-led growth**. The role of the service sector in world development. Nova York. Praeger Publishers, 1986.

ROTTEMBERG, Simon. *Note on "Economic Progress and Occupational Distribution"*. **The Review of Economics and Statistics**, vol. XXXV, n. 2, USA: 05/1953.

SABOLO, M.Y. **The service industries**. Genebra. International Labour Office, 1975.

SAMUELSON, P. A. **Aspects of Public Expenditure**. Public Finance, selected readings. N. Y., USA: H. A. Cameron & H. Hendelson, Ed. Randon House, 1966.

SANTOS, Milton **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. São Paulo: Record, 2000.

SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço**: Técnica e Tempo, Razão e Emoção. 4. ed. 2. reimpr. - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SCHELER, Max. Arbeit und Ethik. **Zeitschrift für Philosophie und Philophische Kritik**, 1899.

SELL, Carlos Eduardo. *Racionalidade e racionalização em Max Weber*. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 27, núm. 79, junho, 2012.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

_____. **O declínio do homem público**. As tiranias da intimidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Relatório sobre as perspectivas do setor de serviços até 2015**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/gestao-do-varejo/observatorio-do-varejo/Estudo%20Comercio%20e%20Servwico%20CNC.pdf>>. Acesso em: 17/03/2014.

SHARPE, Jim. *A história vista de baixo*. In: BURKE, Peter. **A escrita da história**: novas perspectivas. Org. Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

SHIROMA, Eneida O. **Mudança tecnológica, qualificação e políticas de gestão**: A educação da força de trabalho pelo modelo japonês. Tese de doutorado, FE/Unicamp, 1993. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301997000400002#back1. Acesso em: 15/10/2014.

SMITH, Adam. **Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações**. vol.1. Tradução e notas. Teodora Cardoso e Luiz Cristovão de Aguiar. 2ª ed. Editora Fundação Calouste Gulbenkian, 1980.

SINGER, H. W. **Standardized accountancy in Germany**. Nova York. Garland, 1982.

SORJ, Bila. *Sociologia e trabalho*: mutações, encontros e desencontros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.15, n. 43, jun, 2000.

SOUZA, G.; LEITE, A. *Análise da variação do tempo dedicado às viagens urbanas da população de Manaus-AM, em Função do Modo de Transporte Utilizado*. **Revista de Geografia e Ordenamento do Território**, n.º 1 (Junho). Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território (GEGOT), 2012.

STANDING, Guy. **O precariado**: a nova classe perigosa. Tradução de Cristina Antunes. Revisão da tradução de Rogério Bettoni. Belo Horizonte: Autêntica Editora. 2013. 285 p.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

TEIXEIRA, Marilane; PELATIERRI. *Terceirização e precarização do mercado de trabalho brasileiro*. In: DAU, Denise M., RODRIGUES, Iram J.; CONCEIÇÃO, Jefferson J. (Orgs). **Terceirização no Brasil**: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas). São Paulo: Annablume/CUT, 2009.

THERBON, Goran. *Dimensões da globalização e a dinâmica das (des)igualdades*. In GENTILI, Pablo (org). **Globalização excludente**. Desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial. Petrópolis, Rio de Janeiro; Buenos Aires: CLACSO. 1999.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Revisitando Marx*: alienação, sobretrabalho e racionalidade nas organizações contemporâneas. **READ** - Edição 55. Vol. 13 Nº 1 jan-abr 2007.

THOMPSON, E. P. *O tempo, a disciplina do trabalho e o capitalismo industrial*. In: SILVA, T. T. da. (org.). **Trabalho, educação e prática social**: por uma teoria da formação humana. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

TOLEDO, Enrique de la Garza et al. *Para um conceito ampliado de trabalho, controle, de regulação e de construção social da ocupação*: "os outros trabalhos". In: LEITE, Márcia de

Paula; ARAÚJO, Angela Maria Carneio (Orgs.). **O trabalho reconfigurado**: ensaios sobre Brasil e México. São Paulo: Annablume; FIESP, 2009.

WALKER, R. “Is there a service economy?”. **Science and Society**, nº 49, 1985.

WEBER. Max. **Ensayos sobre sociología de la religión**. Madrid: Taurus Ediciones, 2001.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

ZIELCKE, “Der neue Doppelgänger“. Die Wandlung des Arbeitnehmers zum Unternehmer - Eine zeitgemäße Physiognomie. In: **Frankfurt Allgemeine Zeitung**, nº 167, vol. 20, 1996.