

FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO COMÉRCIO:  
O CASO DE UM *SHOPPING CENTER*  
LABOUR FLEXIBILIZATION IN COMMERCE SECTOR:  
THE CASE OF A MALL

---

*Márcia Costa\**

*Cristina M. Maciel\*\**

*Márcio R. L. Ferreira\*\*\**

*Roberto D. Brandão Jr.\*\*\*\**

RESUMO

A forte desregulamentação do mercado de trabalho associa-se ao desemprego estrutural e provoca a degradação das condições e dos regimes de trabalho. O presente artigo tem como objetivo analisar a realidade dos regimes de emprego vividos pelos comerciários que exercem suas atividades em um *shopping center*. Busca-se conhecer as práticas gerenciais em terrenos como os da contratação/demissão, promoção, salários, jornada. Utilizamos o método qualitativo de pesquisa por intermédio da técnica de entrevista. Dentre os achados mais gerais da pesquisa podemos afirmar que é reduzida a força da representação sindical. Por sua vez, o trabalho de curtíssima duração, a ausência de políticas de desenvolvimento de pessoal, a multifuncionalidade do trabalhador que deve estar disponível e apto para fazer de tudo, inclusive, serviços gerais, a jornada flexibilizada e ampliada até o limite, a competitividade entre os empregados vendedores, fomentada ao extremo, o número reduzido de funcionários, especialmente nas lojas de médio porte constituem os problemas centrais vividos pelos comerciários e para os quais há pouca possibilidade de enfrentamento por uma via negociada que minimamente favoreça o lado mais fraco da relação capital-trabalho.

*Palavras-chave:* Flexibilização do Trabalho; Sindicatos; Comerciários.

---

\* Doutora em Sociologia, professora e pesquisadora do Departamento de Administração da UFPB.

\*\* Mestre em Administração e auxiliar de Auditoria de Contas Públicas do TCE/PB.

\*\*\* Mestre em Administração e professor do Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ.

\*\*\*\* Mestre em Administração e professor substituto do Departamento de Administração da UFPB.

ABSTRACT

The strong labour market deregulations along with the structural unemployment have been provoking degradation of the employment regimes. This article analyses the reality of the job conditions experienced by workers from commerce sector employed in a mall of a medium size city. We aim to know the management practices in terrains as hire and fire, career, wages, working day. The field research was based on qualitative method by means of interview and analysis of the workers speech on their job conditions. From the more important findings we could assert that union representation power is weak, therefore temporary job, lack of human resource development politics, multi-functionality abilities of workers, who have to be able to do everything, flexible and extended working day, strong competitiveness between seller workers, reduced number of employees, especially within medium size companies constitutes the main problems experienced by commerce workers. For them there is few possibilities to face those problems by collective bargain in a way that minimally benefit the weaker side of capital-labour relation.

*Keywords:* Labour Flexibilization; Unions; Commerce Sector Workers.

## INTRODUÇÃO

Presencia-se, mundialmente, a um forte refluxo dos direitos e conquistas alcançados pelos trabalhadores ao longo dos denominados 30 anos gloriosos que se seguiram ao término da Segunda Grande Guerra. O padrão de emprego regular, construído, sobretudo, nas economias mais desenvolvidas, de mais longa duração, para um mesmo empregador, assistido pelas conquistas da barganha coletiva e por legislações e políticas públicas atinentes às metas de pleno emprego e de redistribuição social, vem sendo questionado pela competição desenfreada da nova ordem econômica global, fortemente refratária a compromissos.

Na nova economia, a flexibilização dos recursos, especialmente do trabalho, é discurso dominante do *mainstream* acadêmico, de consultores, empresários e governos, orientando e legitimando as estratégias de ajuste competitivo, focadas na desregulamentação do mercado de trabalho. Essa flexibilização do trabalho, associada ao fenômeno do desemprego estrutural, amplia o surgimento dos empregos ditos atípicos, pautados nos baixos salários, na temporalidade dos vínculos, nas baixas contribuições sociais, na fraca capacidade de organização coletiva.

Após a década de 1990, o Brasil se insere nesse ambiente competitivo em condição subordinada (MATTOSO, 1997), haja vista que o desemprego e as formas de flexibilização do trabalho, que, historicamente, marcaram o mercado de trabalho brasileiro, puseram em foco questões sociais e políticas muito mais complexas, dada a característica autoritária, precária, excludente e desigual do sistema de relações de trabalho e da estrutura social do País.

As mudanças são vivenciadas por todos os setores da economia, sobretudo pelo setor secundário, que necessita incorporar inovações técnicas e organizacionais, normalmente poupadoras de força de trabalho. No entanto, o processo de degradação das condições e dos regimes de trabalho expõe sua face mais dura nos segmentos do setor terciário da economia, que passa a absorver boa parte do volume dos empregos eliminados devido à reestruturação do setor industrial.

Espremidos num mercado de trabalho estruturalmente mais heterogêneo – devido ao variado leque dos vínculos, das ocupações, das qualificações e dos rendimentos –, de elevada competição e, como corolário, muito mais fracamente organizado, os trabalhadores dos serviços e do comércio representam um contingente mais vulnerável e

pouco valorizado do mercado de trabalho. O presente artigo constitui resultado preliminar de pesquisa empírica realizada em um *shopping center*, cujo objetivo foi analisar a realidade dos regimes e das condições de trabalho vividas pelos trabalhadores do comércio, que exercem suas atividades em lojas de pequeno, médio e grande portes. Para isso, buscou-se conhecer as práticas gerenciais no que diz respeito a aspectos, tais como: salário, jornada, vínculo empregatício, benefícios, perspectiva de ascensão e quanto à capacidade de representação ou de influência do sindicato na definição das regras e políticas que orientam a relação de empresários e trabalhadores nesses terrenos das relações de trabalho.

Este texto procura destacar os achados da pesquisa qualitativa quanto aos aspectos relacionados às políticas de gestão de pessoal das empresas. Em um momento subsequente, pretende-se tratar da relação do sindicato com sua base de representação e com os patrões.<sup>1</sup> De modo geral, a atual etapa da pesquisa ratifica argumentos encontrados na literatura: baixos salários, longas jornadas, elevada rotatividade, sobrecarga de trabalho decorrente de quadros enxutos e maior versatilidade funcional, não necessariamente atrelada à valorização ocupacional, configuram o padrão mais genérico dos regimes de emprego e trabalho no comércio, em que também é bastante fraca a representação sindical. Ademais, procurou-se ressaltar a dimensão mais subjetiva do sofrimento físico e da condição social a que esses regimes de emprego levam: o desgaste físico, a extrema competição que quebra valores de solidarismo e o roubo do tempo livre.

## ASPECTOS RELEVANTES NA LITERATURA: AJUSTE COMPETITIVO E MENOS DIREITOS PARA OS TRABALHADORES

O Estado Keynesiano que se desenvolve no pós-1930 assegurou, principalmente nas democracias industriais desenvolvidas, a representação coletiva dos trabalhadores e seu direito de barganhar com os patrões os termos e as condições do trabalho. O padrão de estruturação das relações de trabalho então constituído teve como princípio a regulação dos conflitos e interesses de classe por meio da intervenção do Estado na garantia do direito de representação e de proteção social dos trabalhadores. Ele

---

<sup>1</sup> A pesquisa ainda prevê o mapeamento do perfil socioeconômico dos trabalhadores do comércio no País a partir de informações estatísticas encontradas na RAE/Ministério do Trabalho e Emprego e na PAC e Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esta etapa da pesquisa ainda se encontra em desenvolvimento.

se assentava em três pilares básicos: 1) no reconhecimento dos sindicatos e de sua liberdade para realizar barganha coletiva; 2) na institucionalização de leis trabalhistas e previdenciária/social mínimas; 3) na criação de uma massiva distribuição de renda via políticas públicas de acesso à saúde, à educação, à provisão de pensões, à seguro desemprego, dentre outras medidas.

A barganha coletiva e a legislação trabalhista constituíram-se nos principais instrumentos legais de regulação dos termos e condições de trabalho e da distribuição de renda. Elas passariam a definir politicamente aspectos como salários, tempo de trabalho, vínculos contratuais, direito de férias e descanso remunerado, medidas de segurança e higiene, direito de greve etc., tirando a definição dos termos do trabalho da esfera exclusiva do mercado. Com efeito, o intervencionismo estatal que se concretizou com característica, extensão e intensidade diferenciadas entre os países e mesmo dentro dos países que adotaram a industrialização como forma de desenvolvimento econômico, encontrou, senão uma homogeneização, uma convergência na criação de políticas de regulamentação das relações de trabalho e de bem-estar social.

Os contratos coletivos, por sua vez, atuaram como o grande estruturador e regulador dos conflitos do trabalho, com os sindicatos de trabalhadores atuando como partícipes autônomos e centrais, via partidos, nas políticas econômica e social do Estado. Foi essa autonomia representativa, de magnitude mais ou menos centralizada, no sentido de abranger e congregar nacional ou regionalmente os interesses de diversas categorias de trabalhadores, que forneceu representatividade e poderes aos sindicatos para negociarem, principalmente, regras e mecanismos de controle sobre o nível de emprego: regras de contratação e dispensa e de distribuição de renda (aumentos reais de salários vinculados à produtividade e sua disseminação de forma mais ou menos homogênea). Por essa via, os países desenvolvidos puderam construir uma matriz estrutural comum de regulação das relações de trabalho, muito embora, os componentes do **padrão de assalariamento** tenham se apresentado com características nacionais distintas. (BOYER, 1995; DAUBLER, 1994; MEDEIROS, 1994; OLIVEIRA, 1994, MATTOSO, 1996, DEDECCA, 1996).

Foi sob o guarda-chuva dos contratos coletivos e das legislações de proteção ao trabalhador e de seguridade social que os acordos políticos entre Estado, Capital e Trabalho encarregaram-se de conciliar crescimento econômico e paz social até pelo menos meados dos anos de 1970, quando o sistema passa a ser questionado por fenômenos novos da concorrência intercapitalista e por uma ideologia neoliberal que postulava a redução do papel do Estado na economia e a desregulamentação dos mercados

de trabalho. A financeirização do capital industrial, em um contexto de crescente instabilidade econômica e de globalização comercial, somada à disponibilidade de novas tecnologias e métodos organizacionais desestabilizaram os padrões de concorrência, e passaram a exigir das empresas uma maior agilidade de adaptação às novas condições de competição. Governos e empresários pareciam unânimes em responsabilizar a rigidez institucional dos contratos coletivos de trabalho pela quebra daquele ciclo de acumulação. A saída proposta apontava para a flexibilização e desregulamentação daquelas instituições.

O desenvolvimento e a incorporação de equipamentos automatizados e novos métodos de organização produtiva aceleraram o processo de racionalização, assentado na desverticalização das empresas e na emergência de sistemas de subcontratação de produtos e serviços. Esses novos processos prescindiam do uso de trabalhadores em larga escala, de modo que o impacto mais violento se deu sobre o nível de emprego. Como conseqüência, o poder de negociação dos sindicatos foi enfraquecido, o que facilitou a contestação de conquistas passadas, assim como de direitos assegurados em ordenamentos legais do mercado de trabalho. Aspecto contundente das mudanças, juntamente com a elevação do desemprego, foi a ampliação e a legalização de contratos atípicos de trabalho, fenômeno que fez romper três regras básicas do padrão de regulação precedente: a estabilidade, a jornada de trabalho preestabelecida e a indexação dos salários à produtividade e ao custo de vida (DEDECCA; MONTAGNER, 1993; BOYER, 1995; MATTOSO, 1996).

As empresas passaram a buscar cada vez mais autonomia na definição das regras que regulam o uso do trabalho, privilegiando a negociação descentralizada e, se possível, por empresa. Reivindica-se, sobretudo, a flexibilidade na remoção das restrições legais à contratação por tempo determinado (o denominado trabalho temporário) ou em regime de trabalho parcial, na adoção de jornadas de trabalho mais flexíveis e numa remuneração vinculada aos resultados da empresa e ao desempenho individual dos trabalhadores (DEDECCA, 1996). Nos contextos mais liberais, observou-se um processo de fragmentação das negociações coletivas e uma maior segmentação do mercado e das condições de trabalho. A militância dos trabalhadores foi severamente disciplinada pelo desemprego e pelas incertezas econômicas.

É esse, de modo geral, o estado da arte que permeia o debate sobre a emergência de regimes flexíveis de trabalho nos países desenvolvidos. O debate acerca da flexibilização do trabalho, juntamente com os ventos neoliberais pressionando pelas reformas do Estado e por políticas macroeconômicas orientadas para o mercado, foi

assimilado nos países capitalistas periféricos como panacéia para o histórico problema da baixa institucionalização dos mercados de trabalho e do desemprego. O Brasil, mais especificamente, enfrentou a crise do modelo de substituição de importações, adotando medidas passivas e dependentes de inserção econômica na nova economia global, pela via da abertura à competição externa, das privatizações e da desregulamentação dos mercados financeiros, de capital e de trabalho. Sem jamais ter incorporado o padrão de renda-consumo e bem-estar experimentado pelas economias desenvolvidas, o Estado brasileiro fomentou as iniciativas de desregulamentação e flexibilidade das condições e direitos do trabalho.

## RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DOS ANOS 1990 E SEU IMPACTO PARA AS CONDIÇÕES DE EMPREGO E TRABALHO

Uma versão mais aprofundada de boa parte dos argumentos e informações deste tópico pode ser encontrada em Costa (2005). Brevemente, o controle tutelar do Estado sobre os sindicatos e os movimentos sociais em períodos significativos da expansão econômica do País teve como principal produto o fechamento político à participação desses atores na distribuição da renda e na definição das políticas de interesse coletivo.

A barganha coletiva, como mecanismo mais democrático de redistribuição dos frutos do crescimento econômico, jamais teve a importância política alcançada nos países desenvolvidos. Isso significou que, no momento em que o Brasil vivia o chamado período do milagre econômico, os sindicatos não podiam lutar pelo repasse dos ganhos de produtividade da economia para os salários nem pela definição mais democrática das regras de uso do trabalho, de forma a limitar o arbítrio das gerências.

A repressão à ação coletiva, o poder quase ilimitado dos empregadores para demitir e contratar, a ampla descentralização das negociações, a abrangência limitada e hierarquizada das instituições do trabalho, os baixos rendimentos, foram responsáveis por um padrão de desenvolvimento subordinado e com fraco poder distributivo. No interior das empresas, por seu turno, com os trabalhadores sem representação nos locais de trabalho, predominavam as formas predatórias, pessoais e autoritárias de gestão.

O chamado movimento do novo sindicalismo foi um marco importante no questionamento dessa ordem autoritária e excludente. No final dos anos 1970 e por toda década de 1980, inaugurou-se um estilo de ação sindical combativo e apoiado pela militância e mobilização ativa dos trabalhadores, os sindicatos mais organizados passaram

a pressionar os patrões pela abertura de canais de negociação direta, deslocando a resolução dos conflitos, até então amplamente centrada na Justiça do Trabalho, para o interior das empresas e para o âmbito dos acordos coletivos. Negociações coletivas, que antes meramente acompanhavam as formalidades da implantação de ajustes salariais definidos pelo governo, passaram, então, a incorporar, ainda que de forma descentralizada, reivindicações a respeito de abonos salariais e produtividade, demandas relativas à carreira e à estabilidade no emprego, à redução da jornada de trabalho, à igualdade de salário para mesmo trabalho, à igualdade de salário e de tratamento entre os sexos, condições de segurança e saúde do trabalhador, dentre outras solicitações.

A Constituição de 1988 também trouxe conquistas importantes como a redução da jornada semanal de trabalho de 48 para 44 horas e a eliminação de alguns dos princípios autoritários encontrados na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como os que impediam a criação de sindicatos sem o controle do Estado. Todavia, o movimento do novo sindicalismo não mudou a face extremamente fragmentada da representação sindical nem teve força suficiente para negociar um pacto social que viabilizasse o compromisso com políticas mais amplas de emprego e renda. Conseqüentemente, houve uma maior segmentação do mercado de trabalho formal, com ampliação das desigualdades salariais não apenas em âmbito setorial, mas também regional.

Nos anos 1990, as transformações produtivas e econômicas advindas sob o impacto dos novos padrões tecnológicos e competitivos do comércio internacional no-cautearam o impulso de luta dos sindicatos. A abertura econômica e as privatizações expandiram os processos de reestruturação produtiva nas empresas, cujas estratégias de competição se direcionaram, predominantemente, para a redução dos custos do trabalho, redundando num fenômeno de demissão em massa de dimensão nunca vivida na história da industrialização do Brasil. Até a primeira metade dos anos 1990 mais de um milhão de empregos foram destruídos na indústria de transformação, tendo boa parte de seus trabalhadores caído na informalidade e outra se deslocado para o setor terciário, no qual é ainda mais forte a heterogeneidade das condições de emprego, com predomínio para os contratos de baixa qualificação e de baixos salários (MEDEIROS; SALM, 1994; POCHMANN et al., 1998; MATTOSO, 1999).

No campo legal, avançaram as medidas de flexibilização da legislação trabalhista. Em 1997 e 1998, como reflexo de iniciativas liberais apoiadas no discurso de que o desemprego era fruto da rigidez da legislação, um pacote de medidas arbitradas pelo Governo Federal legalizou: o banco de horas, que substituía o pagamento das horas extras;

a suspensão temporária do contrato de trabalho por motivos econômicos; o contrato de trabalho por tempo determinado, com redução dos encargos sociais; a redução do salário com redução da jornada; as cooperativas de trabalho, que estimularam, como produto da subcontratação, o crescimento do trabalho autônomo, desprovido da proteção dos direitos do emprego regular; a abertura do comércio varejista aos domingos sem o pagamento de horas extras e sem obrigação de negociação com os sindicatos, dentre outros. Essas medidas de modificação da legislação trabalhista se mostraram perniciosas uma vez que reduziram conquistas e direitos dos trabalhadores e foram incapazes de gerar novos empregos ou ampliar a formalização dos já existentes.<sup>2</sup>

Embora as pressões por ajuste competitivo tenham redundado em perdas de conquistas, especialmente no terreno da flexibilização dos salários, dos vínculos e das jornadas, os trabalhadores mais organizados (aqueles das atividades de maior dinamismo econômico - metalurgia, petroquímica, bancos, telecomunicação, energia – ou de empresas ou categorias de serviços públicos específicos) conseguiram, em graus diferenciados, manter algum poder de pressão e limitar o potencial das perdas. Essa não seria, todavia, a realidade para a maioria dos trabalhadores brasileiros com baixo poder de representação sindical ou empregado no mercado de trabalho informal. Ressalte-se que nos setores mais tradicionais, e aqui se destacam as atividades do setor de serviços e do comércio, é fraca a representação sindical, as negociações coletivas permanecem referendando direitos já assegurados na legislação trabalhista e predominam relações de trabalho autoritárias com poucas iniciativas de modernização/democratização da gestão (DIEESE, 1999; 1999a; NORONHA, 1998; CARVALHO NETO, 2001; OLIVEIRA, 2003).

O outro lado da moeda é que essa realidade corrobora para fragilizar a estrutura do mercado de trabalho formal no Brasil: baixos salários, excessiva instabilidade do vínculo empregatício e baixa qualificação dos seus trabalhadores. A ampliação do desemprego e da precarização no padrão de uso e remuneração da força de trabalho nos anos 1990 agravaram essas características. Segundo Pochmann (1999, p. 149), em 1996 o salário médio real dos trabalhadores nas regiões metropolitanas pesquisadas pelo IBGE equivalia a menos de 50% do poder aquisitivo de 1980. Um outro indicativo dessa precariedade é a elevada taxa de rotatividade da força de trabalho no País, um fator histórico que gerou uma cultura de trabalho altamente substituível e barato,

---

<sup>2</sup> Segundo dados do IBGE, em 1998, o desemprego atingia sete milhões de brasileiros – 9,2% da População Economicamente Ativa (PEA). Já em 2000, ele angustiava 11,5 milhões de trabalhadores, quase 15% da PEA. Sobre os efeitos perniciosos do pacote de medidas de 1998 flexibilizando as condições de contratação ver Krein (1999).

alimentada pelo não-compromisso dos patrões com a estabilidade, e, conseqüentemente, com as políticas de formação e valorização dos trabalhadores, pela ausência na legislação de proteção contra demissões arbitrárias e pela inexistência de mecanismos de representação sindical nos locais de trabalho.

Com sindicatos na retaguarda, elevada taxa de desemprego, mercado de trabalho informal e não regulado crescente, a flexibilização do sistema de relações de trabalho no Brasil tem contribuído para agravar as condições de vida e trabalho dos trabalhadores e ampliar desigualdades sociais históricas. O arcabouço teórico aqui delineado auxilia na análise do padrão de relações de trabalho no comércio varejista. Mas, quais as características centrais do padrão de relações de trabalho prevalentes neste segmento? É o que se pretende discutir nos próximos tópicos, tomando como referência as condições de emprego e trabalho dos trabalhadores de um *shopping center*. Antes, porém, cabe uma breve consideração sobre qual conceito de relações de trabalho é utilizado aqui para fundamentar as questões de pesquisa.

## UM BREVE CONCEITO PARA RELAÇÕES DE TRABALHO E OS ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Tomamos nesse estudo a noção de que as relações de trabalho são reguladas. Regras, normas, critérios (legais, formais e/ou informais) orientam e definem aspectos da regulação do trabalho como a contratação, a dispensa, a distribuição funcional do trabalhador, as jornadas, os ritmos de trabalho, as oportunidades de ascensão, a organização hierárquica, as relações de poder, o encaminhamento dos conflitos, a remuneração, os benefícios sociais etc. Elas sintetizam a política de produção em vigor nas empresas e são resultantes da correlação de forças entre capital e trabalho em dada conjuntura (PRIES, 1995). O trabalho procurou investigar o tratamento desses aspectos em empresas do segmento comercial instaladas em um *shopping center* da cidade de João Pessoa (PB).

Em termos típicos, a legislação trabalhista brasileira delimita os parâmetros, as convenções sindicais e os acordos coletivos atuam no sentido de garantir e ampliar os direitos básicos referendados naquela legislação, e as associações patronais e os patrões individualmente diligenciam na preservação dos espaços exclusivos de sua autoridade. A hipótese mais ampla é a de que, com sindicatos enfraquecidos e, tradicionalmente,

afastados dos locais de trabalho, num contexto de extrema competição e elevado desemprego, as empresas concentram muito mais poder para definir, a partir de seus interesses, as regras da regulação do trabalho, inclusive, com força para se sobrepor às orientações legais.<sup>3</sup>

Os resultados de pesquisa doravante apresentados constituem a fase inicial do estudo e contempla a análise de depoimentos de trabalhadores coletados entre os meses de novembro de 2004 e fevereiro de 2005, através de entrevista em profundidade e da análise da Convenção Coletiva de Trabalho realizada entre o sindicato patronal e o sindicato dos comerciários da cidade de João Pessoa no ano de 2004. Foram entrevistados 12 trabalhadores de seis empresas, sendo quatro trabalhadores pertencentes a dois microempresas, quatro trabalhadores pertencentes a dois empresas de pequeno porte e quatro trabalhadores pertencentes a dois empresas de médio porte.<sup>4</sup> As entrevistas não puderam ser gravadas devido ao não-consentimento dos entrevistados, que se sentiam constrangidos e receosos com a possibilidade de que as gravações pudessem ser utilizadas para fins outros que não fossem os da pesquisa.

A segunda etapa da pesquisa, a ser desenvolvida, pretende cotejar a visão dos representantes sindicais, especialmente quanto às dificuldades da representação e aos principais problemas enfrentados pela categoria no âmbito do que se consegue negociar. Destacam-se, desde já, as dificuldades de acesso às empresas e o receio dos trabalhadores de darem seu depoimento. Um outro fato, de extrema relevância e que, de certa forma, antecipa a confirmação da hipótese mais ampla de pesquisa, é que, por conta de uma política arbitrária da administração do *shopping center*, o sindicato, na figura de seus representantes, a exemplo dos delegados de base, não tem acesso às instalações do *shopping center*, ou seja, aos locais de trabalho. Essa situação dificulta enormemente a organização coletiva, o questionamento de direitos não cumpridos, a formação de uma cultura de classe (CASTEL, 1998), importantes na defesa de interesses comuns.

---

<sup>3</sup> Essa foi a hipótese central de outro trabalho focado na indústria têxtil. Em que pesem as especificidades setoriais e de capacidade organizativa do trabalho, as pressões de mercado sobre o emprego atuam como forte elemento disciplinador da força de trabalho, favorável às empresas (ver COSTA, 2006).

<sup>4</sup> Tomamos como referência o padrão IBGE que classifica como microempresa aquela que emprega de 1 a 19 empregados; como pequena empresa, aquela que emprega de 20 a 99 empregados e, como média empresa, aquela que emprega de 100 a 499 empregados.

## REGIMES DE EMPREGO E CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS COMERCIÁRIOS DE UM *SHOPPING CENTER*

O *shopping center* caracteriza-se como sendo um local que agrupa uma série de vantagens e facilidades aos clientes em termos de compras, em razão de oferecer: segurança, estacionamento, diversidade de lojas concentradas em um mesmo local, área de lazer, praça da alimentação etc. Funciona sete dias por semana, sem interrupção, mesmo em dias de feriados e finais de semana, o *shopping* estudado possui mais de 200 lojas de atividades diversas, incluindo 16 lojas-âncora.

### OS CONTRATOS E AS DEMISSÕES

O perfil da força de trabalho no comércio é tradicionalmente marcado pela baixa qualificação e pelos baixos salários (DIEESE, 2000; ALMEIDA, 1997). A rotatividade, historicamente elevada, apresenta-se como uma das estratégias centrais de barateamento e disciplinamento dos trabalhadores. O DIEESE (2000) estima que cerca de 40% da força de trabalho no comércio permanece empregada em um período inferior a um ano e vêm crescendo, consideravelmente, os regimes de contratação temporários, não necessariamente como resposta ao crescimento da demanda em períodos sazonais, mas como estratégia de redução dos custos do trabalho utilizada durante todo o ano. O contrato de trabalho com registro em Carteira e por tempo indeterminado alcança uma parcela cada vez menor da força de trabalho (DIEESE, 2000).

Essa é, definitivamente, a realidade da prática de contratação nas duas empresas de médio porte estudadas. Os depoimentos dos trabalhadores são unânimes quanto ao fato de que as empresas mantêm quadros extremamente enxutos em períodos normais ou sazonais. A principal consequência dessa política são os desgastes físicos e psicológicos decorrentes da elevada carga de trabalho e agravados pelas longas jornadas e pela necessidade de mostrar bom desempenho na expectativa de ser aproveitado pela empresa. Nessas empresas de médio porte, o núcleo de trabalhadores estáveis é bastante reduzido. As contratações se realizam através de firma terceirizada, expediente que além de livrar diretamente a empresa varejista das responsabilidades trabalhistas, haja vista que os custos são inferiores quando terceirizados, facilita enormemente a flexibilização do trabalho.

Nos períodos de ajuste sazonal, a prática tradicional no setor é a da contratação temporária, normalmente por três meses. Todavia, em uma das empresas de médio

porte pesquisadas, nos períodos de aquecimento das vendas, o aproveitamento se dá por um período de 15 dias. As empresas objetivam, com esse procedimento, fugir ao pagamento dos encargos sociais, não incidentes nesse prazo de contratação. Essa política de contratação predatória, na realidade, vem se tornando regra nas grandes empresas, que passaram a contratar trabalhadores temporários, mantendo quadros enxutos, durante todo o ano, não apenas nos períodos de aquecimento das vendas.

A queixa em relação aos quadros enxutos é menos notória nas pequenas e micro empresas. Não conseguimos referências estatísticas, mas é possível constatar nos depoimentos dos trabalhadores um sentimento de que existe um maior compromisso da empresa com a estabilidade. Nessas empresas, o pessoal ocupado sofre um acréscimo médio de 50% no período das festas natalinas através do contrato temporário, e há, tradicionalmente, a expectativa de contratação definitiva daqueles que apresentarem um desempenho considerado acima da média. Evidentemente, não é ocioso afirmar que a possibilidade de efetivação dos contratos depende da expectativa de expansão da empresa e do desempenho mais amplo da economia.

Considerando a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) da categoria no momento da pesquisa de campo (2004), observaram-se algumas cláusulas que tentam limitar o poder de contratação/demissão das empresas. A exemplo da que regulamenta a proibição de contratar, por meio de contrato temporário, ex-funcionários que já tenham trabalhado na mesma empresa desempenhando a mesma função. Essa cláusula procura minimamente assegurar que as empresas ampliem os regimes temporários para aqueles trabalhadores mais antigos.

A recontração de ex-empregados é praticamente improvável nas empresas de médio porte devido à elevada rotatividade praticada via regimes temporários. Esta cláusula da CCT certamente visa coibir esse tipo de prática, mas parece ter poder restrito dada a excessiva oferta, inclusive de trabalhadores com nível de instrução elevado (com graduação). No caso das micro e pequenas empresas, a norma de recontração antigos funcionários, por tempo indeterminado, é mais comum, principalmente devido aos custos de treinamento.

A respeito da demissão, a CCT inclui uma cláusula que assegura a estabilidade no emprego para o trabalhador em via de aposentadoria, aquele que esteja a no máximo dois anos de seu tempo de aposentadoria, e outra que estende em 20 dias o prazo legal da estabilidade no emprego (licença-maternidade) da trabalhadora gestante. Essas regras, na realidade, referendam conquistas alcançadas por outras categorias de trabalhadores no País, muitas delas, inclusive, com prazos de estabilidade mais vantajosos para

os trabalhadores, não sendo, portanto, específica ou inovação de barganha coletiva dos comerciários.

Geralmente, as demissões são homologadas pelo sindicato são quando surgem dúvidas quanto ao cálculo dos direitos de rescisão, as partes são encaminhadas para a Comissão de Conciliação Prévia. Na ausência de acordo, o caso é encaminhado à Justiça do Trabalho. Não é incomum, todavia, de acordo com relatos de trabalhadores e sindicalistas, que acordos firam direitos do trabalhador. Muitas vezes, os comerciários percebem valores inferiores aos legais rescisórios por preferirem agilizar o recebimento. Essa situação foi relatada pelos sujeitos de pesquisa, já que em uma empresa de médio porte houve um grupo de empregados demitidos que aceitaram um acordo com a empresa para receber suas indenizações rescisórias num prazo de seis meses e com as devidas correções. Para aqueles que não assinaram o acordo e entraram com recurso judicial, a querela perdura até o momento.

Com o intuito de dar celeridade no andamento dos processos trabalhistas e evitar a pleora processual, foram criadas as Comissões de Conciliação Prévia, instâncias privadas, bipartites (sindicatos patronais e de trabalhadores) de conciliação e mediação de conflitos. No Brasil, essas comissões foram institucionalizadas recentemente, mas há controvérsias quanto à sua eficácia para os trabalhadores devido às possibilidades de manipulação, de indução aos acordos lesivos e da renúncia dos direitos quando prevalece a necessidade de preservação do emprego ou a urgência material, ou seja, a necessidade da compensação econômica por parte do trabalhador.

No caso das demissões, a crise econômica dos anos 1990 no País abre um precedente extremamente favorável para os empregadores que, indiscriminadamente, se aproveitam do contexto. Até então, era comum as demissões serem homologadas no sindicato e as rescisões dos trabalhadores serem pagas imediatamente em parcela única. Na realidade, este tem sido um dos lados mais impiedosos da reestruturação da economia brasileira e retrata vivamente a inexpressividade dos sindicatos para fazer valer direitos garantidos em lei. As empresas, com muito mais liberdade para demitir sem justa causa, estabelecem as condições de pagamento, e se o trabalhador não estiver satisfeito que apele à Justiça do Trabalho. O recurso possível, então, é recorrer individualmente, contando com o auxílio jurídico do sindicato. Todavia, na maioria dos casos, as privações materiais do desempregado são tão prementes que ele acaba aceitando as condições estipuladas pela empresa e abdicando de apelar por um processo que pode durar meses ou anos para se dirimir.

## SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

Esse tema é normalmente complexo porque se relaciona direta ou indiretamente a toda política de qualificação, de perspectiva de carreira, de abonos extra-salariais e legais etc. No entanto, a análise é simplificada pelo fato de que o item “salários” para a categoria dos comerciários acompanha tradicionalmente o definido na legislação e na Convenção Coletiva. Por isso, não é possível retratar as empresas estudadas como possuidoras de políticas formais de carreira, no sentido de formar um mercado de trabalho interno com regras uniformizadas e que oportunizem democraticamente a possibilidade de ascensão.

De idêntica maneira, não se averiguou a existência de políticas de treinamento e qualificação sólidas, coadunadas com a estrutura de carreira e salários. Não há referência na Convenção Coletiva de regras que regulamentem esses aspectos das relações de trabalho. Em geral, pode-se dizer que praticamente inexistente plano de carreira para os trabalhadores empregados nas micro e pequenas empresas. Há, sobretudo nessas empresas, uma extrema multifuncionalidade que obriga os empregados a fazerem de tudo: trabalham como vendedores, estoquistas, vitrinistas e ainda executam serviços gerais. Essa multifuncionalidade não é acompanhada de distinções salariais e ocorre, com frequência, em razão do pouco efetivo de empregados. A elevada rotatividade também inibe o reconhecimento ou a melhora salarial/qualitativa que porventura pudesse advir com o mérito ou o tempo.

O treinamento é realizado *on the job*, normalmente com a ajuda de empregados mais antigos e seu enfoque se direciona para o conhecimento das características da mercadoria que será oferecida aos clientes. Nas empresas de médio porte identificou-se a existência de “pacotes” de treinamento com enfoque no desenvolvimento das habilidades dos vendedores de lidar com os clientes. Não se constatou em nenhuma das empresas pesquisadas a existência de uma política de planejamento das necessidades de qualificação e treinamento de seu quadro de pessoal. Também, não há iniciativas por parte das empresas no incentivo ao desenvolvimento educacional-profissional de seus empregados ou mesmo que facilitem a vida dos empregados que estudam. A cláusula décima sétima da Convenção Coletiva regulamenta o abono das faltas do empregado estudante nos dias de prova de vestibular, supletivo ou concurso público. Na prática, o que acontece é o posterior pagamento das horas em que o empregado esteve ausente.

Os salários, em geral, respeitam o piso da categoria, R\$ 392,20, valor em vigor no prazo da CCT de 2004 (julho/2004 até junho/2005). As variações acontecem por conta

das comissões, estabelecidas diferenciadamente entre as empresas, e de alguns abonos extra-salariais concedidos voluntariamente por algumas delas. As lojas de micro e pequeno portes praticamente não concedem benefícios extraconvenção coletiva. As de médio porte podem concedê-los em forma de percentuais sobre os salários básicos (14º, 15º salários), mas estes vêm condicionados ao alcance de metas preestabelecidas pelas matrizes. Identificou-se a concessão de um bônus para compra semestral de roupas na própria loja, mas esse direito só é gozado pelos empregados que ocupam cargos de chefia, os mais estáveis, portanto.

Já com referência ao item “cesta básica”, em nenhuma das lojas abordadas foi constatado o benefício, salvo, nas de grande porte, que concedem tíquetes-alimentação ou refeições subsidiadas, na verdade, respeitando uma exigência legal. Com relação ao benefício “plano de saúde”, novamente, as microempresas não o disponibiliza. Já as empresas de pequeno porte o disponibiliza de forma subsidiada, por meio de convênios, enquanto as de médio porte o concede de forma gratuita, sendo, em alguns casos também oferecido, de forma subsidiada, o plano odontológico. A convenção sindical não faz menção a esses últimos benefícios, o que, com exceção para o item alimentação das empresas de grande porte, significa que qualquer concessão representa voluntarismo por parte das empresas e pode ser retirada conforme seus interesses.

Embora a Convenção Coletiva traga uma cláusula estabelecendo que os empregados poderão participar de plano de participação nos lucros e nos resultados de suas respectivas empresas, na forma que vier a ser estabelecida em acordo coletivo de trabalho, não foi identificado, entre as empresas pesquisadas, nem junto ao sindicato, nenhum programa de participação nos lucros envolvendo os comerciários da cidade de João Pessoa. Esse é um dos aspectos que corroboram a defasagem das conquistas dessa categoria de trabalhadores, sobretudo em relação ao setor industrial mais organizado que, em alguma medida, vem incorporando em sua agenda de negociação a participação nos lucros e resultados ou alguma forma de compensação atrelada a ganhos de produtividade.

O que é típico no segmento, todavia, é a variação salarial com base nas comissões de venda. Todas as pequenas e médias lojas pesquisadas adotam o regime de trabalho comissionado, sendo as comissões pagas a partir do alcance de cotas de vendas. Basicamente o funcionário recebe o piso salarial. A partir do momento em que ele supera o nível de cotas estabelecido pelas empresas, ele passa a receber a comissão sobre o excedente das vendas. O ponto crítico desse modelo é que, em função das vendas do comércio sofrerem variações sazonais, na maioria dos meses do ano o movimento

não é tão significativo, e, por isso, há muito pouca possibilidade de os trabalhadores aumentarem seu salário básico. O período de aquecimento, quando os empregados podem contar com aumentos significativos de sua remuneração, acontece no final de ano e em datas comemorativas, como o Dia das Mães. Esse é também o período mais crítico de sobrecarga de trabalho.

Por outro lado, a prática do comissionado tem como principal consequência a competição entre vendedores, individualmente ou entre grupos. Na maioria dos casos, as comissões são individuais e o conflito gerado é evidente, os funcionários têm como principal objetivo o aumento do volume monetário das vendas para que seu salário aumente como uma proporção do que foi vendido. Por esse motivo, o domingo não é mais considerado o dia de descanso, uma vez que nesse dia o volume de vendas é maior do que os demais dias da semana. Assim, o trabalho no domingo passou a ser utilizado como um “prêmio” para os melhores vendedores da semana, que disputam, de maneira aferrada, o trabalho naquele dia. O aspecto social dessa política é que ela mina as possibilidades de ações solidárias na defesa de interesses coletivos.

Nas lojas de médio porte, por sua vez, não foi identificado o uso da política de comissão de vendas. A estratégia adotada é a que se rotula de *self-service*, pela qual os clientes é quem se servem das mercadorias, sem a influência dos vendedores.

A Convenção Coletiva da categoria assegura com relação às comissões que os direitos trabalhistas que tomam por base o salário piso da categoria (férias, 13º salário, licenças remuneradas e verbas rescisórias de contrato) terão como referência a média das seis maiores comissões nos últimos 12 meses, assim como que os empregados comissionados ficam isentos de qualquer responsabilidade pelo inadimplemento das vendas a prazo, não podendo perder o recebido a título de comissão de vendas. Constatou-se que em todas as lojas pesquisadas é pago o piso salarial estipulado na Convenção Coletiva, salvo em uma das lojas de médio porte onde foram identificados funcionários com carga horária diária de oito horas e de seis horas. Os que trabalham no regime de seis horas diárias estavam recebendo salários proporcionais aos estipulados na convenção.

## JORNADA DE TRABALHO

A jornada de trabalho é um dos pontos mais polêmicos da regulação do trabalho e que vem sendo alvo dos ataques e da luta política pela flexibilização.

a) Horário de trabalho

O *shopping center* estudado é aberto ao público de domingo a domingo normalmente das 10 às 22h. Os entrevistados das lojas de pequeno e médio portes afirmaram haver dois turnos, o primeiro iniciando com a abertura do *shopping* às 10h e se encerrando às 16h e o segundo turno iniciando às 16h com encerramento das atividades junto com o fechamento do *shopping* às 22h. Numa das lojas de pequeno porte foi acrescentada a informação de que no período natalino o funcionário estende seu horário voluntariamente para aumentar os vencimentos. Nas lojas de médio porte pesquisadas, há empregados com jornada de 6 horas (trabalho parcial), com intervalo de 15 minutos para refeição e empregados com jornada de 8 horas, com intervalo de 1 hora para refeição, devendo o funcionário chegar com antecedência para guardar seus pertences.

b) Folga

A folga remunerada é um direito assegurado ao trabalhador, no entanto, é facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho. A Convenção Coletiva de Trabalho dos comerciários da cidade de João Pessoa determina que os empregados devem gozar a folga semanal através da escala de revezamento, e, em caso de feriado, a folga deverá ser adiada para a semana seguinte, nos termos do que regulamenta a legislação.

No caso das lojas enquadradas como microempresas, há alternância de domingos, isto é, trabalha-se um domingo sim outro não. No caso das lojas de pequeno porte pesquisadas, encontramos duas situações: a primeira, na qual os trabalhadores renunciavam folga aos domingos, transferindo-a para um dia útil da semana. Nesse caso, os líderes de vendas têm a possibilidade de decidir se querem ou não folgar, isto porque o domingo e/ou feriado são considerados dias de maior movimento no *shopping*. Trabalhar nesses dias é considerado um “prêmio salarial” para os trabalhadores comissionados.

Depreende-se disso que nas lojas que adotam esse sistema são maiores as disputas entre os vendedores por assegurar um domingo ou feriado de trabalho; a segunda situação é a de programar uma escala para os trabalhos aos domingos para que nenhum vendedor seja prejudicado. No caso das lojas de médio porte pesquisadas, também há duas situações: a primeira na qual a folga é semanal com a loja estipulando como dias preferenciais de gozo da folga às

segundas e às quartas-feiras; no segundo caso, funciona de forma similar à loja de médio porte, trabalha-se um domingo sim, outro não.

A Convenção Coletiva de Trabalho prevê que no caso de trabalho aos domingos e feriados, os empregados devem receber, a título de ajuda de custo, a importância de R\$ 19,00 ao dia, sem prejuízo das demais vantagens previstas na convenção. Esta deverá ser paga no final da jornada especial laborada. Nas entrevistas, os empregados confirmam o cumprimento dessa cláusula pelas empresas. A folga do domingo, nesses casos, é gozada em qualquer dia da semana (ver a questão do banco de horas mais abaixo).

No quesito troca de folgas, os vendedores entrevistados das microempresas informaram que a troca do dia estipulado para a folga pode ser negociada desde que a gerência seja comunicada com antecedência de, no mínimo, 24 horas. O mesmo procedimento acontece com as lojas consideradas de pequeno porte. Nas lojas de médio porte, há a possibilidade de flexibilizar o horário de entrada e saída do funcionário de acordo com estudos prévios da escala, contudo, não são permitidas as trocas dos dias de folga. Em uma das lojas de médio porte, nem mesmo a flexibilidade de horário é consentida, principalmente no mês de dezembro, considerado de grande movimento. Como não há na legislação qualquer menção ao assunto, visto que o legislador não pode prever todas as situações com que o trabalhador vai se deparar ao longo de sua vida, esse é um terreno da regulação do trabalho definido informalmente entre gerentes e trabalhadores, uma vez que a CCT também não o regulamenta.

#### c) Atraso

Em relação ao atraso dos funcionários à chegada ao local de trabalho, não há qualquer menção na convenção trabalhista que vigorava à época, de maneira que os entrevistados das microlojas afirmaram que o atraso é compensado com o banco de horas; nas lojas de pequeno porte pesquisadas há duas percepções: a primeira de que há flexibilidade quanto à questão, ficando estipulada como política a tolerância de 15 minutos de atraso; no segundo caso, o funcionário deve avisar com antecedência de 24h ou, sendo imprevisível o motivo pelo qual for se atrasar, o procedimento é avisar ao gerente para, posteriormente, compensar o atraso através do banco de horas. Para as lojas de médio porte pesquisadas a percepção é outra: não são tolerados atrasos, sendo aplicadas as penalidades da lei, no caso, o desconto no salário ou, no limite, a possível

demissão por justa causa. Esse é um outro campo da “gestão do negócio”, do arbítrio da gerência, ao qual o sindicato não tem poder de influência.

d) Banco de horas

Como prevêem a Lei nº 9.601/98 e a Medida Provisória nº 1.879-13, de 29 de julho de 1999, as empresas podem adotar regime de compensação de horas através de um sistema de débitos e créditos que visa essencialmente responder às instabilidades da demanda. Com base nessas leis, a Convenção Coletiva dos comerciários regulamenta que a compensação das horas excedentes à jornada normal de trabalho poderá ser instituída pelas empresas através de Acordo Coletivo de Trabalho desde que sejam respeitados os seguintes critérios e limites, condicionados ao seu registro e arquivamento na DRT-PB: a) a compensação através da concessão de folgas dos trabalhadores, dar-se-á considerando para cada hora em excesso, uma hora de folga; b) adoção de mecanismo de controle e fiscalização que permita mensalmente o acompanhamento individual do trabalhador e do sindicato profissional; c) 120 dias para apuração das horas em excesso que forem trabalhadas no período, dando-se a compensação mediante concessão de folga, impreterivelmente, nos 30 (trinta) dias subsequentes; d) na hipótese de impossibilidade de as empresas cumprirem nos prazos acima estabelecidos, a compensação através das folgas, obrigam-se ao pagamento das horas trabalhadas, acrescidas do percentual constante nesta Convenção para as horas extraordinárias.

Quando questionados em relação ao funcionamento do banco de horas, os vendedores da loja de microporte afirmaram haver respeito ao que é exposto na Convenção Coletiva em vigor à época, servindo o mesmo para compensar as horas trabalhadas que extrapolavam a jornada legal de oito horas. Houve divergência na opinião coletada nas lojas de pequeno porte, em uma delas foi afirmado que se praticava o banco de horas sob a mesma lógica de funcionamento da loja de microporte, na outra, além de não haver registro das horas trabalhadas em excesso, soma-se um completo desrespeito ao acordado na convenção, pois não são pagas as horas extras. Numa das lojas de médio porte pesquisadas, os entrevistados afirmaram que o banco de horas foi abolido, tendo em vista a fiscalização, um sinal de que a sua utilização não cumpria o convencionado com o sindicato da categoria. Para substituir o banco de horas, a empresa adotou a política de remunerar as horas excedentes através das horas extras. Na segunda loja, os entrevistados afirmaram que somente as horas extras do domingo são remuneradas, as demais são compensadas através de

folgas, sem possibilidade de compensações no mês de dezembro, ou seja, no mês de maior aquecimento das vendas, os trabalhadores trabalham além da jornada legal sem perceberem a remuneração correspondente.

Fazendo-se um comparativo com a legislação e com o convencionado entre os representantes dos trabalhadores e dos empresários, percebe-se que os direitos dos trabalhadores estão sendo desrespeitados e que a fiscalização do órgão responsável da Delegacia Regional do Trabalho (DRT), juntamente com o Sindicato representativo da categoria profissional, não está sendo eficiente. Ao que parece, há manipulação, ou mesmo inexistência, dos registros de horas excedentes trabalhadas, o que significa a burla do direito do trabalhador gozar as folgas ou recebê-las através de horas extras.

As medidas provisórias que institucionalizaram a abertura do comércio varejista aos domingos e o banco de horas,<sup>5</sup> na realidade, viabilizaram o excedente de trabalho sem a devida remuneração da hora extra, refletindo a perda de um direito há muito conquistado. Em outra pesquisa com foco no setor industrial, Costa (2006, p. 198) constatou a ocorrência de idênticos abusos por parte das empresas. Um sindicalista comentou que o banco de horas podia ser comparado a um **mercado financeiro regularizado pelo sindicato**, numa alusão aos ganhos antecipados das empresas que contam com sobretrabalho barato para garantir sua produção. A comparação tem fundamento quando se verificam as dificuldades nas compensações dos créditos, que ocorrem ao bel-prazer das empresas, principalmente nos casos de demissões de trabalhadores com acúmulo de horas trabalhadas, cujo pagamento tem, muitas vezes, que ser reclamado na Justiça do Trabalho. Com efeito, as empresas têm seu faturamento garantido com as horas excedentes trabalhadas hoje e que apenas serão pagas em momentos posteriores, ao sabor das flutuações da demanda, ou, o que é bastante comum, quando questionadas na Justiça do Trabalho, geralmente após a demissão do trabalhador.

A institucionalização do trabalho do comerciário aos domingos eliminou o direito ao recebimento da hora extra no dia da semana, tradicionalmente, considerado como de folga remunerada (a Convenção Coletiva dos comerciários regulamenta o pagamento das horas extras na base do adicional de 80% sobre o valor da hora normal). Um outro agravante que acontece, freqüentemente,

<sup>5</sup> Entre 1997 e 1998, no segundo governo de Fernando Henrique Cardoso, uma série de medidas provisórias, transformadas em leis, foi instituída com o intuito de flexibilizar a legislação trabalhista, no seu conjunto, desfavorável para os trabalhadores. Para entender o significado dessas medidas e seu efeito perverso para os trabalhadores, ver Krein (1999).

nos períodos de aquecimento das vendas, é que muitos trabalhadores têm que aceitar trabalhar em dobro, sem o intervalo mínimo legal de 11 horas consecutivas de descanso entre uma jornada e outra.

Essas possibilidades de flexibilização da jornada de trabalho, juntamente, com a completa disponibilização do trabalhador à necessidade da empresa permitida pelo banco de horas, constituem, além de sobretrabalho barato, um elemento de “invasão” da empresa na vida privada de seus trabalhadores, porque lhes “rouba” a autonomia sobre o seu tempo livre: o domingo livre com a família, o excedente da jornada além do horário de fechamento da loja, a eliminação do tempo necessário de descanso, a possibilidade de programar suas férias, estas muitas vezes fracionadas em períodos diferentes ao longo do ano. Uma situação de escancarada banalização da injustiça, bem retratada por Dejourns (2001).

## CONCLUSÃO

O trabalho no comércio, definitivamente, caracteriza-se como um dos mais flexíveis e predatórios da economia formal, cujos fundamentos são: os baixos salários, a jornada longa e extenuante, a instabilidade, a imobilidade social e a extrema competição. A etapa inicial de pesquisa corrobora essa sentença, de resto, ainda por ser melhor conhecida pela literatura especializada, fortemente centrada no setor industrial. Nas empresas visitadas, com pouca distinção segundo o porte, o trabalho de curtíssima duração; a ausência de políticas de desenvolvimento de pessoal; a multifuncionalidade do trabalhador que deve estar disponível e apto para fazer de tudo, inclusive, serviços gerais; a jornada flexibilizada e ampliada até o limite; a competitividade entre os empregados vendedores, fomentada ao extremo; o número reduzido de funcionários, especialmente nas lojas de médio porte; e, nelas também, a difícil relação com os gerentes que, na maioria das vezes, possuem perfis e formas diferentes de conduzir a mesma unidade de trabalho, constituíram os problemas centrais vividos pelos trabalhadores e para os quais há pouca possibilidade de enfrentamento por uma via negociada que minimamente favoreça o lado mais fraco da relação capital-trabalho.

O *shopping* estudado possui uma política abertamente anti-sindical. Os trabalhadores sindicalizados não são bem-vindos e ao sindicato não é permitido acesso às

instalações das unidades empresariais. Dentre as empresas estudadas, segundo informações dos entrevistados, apenas em uma delas encontramos um funcionário sindicalizado, e, mesmo assim, malvisto pelos seus superiores em razão de ser constantemente assediado pelos seus colegas a fim de dirimir dúvidas trabalhistas. Por conseguinte, o nível de sindicalização é baixíssimo. Mais ainda, não existem meios que favoreçam a ação coletiva fundada numa noção de identidade e união de classe para a defesa dos interesses da categoria. Não há mecanismos ou instrumentos institucionalizados que auxiliem o sindicato na sua tarefa de fiscalização do cumprimento de direitos.

Essa é uma questão importante para o entendimento da realidade acima comentada ainda a ser melhor explorada num momento posterior da pesquisa, mas cabe destacar que é notório o desconhecimento por parte dos empregados do *shopping* da importância e do papel do sindicato. Dos reduzidos empregados sindicalizados que foram observados, sua afiliação decorre de uma relação de emprego anterior ao que ocupa no *shopping*. A elevada rotatividade da força de trabalho praticada pelas empresas é um dos fatores explicativos. Ela dificulta sobejamente a organização coletiva e a ação reivindicativa nos locais de trabalho na medida em que as empresas podem demitir, e geralmente o fazem, seus trabalhadores mais militantes. Conseqüência maior desse fraco poder de organização coletiva é que as relações de trabalho são marcadamente autoritárias.

Essa é uma realidade, ao que pudemos constatar nas entrevistas, muito mais duramente vivida pelos trabalhadores das pequenas e médias empresas, como uma decorrência de relações mais impessoais, de praticamente nenhum compromisso com a estabilidade e com o desenvolvimento dos empregados, de um tipo gestão mais racionalizada, no sentido da valorização econômica pela via da utilização de práticas predatórias de gestão de pessoal.

Esses resultados preliminares da pesquisa apontam para a confirmação da nossa hipótese: em um segmento cujo mercado de trabalho é caracteristicamente menos qualificado e de extrema competição, representado por sindicatos fracos e afastados dos locais de trabalho, e em que as gerências contam com ampla liberdade para demitir e contratar, ainda mais favorecidas pela conjuntura de baixa oferta de emprego, as empresas concentram muito mais poder para definir, a partir de seus interesses, as regras da regulação do uso do trabalho, inclusive, em muitos casos, desrespeitando os parcos direitos assegurados em lei.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Marilis L. Comércio: perfil, reestruturação e tendências. *Educação e Sociedade*. Ano XVIII, n. 61, dez., 1997.
- BOYER, Robert. Capital-labour relations in OCDE countries: from the fordist golden age to contrasted national trajectories. In: *Capital, the state and labour: a global perspective*. United Nations University Press, 1995.
- CARVALHO NETO, Antônio. *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- CASTEL, Robert. *Les metamorphoses de la question sociale: une cronique du salariat*. Paris: Fayard, 1995.
- COSTA, Márcia. O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. In: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 20, n. 59, out./2005.
- \_\_\_\_\_. *Despotismo de mercado: medo do desemprego e relações de trabalho*. Editora Universitária: UFPB, 2006.
- DAÜBLER, Wolfgang. Relações de trabalho no final do século XX: uma sinopse das tendências atuais nos países industrializados. In: *O mundo do trabalho. Crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta, 1994.
- DEDECCA, Claudio Salvadori. Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados de trabalho no capitalismo avançado. In: *Crise e trabalho no Brasil*. São Paulo: Scritta, 1996.
- \_\_\_\_\_. MONTAGNER, P. *Flexibilidade produtiva e das relações de trabalho: considerações sobre o caso brasileiro*. Texto para discussão (29). Campinas: Instituto de Economia da UNICAMP, out. 1993.
- DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça*. 4. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- DIEESE. O comportamento das negociações coletivas de trabalho nos anos 90 – 1993-1996, Boletim, n. 15., 1999. In: \_\_\_\_\_. *Balanço das negociações salariais em 1998*. Boletim DIEESE – Estudos e Pesquisa. 1999a.

\_\_\_\_\_. *A reestruturação produtiva no comércio*. Boletim DIEESE. jan./fev., 2000.

KREIN, J. Dari. Reforma no sistema de relações de trabalho no Brasil. In: DIEESE (Org.). *Emprego e desenvolvimento tecnológico*. São Paulo: DIEESE/CESIT/UNICAMP, 1999.

MATTOSO, Jorge. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1996.

\_\_\_\_\_. *O Brasil desempregado*. São Paulo: Perseu Abramo, 1999.

MEDEIROS, Carlos Aguiar. Contrato coletivo e mercado de trabalho no Brasil. In: MATTOSO, J. et al. *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta, 1994.

\_\_\_\_\_. SALM, Cláudio. O mercado de trabalho em debate. Novos Estudos CEBRAP. n. 39, jul./1994.

NORONHA, Eduardo. G. *O modelo legislado de relações de trabalho e seus espaços normativos*, 1998. Tese (Doutorado em Ciências Políticas) – Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, Carlos A. Barbosa de. Contrato coletivo e relações de trabalho no Brasil. In: MATTOSO, J. et al. *O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. São Paulo: Scritta, 1994.

POCHMANN, Márcio. *O trabalho sob fogo cruzado*. São Paulo: Contexto, 1999.

PRIES, Ludger. Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalización y privatización: consideraciones analítico-conceptuales. *Avances de Investigación*. n. 1. México, 1995.

POCHMANN, Márcio; BARRETO, Reginaldo Muniz; MENDONÇA, Eduardo Arbulo. Ação sindical no Brasil: transformações e perspectivas. *São Paulo em Perspectiva*. v. 12, n. 1, jan./mar., 1998.