UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

SILVIO MATHEUS ALVES SANTOS

Experiências de desigualdades raciais e de gênero.

Narrativas sobre situações de trabalho em uma fast fashion.

Versão Corrigida

São Paulo

2019

SILVIO MATHEUS ALVES SANTOS

Experiências de desigualdades raciais e de gênero.

Narrativas sobre situações de trabalho em uma fast fashion.

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Nadya Araujo Guimarães

Versão Corrigida

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

S237e Santos, Silvio Matheus Alves
Experiências de desigualdades raciais e de gênero. Narrativas sobre situações de trabalho em uma fast fashion. / Silvio Matheus Alves Santos ; orientadora Nadya Araujo Guimarães. - São Paulo, 2019.
385 f.

Tese (Doutorado)- Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Departamento de Sociologia. Área de concentração: Sociologia.

1. Autoetnografia. 2. Experiências de Discriminação. 3. Situações Cotidianas de Trabalho. 4. Relações Raciais e de Gênero. 5. Narrativas de Desigualdades. I. Guimarães, Nadya Araujo, orient. II. Título.

ENTREGA DO EXEMPLAR CORRIGIDO DA DISSERTAÇÃO/TESE

Termo de Ciência e Concordância do (a) orientador (a)

Nome do aluno: SILVIO MATHEUS ALVES SANTOS

Data da defesa: 02 /08 /2019

Nome da Profa. orientadora: NADYA ARAUJO GUIMARÃES

Nos termos da legislação vigente, declaro **ESTAR CIENTE** do conteúdo deste **EXEMPLAR CORRIGIDO** elaborado em atenção às sugestões dos membros da comissão Julgadora na sessão de defesa do trabalho, manifestando-me **plenamente favorável** ao seu encaminhamento e publicação no **Portal Digital de Teses da USP**.

São Paulo, 30 / 10 /2019

Assinatura da orientadora
Prof. Dra. Nadya Araujo Guimarães

SANTOS, Silvio Matheus Alves. **Experiências de desigualdades raciais e de gênero.** Narrativas sobre situações de trabalho em uma *fast fashion*. Tese (Doutorado) apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019, para obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a. Márcia de Paula Leite

Instituição: UNICAMP

Julgamento_____Assinatura_____

Prof.^a Dr.^a. Márcia Regina de Lima Silva

Instituição: USP

Julgamento_____Assinatura_____

Prof. Dr. Paulo Sérgio da Costa Neves

Instituição: UFABC

Julgamento_____Assinatura_____

Dedico esta Tese a Gabriel e Felipe, meus filhos que tanto amo. À minha querida Rafaela Rabesco pelo companheirismo que nos leva para frente. E a todos os sujeitos desta pesquisa, em sua maioria ex-funcionários e ex-funcionárias, sem o acreditar de vocês este trabalho não se apresentaria com a força que tem.

AGRADECIMENTOS

Vivenciar o processo deste Doutorado me possibilitou uma experiência inesquecível. Esta jornada só foi tão positiva e engrandecedora porque eu tive a sorte de ter ao meu lado pessoas especiais que além de me apoiarem também potencializaram o melhor de mim na preparação desta Tese. Sem o suporte destas pessoas e de algumas instituições que agradecerei a seguir, esta Tese não teria sido possível.

À minha mãe, Maristela Alves Santos, uma guerreira sem igual, meu muitíssimo obrigado pelo apoio incondicional. Ao meu pai, Edmilson Santos, obrigado por suas mensagens diárias que me motivaram a seguir em frente. Agradeço imensamente aos meus irmãos Sarah Raquel, Caio Cesar, Lorena Régia e Dimitri Alexandre pela energia positiva emanada. Aos meus sobrinhos lindos Yuri e Heleninha, obrigado pelo carinho de vocês que me alegra mesmo à distância. Agradeço aos demais familiares, avós, tios e tias, primos e primas pelo apoio e torcida durante a minha trajetória doutoral. E agradeço especialmente a Gabriel e Felipe, os meus filhos e minhas maiores motivações. Sobre algumas ausências durante este processo de pesquisa e escrita, eu espero que vocês entendam que tudo isso foi por um excelente motivo.

Agradeço ao meu sogro Roberto (*in memoriam*) e à minha sogra Dona Mara pelo carinho com que sempre me trataram. Ao Rodrigo, Vivi, Roberta, Cleverson e às crianças tão lindas Lucas e Gabi, obrigado pelo carinho de vocês, pelos momentos de diversões que me ajudaram bastante nesta intensa caminhada. Sou grato por tê-los como minha família em São Paulo.

À espetacular e especial orientadora/amiga Nadya Araujo Guimarães, meu muitíssimo obrigado. Como expliquei no dia da Defesa, nossos caminhos se cruzaram bem antes do nosso encontro para um almoço na FEA/USP. O olhar atento e apurado da senhora enquanto eu relatava a minha trajetória jamais sairá da minha memória. Eu tenho certeza que foi a partir daquele momento que nossa parceria no Doutorado começou literalmente. Saiba, professora Nadya, que sem seu apoio, incentivo e principalmente sua humanidade nada disso seria possível.

Agradeço especialmente também às professoras Márcia Regina Lima e Silva (USP) e Márcia de Paula Leite (UNICAMP) pelos comentários tão pertinentes que abriram caminhos para o fechamento desta Tese. Agradeço também ao professor Ricardo Mariano (USP) pelas contribuições no Exame de Qualificação.

Agradeço o aceite e a participação do professor Paulo Sérgio da Costa Neves (UFABC) que trouxe força a este trabalho de Tese com seus apontamentos importantes.

Também agradeço aos professores Alvaro Comin (USP), Jaime Santos Junior (UFPR) e Rodrigo dos Santos (UFRJ) pela disponibilidade de participarem como suplentes da Banca de Defesa.

Meu profundo agradecimento aos professores Carolyn Ellis e Norman Denzin pela atenção e incentivo com a autoetnografia.

Agradeço ao CNPq pela concessão da bolsa, foi extremamente importante para que eu pudesse me dedicar em tempo integral a esta pesquisa.

Agradeço imensamente à Secretaria do Programa de Pós-graduação em Sociologia da USP, na figura de Gustavo Mascarenhas e Evania Guilhon, por todo apoio durante o Doutorado, principalmente, na fase final.

Aos professores Antonio Sérgio Alfredo Guimarães e Helena Hirata, vê-los na audiência da minha Defesa tornou-a ainda mais inesquecível. Por isso, meu muito obrigado.

Agradeço, cheio de alegria, aos amigos e amigas da Oficina de Sociologia Econômica e do Trabalho - OSET, sem vocês e os seus comentários tão pertinentes o caminho para concluir esta Tese seria muito mais difícil. Em especial, agradeço a Ana Carolina Andrada, Monise Picanço, Marcel Maia, Jonas Bicev, Ian Prates, Rogério Barbosa, Lilian Krohn, Eduardo Bendilatti, Larissa Barbosa, Vitor Matheus Menezes, Emily Pingel, Laura Chartain, Maira Abreu, Jaime Santos Júnior, André Vereta Nahoum e Priscila Vieira por serem decisivos em muitos momentos dos nossos encontros para discutir o andamento da Tese. Caso alguém não tenha sido citado aqui, peço que me perdoe e receba meu agradecimento carregado de energia positiva.

Aos irmãos e irmãs que a vida me presenteou, Ewerthon Vieira, Tatiane Machado (Tati Capoeira), João Samuel (o Junior Hall), Marinaldo Souza, Aline Pedro, Deyze dos Anjos e Wagner Oliveira, obrigado pela escuta nos momentos de tensão, por torcerem por mim e sempre que possível me incentivarem a seguir em frente. Obrigadão por tudo!

Aos demais amigos e amigas, como Cristhiane Falchetti, Neto Guirado, Renata Moreno, Anselmo Calzolari e todos que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui, meu muitíssimo obrigado.

Agradeço também aos colegas do grupo de discussão “Raça, Desigualdade e Política” da USP que apontaram caminhos e receberam animados a minha proposta metodológica, a autoetnografia.

Um agradecimento mais que especial, cheio de amor e com a maior admiração deste mundo vai para a minha companheira e Socióloga Rafaela Rabesco – o “socióloga” é em maiúsculo para representar o tamanho da sua competência e capacidade. Uma mulher que me orgulha o tempo

inteiro, com seu engajamento, seu espírito crítico e humanitário. Sua parceria foi fundamental, não só em me apoiar, mas principalmente por trabalhar arduamente junto comigo para que o resultado final desta Tese fosse o melhor possível. Leituras, revisões, discussões teóricas, perdi a conta de quantas foram. Rafa, tenha certeza que sem você a minha caminhada no Doutorado seria praticamente impossível e não se tornaria tão positiva e engrandecedora. Te amo e estamos juntos para o que der e vier.

“[...] As aspirações dos homens negros devem ser respeitadas: a riqueza e a profundidade amarga da sua experiência, os tesouros desconhecidos da sua vida interior, as estranhas voltas da natureza que eles têm visto podem proporcionar ao mundo novas perspectivas e tornar seu afeto, sua vida e sua ação preciosos para todos os corações humanos. E para eles próprios, nesses dias que exasperam suas almas, a oportunidade de voar no pálido ar azul por sobre a fumaça é, para seus espíritos mais requintados, bênção e guarida para tudo aquilo que eles perdem na terra por serem negros.”

(Du Bois, W.E.B. As almas da gente negra, 1999 [1903]).

“Existe, sim, um racismo brasileiro, um tipo de racismo e de intolerância próprios, que causam miséria e exclusão. Esse tipo de racismo se assemelha a um animal perigoso, que ataca à noite, silenciosamente, e cuja existência se denuncia apenas pelos rastros, pelas vítimas que se encontram pela manhã. A problemática racial requer vontade política dos governos, empresas e demais instituições da sociedade para a adoção de medidas que rompam com a apartação racial existente no Brasil. [...] Não creio que me caiba dizer o que as empresas poderiam ou deveriam fazer para combater o problema. Acredito que minha missão é buscar sensibilizá-las para essa realidade social produzida pelo racismo e pela discriminação racial, que atinge seu grau de maior perversidade no mercado de trabalho, na medida em que compromete a possibilidade de realização de todas as demais dimensões da vida. [...] Se formos capazes de romper com a indiferença em relação à *dor da cor* que o racismo produz, seremos capazes de encontrar, cada um na sua realidade particular, os instrumentos para agir intencionalmente na reversão das práticas discriminatórias. Penso que construímos uma das formas mais perversas de racismo conhecidas no mundo, pelo cinismo e pela hipocrisia de que ele aqui se reveste.”

(Carneiro, Sueli. Escritos de uma vida, 2018).

RESUMO

SANTOS, Silvio Matheus Alves. **Experiências de desigualdades raciais e de gênero.** Narrativas sobre situações de trabalho em uma *fast fashion*. 2019. 385 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

A tese buscou sistematizar situações e refletir sobre experiências de discriminação expressas nas relações cotidianas de trabalho de uma *Fast Fashion* no Brasil. Nesse sentido, o foco central da tese se tornou a análise da experiência vivida pelos sujeitos com relação às formas de desigualdade que se apresentam e que operam enquanto mecanismos de discriminação de trabalhadores negros e negras nos seus locais de trabalho. Para pensar sobre um tema tão caro à sociologia e à sociedade brasileiras, observei as narrativas em que situações de trabalho demonstraram como as desigualdades se traduziram em comportamentos e atitudes discriminatórias. A pesquisa foi dividida em dois tempos (passado e presente) e espaços (Aracaju/SE e São Paulo/SP) buscando analisar as mudanças e as permanências do vivido, por meio de dados de campo, do caderno de memórias e de novas observações e entrevistas. O relato (auto)biográfico individual do Autor foi o meio inicial para entrar, de forma densa, na caracterização da situação de trabalho da perspectiva dos agentes que dela participam. Assim, foi possível descrever situações de discriminações expressas, suas formas racializadas, bem como os diferentes modos que os indivíduos expressam a racialização do outro, e até mesmo como aquele, interpelado por sua origem racial ou discriminado em virtude desta, percebe e elabora tal discriminação diante das suas vivências e em relação ao processo de construção da sua identidade. A autoetnografia ofereceu a base para este percurso autorreflexivo e analítico sobre experiências e ações dos sujeitos de pesquisa que são, ao mesmo tempo, sujeitos (pesquisador e pesquisado) em relação/interação. Essas relações, conquanto expressas/vividas no plano micro, são sempre remodeladas e/ou perpassadas por macroprocessos (culturais, políticos, sociais, aqui compreendidos os fatores étnicos e raciais, as questões de gênero e orientação sexual, todas interseccionalizadas, hierarquizadas e baseadas, portanto, na desigualdade real de oportunidades e ascensão pelo mérito) de onde extraem seus significados. Esse olhar complexificado sob a ótica da “centrifugação interseccional” possibilita uma profunda e cuidadosa reflexividade para compreender e questionar as interseções entre o pessoal e as representações culturais, o sujeito e o social, o micro e o macro. Quando as desigualdades impostas a partir dos marcadores de diferença entram em ação nas interações sociais e simbólicas, por meio das ações dos sujeitos, as representações sociais muitas vezes guiam as subjetividades, e nessa ação cotidiana, rápida, muitas vezes irrefletida, leva à reprodução de padrões, estereótipos e pré-conceitos que limitam o acesso de pessoas e grupos a determinados espaços de poder ou a cargos hierárquicos em empresas. E ainda que o desempenho desses sujeitos supere os de outros, se constroem barreiras que limitam as conquistas individuais tão presentes no discurso do mérito propagado socialmente e pela empresa aqui pesquisada.

Palavras-chave: Autoetnografia; Experiências de Discriminação; Situações Cotidianas de Trabalho; Relações Raciais e de Gênero; Narrativas de Desigualdades.

ABSTRACT

SANTOS, Silvio Matheus Alves. **Living experiences of racial and gender inequalities**. Narratives of social situations in a fast fashion company in Brazil. 2019. 385 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

The thesis sought to systematize situations and reflect on experiences of discrimination expressed in the everyday work relations of a Fast Fashion in Brazil. In this sense, the main focus of the thesis became the analysis of the experience lived by the subjects in relation to the forms of inequality that present themselves and that operate as mechanisms of discrimination of black workers in their workplaces. To think about a subject so dear to Brazilian sociology and society, I looked at the narratives in which work situations demonstrated how inequalities translated into discriminatory behaviors and attitudes. The research was divided into two times (past and present) and spaces (Aracaju / SE and Sao Paulo / SP) seeking to analyze the changes and the permanence of the lived through field data, the memoir and new observations and interviews. The author's (self) biographical account was the initial means to enter, in a dense way, the characterization of the work situation from the perspective of the agents who participate in it. Thus, it was possible to describe situations of expressed discrimination, their racialized forms, as well as the different ways that individuals express the racialization of the other, and even as one, challenged by their racial origin or discriminated by virtue of it, perceives and elaborates such discrimination in front of their experiences and in relation to the process of building their identity. The autoethnography provided the basis for this self-reflexive and analytical path about the experiences and actions of research subjects who are both subject (researcher and researched) in relation / interaction. These relationships, although expressed / lived at the micro level, are always remodeled and / or permeated by macroprocesses (cultural, political, social, including ethnic and racial factors, gender issues and sexual orientation, all intersected, hierarchized and based, therefore, in the real inequality of opportunity and rise in merit) from which they derive their meanings. This complexified look from the perspective of “centrifugation of intersectionality” enables a deep and careful reflexivity to understand and question the intersections between the personal and the cultural representations, the subject and the social, the micro and the macro. When inequalities imposed from the markers of difference come into play in social and symbolic interactions through the actions of the subjects, social representations often guide subjectivities, and in this rapid, often unreflective daily action leads to the reproduction of standards, stereotypes and preconceptions that limit the access of people and groups to certain power spaces or hierarchical positions in companies. And although the performance of these subjects exceeds those of others, barriers are built that limit the individual achievements so present in the discourse of merit propagated socially and by the company researched here.

Keywords: Autoethnography; Discrimination Experiences; Everyday Living Work Situations; Racial and Gender Relations; Narratives of Inequalities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1 – FIGURA 1 – Equilíbrio triádico da autoetnografia	33
2 – FIGURA 2 – Dados sobre raça/cor divulgados pela <i>Fast Fashion</i>	67
3 – FIGURA 3 – Associados segundo critério de raça divulgado pela <i>Fast Fashion</i>	67

LISTA DE TABELAS

1 – TABELA 1 – Tempo e espaço investigados	44
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
IOS	Instituto Observatório Social
RFS	<i>Retail Financial Services</i>
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
NP	Novos Produtos
VM	<i>Visual Merchandising</i>
USP	Universidade de São Paulo
F&F	<i>Fast Fashion</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
SPC	Sistema de Proteção ao Crédito
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CPD	Centro de Processamento de Dados
CD	Centro de Distribuição
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
1 – A ESCOLHA DA AUTOETNOGRAFIA	28
1.1 – Da minha experiência aos caminhos da pesquisa: autobiografia, autoetnografia e etnografia	29
1.2 – O lugar da autoetnografia nos debates das ciências sociais	31
<i>1.2.1 Técnicas de análise qualitativa: o lugar da autoetnografia</i>	39
<i>1.2.2 O tempo vivido em relação ao método</i>	43
<i>1.2.3 Escrevendo de modo autoetnográfico: por que e como</i>	45
<i>1.2.4 Definindo um controle e estratégia para a utilização do método</i>	47
<i>1.2.5 Por um método de pesquisa sociológico e autoetnográfico – o seu caráter inovador</i>	49
2 – O CONTEXTO DA FAST FASHION, AS NARRATIVAS DA EMPRESA E A ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO SITUADO EM DOIS TEMPOS E DOIS ESPAÇOS	51
2.1 – O que é <i>fast fashion</i>?	52
2.2 – A <i>Fast Fashion</i>: breve contextualização histórica da organização e da sua política de Recursos Humanos	56
2.3 – O “elogio de si”: uma cartografia sobre a narrativa da empresa	63
<i>2.3.1 – O elo com o consumidor: Sebastian e a racialização da imagem de marca</i>	71
2.4 – A organização do trabalho numa <i>Fast Fashion</i>. As situações que contextualizam os modos de expressão da desigualdade em dois tempos e lugares	74
<i>2.4.1 – A Seleção de Contratação – O Recrutamento</i>	74
<i>2.4.2 – A Loja – Uma dupla face do Visível e Invisível</i>	78
<i>2.4.3 – Narrativas e descrições do Visível e Invisível – Circulação de Bens e Circulação de Dinheiro</i>	83
2.4.3.1 – O Visível e a Circulação de Bens com o foco em vestuário	84
2.4.3.2 – Interfaces entre as circulações de bens e dinheiro	92
2.4.3.3 – O Visível e a Circulação de Dinheiro	95
2.4.3.4 – Controle do trabalho	97
2.4.3.5 – O Invisível – Fundamental para a circulação da venda das roupas	98
<i>2.4.4 – Mobilidade e Imobilidade</i>	100
3 – A NARRATIVA AUTOBIOGRÁFICA DE MATHEUS (2000-2009), A FAST FASHION E A EXPERIÊNCIA DE DISCRIMINAÇÃO	102

3.1 – A oportunidade na <i>Fast Fashion</i> e a seleção para o emprego	103
3.2 – Os primeiros momentos: da preparação até o grande dia do começo no trabalho	112
3.3 – Lutando para continuar no emprego: o desafio de ser um trabalhador temporário	116
3.4 – Voltando à <i>Fast Fashion</i> e lutando pelo reconhecimento	124
3.5 – Em busca da promoção no Plano de Carreira	129
4 – ALTER(NARRATIVAS) BIOGRÁFICAS E AS EXPERIÊNCIAS DE DISCRIMINAÇÃO	138
4.1 – Roberto Caveira (1998 – 2001) e sua percepção racial revelada	141
4.1.1 – Chegando e “crescendo” na empresa: a experiência de Caveira	142
4.1.2 – Caveira em seu cotidiano de trabalho: a experiência da discriminação	145
4.1.3 – Mobilidade e imobilidade na experiência de Caveira na <i>Fast Fashion</i> : novas cicatrizes deixadas pela experiência da discriminação	158
4.2 – Gracinha (2000-2004): o seu ir e vir entre as lembranças dolorosas	163
4.3 – O caso de Daiane (2005-2009): uma gestação face ao assédio moral e o nosso encontro simbólico	170
5 – ASSÉDIOS, SOFRIMENTOS E O SENTIMENTO DE DISCRIMINAÇÃO. DO PASSADO AO PRESENTE EM NOVAS ALTER(NARRATIVAS) BIOGRÁFICAS	185
5.1 – Jucélia (2007-2012) e os diferentes tipos de discriminação	186
5.2 – Arlete (2005-2013): esforço e competência frente às barreiras a superar	229
5.3 – Sandra Baixinha (2004 – permanece): do auto exemplo da meritocracia à depressão	237
6 – TEMPOS, ESPAÇOS E EXPERIÊNCIAS	245
6. 1 – Lojas de Centro – características, aproximações e diferenças	248
6.1.1 – A “Loja do Centro” de Aracaju	248
6.1.2 – A “Loja da Galeria do Rock”: Carla, percepção das mudanças e as conexões de sentido entre experiências do passado e do presente	253
6.1.3 – “A Loja da Paulista”	266
6. 2 – Lojas de Shopping – características, aproximações e diferenças	270
6.2.1 – A “Loja do Shopping Jardins” em Aracaju	270
6.2.2 – A “Loja do Shopping Eldorado”	275
6.2.3 – A “Loja Modelo” – Shopping Faria Lima	276
6.2.4 – A “Loja do Interior” em Araraquara / SP	279

6.3 – Igor (2007-2013): vivenciando a invisibilidade	282
6.4 – Daniela (2008-2009): desvelando as invisibilidades ao expor discriminações sofridas por funcionários negros	292
7 – QUESTÕES RACIAIS, DESIGUALDADES E RELAÇÕES COTIDIANAS DE TRABALHO: UM BALANÇO ANALÍTICO À GUIA DE CONCLUSÃO	304
7.1 – Pensando os marcadores de diferença como produtores de desigualdades e discriminações	312
7.2 – O cotidiano de trabalho e sua conexão com as experiências de desigualdades e discriminações	314
7.3 – O jogo das identidades: percebendo e interpretando a discriminação e o racismo vividos	316
7.4 – A firma e seu contexto: variações no tempo e espaço	317
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	320
ANEXOS METODOLÓGICOS	330
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	331
ANEXO B - LINHA DO TEMPO COM OS PRINCIPAIS SUJEITOS DA PESQUISA	334
ANEXO C - INFORMAÇÕES PESSOAIS E QUESTÕES RELEVANTES DOS ENTREVISTADOS – ARACAJU E SÃO PAULO	336
ANEXO D - CARTOGRAFIA DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DA <i>FAST FASHION</i>	362

INTRODUÇÃO

No meu trabalho final de graduação em Ciências Sociais na Universidade Federal de Sergipe, em 2009, comecei a refletir sobre o comércio varejista de moda, observando-o desde 2005, a partir da minha experiência de trabalho numa *Fast Fashion*, em Aracaju. O trabalho de investigação transcorreu durante dois anos (2008 e 2009), período em que desenvolvi a monografia. Naquele estudo, analisei os métodos toyotistas de organização do trabalho, observando o cotidiano dos trabalhadores estáveis inseridos numa modalidade de gestão baseada em princípios toyotistas como o dos “5 Comportamentos” e suas “Competências Comportamentais e Fundamentais”, que estavam na base da organização daquela empresa.

Esse interesse de investigação me acompanhou até à dissertação de Mestrado, apresentada à Universidade Federal de São Carlos, em 2013. Nela pude avançar um pouco mais, analisando o trabalho nesta mesma multinacional, focalizando esses mesmos trabalhadores estáveis, cujo cotidiano se organizava sob uma lógica de gestão de competências e multifuncionalidade. Nesse estudo, dediquei especial atenção aos esforços dos trabalhadores para alcançar as metas estabelecidas no plano de carreira. Constatei a existência de processos de intensificação e precarização do trabalho ao investigar como os mesmos absorviam as responsabilidades contidas nas metas (profissionais e pessoais) estabelecidas pela empresa, observando os impactos que tal conduta corporativa desejada lhes causava objetiva e subjetivamente. Uma pesquisa complementar foi realizada em duas lojas da rede *Fast Fashion* em Aracaju - Sergipe, no curso do ano de 2011.

Ao final do trabalho de Mestrado, senti-me desafiado a analisar os marcadores de raça e gênero, ausentes da minha reflexão na dissertação. Isso porque era acentuada a presença de mulheres nessa empresa (aproximadamente 70% da força de trabalho), como também era elevado o percentual de negros, que constituíam quase a metade (46%) do quadro de funcionários da firma¹. Me questionava se a presença de negros e mulheres perpassava todos os setores em que se organizava o trabalho nas lojas, pois chamava a atenção, a ausência de trabalhadores negros em cargos de maior destaque e poder (Supervisão e Gerência), bem assim, a ausência de trabalhadoras negras nessas mesmas posições, muito embora se contabilizasse a presença de mulheres (brancas) em cargos de chefia. Essas observações formaram o caldo de interesses que nutriu o desenvolvimento da proposta de projeto de pesquisa apresentada na

¹ Esses dados foram obtidos no início do segundo semestre de 2012 quando a empresa preparou um Relatório de Sustentabilidade e o disponibilizou em folhetos para os seus clientes na própria loja física.

seleção ao Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade de São Paulo em fins de 2014.

O projeto inicial tinha o seu foco voltado para uma dupla direção. Por um lado, documentar a experiência do preconceito e da discriminação racial tal como ela se expressava no âmbito das relações de trabalho. Por outro, investigar em que medida os mecanismos de discriminação ou de seletividade racial e de gênero poderiam gerar impedimentos que dificultariam a entrada dos(as) trabalhadores(as) negros(as) em determinados cargos, e em que medida poderiam impedi-lo(a)s de ter uma igual oportunidade de progressão nos quadros hierárquicos da empresa.

Além disso, havia uma terceira via de investimento analítico importante que o projeto de ingresso incluía. Interessava-me saber se existiam estratégias para lidar com tais obstáculos, quais eram elas e como se desenvolviam. Ou seja, dessa maneira, me importava igualmente identificar e refletir sobre as estratégias individuais utilizadas pelos funcionários para ultrapassar essas barreiras.

Tratava-se, evidentemente, de uma proposta demasiado ambiciosa, que precisou ser revista e readaptada para que pudesse ser desenvolvida no período compreendido entre fevereiro de 2015 e janeiro de 2019. Com um novo plano de trabalho, reelaborado cuidadosamente em parceria com a minha orientadora, a professora Nadya Araujo Guimarães, dediquei o primeiro ano desse período a algumas tarefas prioritárias, tendo como alvo final estruturar o novo estudo sobre as formas de viver e reagir à discriminação e ao racismo no âmbito do trabalho.

A primeira dessas tarefas foi a de reconstituir, de maneira sistemática, a minha própria memória com respeito à experiência de trabalho na empresa, que seria o ponto de partida para o estudo empírico; reconstituí-la, me permitiria avaliar a qualidade e eventual utilidade das evidências resultantes. A segunda tarefa foi a de revisar a literatura sobre o uso de representações do próprio analista como material para pesquisa, mostrando as diferenças de estatuto e de valor heurístico entre a etnografia e a autoetnografia. A isso se somaria uma última tarefa, que foi a de revisar a literatura, nacional e internacional, sobre as desigualdades raciais nos locais de trabalho, de maneira a poder argumentar sobre a importância, para o avanço do campo, de um estudo que conciliasse autoetnografia e etnografia na interação e na análise da experiência de racismo, vivida em situações de trabalho.

Os avanços nesse sentido deram lugar a materiais escritos que formaram o Relatório de Qualificação Doutoral, examinado pela professora Marcia de Paula Leite, especialista em estudos de caso sobre trabalho e sua organização, e pela professora Marcia Lima, especialista

em desigualdades raciais. contei, ainda, com a leitura crítica do professor Ricardo Mariano, que coordenou a banca examinadora, além, claro, das observações da minha própria orientadora. Os comentários ali recolhidos foram importantes subsídios para a reestruturação da minha proposta de trabalho, que apresento, em linhas gerais, nessa “Introdução”.

A partir da redefinição do projeto de tese, um aspecto interessante sobressaiu-se e tomou forma numa ideia: haveria que tirar proveito do longo caminho que vim trilhando e no qual fui acumulando experiências de estudo e análise. Assim, a nova proposta de trabalho, apresentada e debatida no Exame de Qualificação, ao mesmo tempo em que se beneficiaria desses resultados adquiridos, focalizou melhor a abordagem do tema e avançou numa direção teórico-metodológica nova com relação ao que até aqui eu havia desenvolvido em minha trajetória. Nessa nova etapa, passei, então, a investigar:

- (i) como as desigualdades identificadas nas relações cotidianas de trabalho eram percebidas pelos trabalhadore(a)s;
- (ii) se, e sob que circunstâncias, eles as percebiam como formas de discriminação, que lhes criam barreiras ao reconhecimento do seu trabalho e à sua progressão na empresa;
- (iii) como marcadores sociais outros, como sexo, idade, importavam para definir o modo como as situações de discriminação se configuravam, bem como para dar lugar às maneiras pelas quais elas haviam sido vividas e eram representadas nas narrativas dos informantes.

Nesse sentido, o foco central da tese assentou-se na análise do modo como era narrada a experiência vivida pelos trabalhadores negros e negras com respeito às formas de desigualdade com que tiveram que se confrontar e que operaram enquanto mecanismos de discriminação, desigualando-os, tanto pelo tratamento recebido como pelas oportunidades a que tinham tido acesso nos seus locais de trabalho. Para bem refletir sobre as várias formas que assumia tal percepção subjetiva, procurei observar igualmente as estratégias individuais produzidas para fazer face a tais discriminações e ultrapassar as barreiras interpostas.

Portanto, interessou a esta tese flagrar, nas situações de trabalho, como as desigualdades se manifestam, e se traduzem em comportamentos e atitudes discriminatórias.² Sendo mais preciso, não seria só a passagem da desigualdade à discriminação, mas da desigualdade estrutural aos comportamentos e atitudes discriminatórios que atualizam essa desigualdade fazendo-a expressar-se nas pequenas relações que se tecem cotidianamente nos ambientes de

² Ver Hirsh e Lyons (2010) e Berard (2006).

trabalho. Para tanto, priorizei documentar a forma como subjetivamente a desigualdade - que se expressa enquanto comportamentos e atitudes discriminatórias - é vivida, sendo narrada por quem a sofre.

A longa experiência que tive nesse tipo de ambiente de trabalho foi por mim mobilizada enquanto um fértil recurso de pesquisa. Para tal, decidimos, minha orientadora e eu, que deveria lançar mão da técnica da autobiografia. Trata-se de uma ferramenta instigante pelos desafios metodológicos que coloca ao pesquisador, mas também muito interessante porque pouco usada no âmbito da sociologia dos locais de trabalho no Brasil. Criamos, para tal, um personagem, “Matheus”, que se constituiu, ao longo do trabalho da tese, a figura que nos informava sobre a experiência vivida pelo Autor. Procuramos, assim, criar uma distância e estimular a reflexividade de “Silvio”, o Autor, doutorando em Sociologia, que daquele momento inicial em diante passaria a tomar a experiência de Matheus como matéria viva, e ponto de partida, para a sua reflexão analítica.

Mas, devido à natureza da tese, ela não seria de forma alguma um exercício literário de autobiografia. Longe disso, pelo método escolhido, ela deveria dar lugar a uma narrativa de natureza etnográfica que partia da experiência vivida pelo Autor, mas que precisava ser estranhada e desafiada pela experiência relatada/elaborada por outros que foram personagens nas situações-chave narradas por Matheus em seu percurso como trabalhador da *Fast Fashion* (codinome que atribuímos à empresa em que fizemos o estudo de caso, para assim, remetermos ao sistema de circulação e consumo dos produtos que caracterizava a operação das suas lojas no comércio varejista de moda).

O passado precisava, portanto, ser reconstruído por diferentes pontos de vista. Assim, uma cuidadosa entrada em campo foi planejada para encontrar, quase vinte anos depois, os personagens-chave que partilharam com Matheus experiências de trabalho. Instá-los a narrar e refletir sobre o vivido, foi um desafio a vencer. Neste sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sujeitos que trabalharam com Matheus no passado e outros que seguiram trabalhando na *Fast Fashion* depois da sua saída da firma (em Aracaju), alguns deles até o momento presente. Foram contatadas 16 pessoas, e deste total entrevistei 12; conversei indiretamente com uma ex-funcionária (por um tempo mais curto que as demais) na loja concorrente em que esta trabalhava. A duração das entrevistas variou de 50 minutos a 3 horas.

Havia também que observar, voltar ao local do passado e reencontrá-lo em suas mudanças, como forma de capturar a singularidade do momento que fora vivido. Para isso, realizei novas observações nas duas lojas em que Matheus trabalhou e experienciou o que narra

em sua autobiografia, *locus* também dos relatos colhidos junto aos outros sujeitos de pesquisa significativos para o entendimento e reelaboração acerca de toda a experiência vivida.

Ademais, o recurso à minha própria experiência, como fonte de informação empírica, possibilitou criar um contraste interessante entre espaços com “culturas” gerenciais distintas. Vivendo em Araraquara e estudando em São Paulo (capital), pude também me indagar se as narrativas colhidas em Aracaju refletiam apenas a realidade das relações de trabalho e as desigualdades raciais e de gênero no Nordeste ou se também exprimiam (e de que maneira) a realidade de outros espaços, sob outras variantes da cultura gerencial e com diversa composição racial, como São Paulo. Dessa forma, a realização do trabalho empírico em outros locais em que opera a mesma empresa poderia enriquecer a análise do momento presente. Em São Paulo fiz contato com 9 pessoas e, destas, consegui entrevistar 3, uma durante 50 minutos e 3 horas os outros dois entrevistados. Durante as observações em São Paulo pude realizar algumas conversas mais informais, nas quais pude colher informações interessantes. Ao todo foram 4 funcionárias que conversei dentro das lojas – duas na capital e as outras na loja do interior, em Araraquara.³

Pude, assim, contrastar momentos de mudanças e conformações variadas no tempo e no espaço. Por um lado, um passado que se localizou entre o final de 1999 (enquanto trabalhador temporário/terceirizado) e o início dos anos 2000 (já trabalhador contratado como efetivo – com contrato de duração indeterminada, rescindido em 05 de janeiro de 2009), quando trabalhei em Aracaju. Por outro, o presente, em que conduzi observações sistemáticas, em Sergipe e em São Paulo, buscando distintos tipos de lojas, clientela com nível de renda diferenciado, consumidores de composição étnica distinta, em locais mais ou menos elitizados, na capital e no interior.

Foram realizadas um total de 20 observações etnográficas (8 em Aracaju e 12 em São Paulo) com um tempo de duração que variou entre 20 e 45 minutos. Em Aracaju, foram observadas as duas lojas que Matheus trabalhara, a loja do Shopping e a do Centro da cidade. Em São Paulo, foram observadas cinco lojas compostas por características diferentes: por serem lojas de rua, de centro ou de shopping, sendo uma delas em Araraquara, o que possibilitou avaliar possíveis configurações que distinguíssem, para além de coisas óbvias, as lojas de metrópole e a de uma cidade interiorana.

O grande varejo organizado sob o sistema *fast fashion* se mostrou um segmento de atividade econômica especialmente rico para observar as situações de desigualdade e flagrar

³ Detalhes e características constitutivas dos entrevistados aparecerão em capítulos concernentes. Há também o Anexo C que reúne os perfis e as características de cada um(a) dos(as) entrevistados(as).

experiências de discriminação. A complexa relação social de trabalho que tem lugar nos estabelecimentos de comércio, envolvendo trabalhadores, chefias (gerentes e supervisores) e clientes; a importância da imagem de marca nas estratégias de competição e os elos de identificação entre produtos e consumidores; a especial característica deste ramo de atividade no qual está em jogo, a melhor apresentação de si - que é o produto que se quer vender ao consumidor - e que é associada à imagem do que é belo, do que é atual/da moda, e do que é fonte de reconhecimento; o relevo que adquire o trabalhador na ponta desta linha, em contato direto com o cliente, para consolidar a identificação entre ele e a marca, entre o cliente e a firma. Ou seja, a *Fast Fashion* (a empresa em si) que estudamos aqui, é campo fértil onde todos esses aspectos se encontram e se interrelacionam, tornando possível abordarmos relevantes evidências acerca do tema que nos interessa e que desenvolverei adiante.

Para fazê-lo, organizei a tese em sete capítulos. Começo apresentando a estratégia metodológica que escolhi e que, a meu juízo, constitui a contribuição principal desta tese. Assim, no **capítulo 1** defendo “A escolha da autoetnografia” como modalidade de produção de evidências. Mostro, por meio de proeminente literatura contemporânea, como esse recurso analítico tem ganho relevo e densidade, especialmente no campo das ciências sociais, em especial nos estudos sobre (re)configurações identitárias.

No **capítulo 2**, apresento a *Fast Fashion* que se constituiu como objeto empírico deste trabalho; o local onde foram vividas as situações e as cenas reconstituídas pelas narrativas dos atores. Para bem caracterizar esse contexto procurarei apresentar o sistema *fast fashion* de circulação e consumo de bens, notadamente como ele se configura no ramo do comércio varejista de moda. O leitor então entenderá o porquê de usar a expressão *fast fashion*, em minúsculas, para me referir a esse particular sistema, e manter a mesma expressão *Fast Fashion*, com iniciais maiúsculas, para aludir ao caso estudado – sem sombra de dúvidas uma das principais multinacionais atuantes no Brasil nesse segmento do grande varejo de modas. Sistema e caso empírico são apresentados neste segundo capítulo. Ao fazê-lo, introduzo o leitor numa segunda decisão metodológica importante. Como nem todas as lembranças se equivalem em nível de importância, indicarei o modo como hierarquizei e distingui aquelas consideradas mais relevantes e que deram lugar às narrativas que foram analiticamente selecionadas e compuseram a tese. Assim, a partir da análise dos relatos sobre o vivido foi possível eleger três situações-chave no âmbito da experiência do trabalho que se mostraram territórios estratégicos nos quais as práticas discriminatórias tinham lugar e conformavam as cenas mais importantes dentro das narrativas. Essas cenas, recorrentemente, se estruturavam ao redor: (i) do momento do recrutamento, (ii) da alocação dos trabalhadores na divisão do trabalho na loja, dispondo-os

desigualmente entre as dimensões do “visível” e do “invisível” (tal como decidimos denominá-las, minha orientadora e eu), e (iii) das decisões gerenciais que impactavam sobre a mobilidade e imobilidade dos trabalhadores, nas quais a progressão na carreira e a realocação nos espaços eram os mecanismos cruciais para pôr em prática a desigualdade fundada em marcadores predominantemente de natureza corporal (cor, sexo, compleição).

O capítulo 3, “A Narrativa Autobiográfica de Matheus (2000-2009). A *Fast Fashion* e a Experiência de Discriminação”, apresenta a narrativa em primeira pessoa de Matheus, recobrando suas principais experiências vividas e que estiveram no ponto de partida da estruturação dos levantamentos empíricos para a tese. Mas, como dito, nem tudo o que é narrado importa, ou seja, nem tudo se equivale do ponto de vista interpretativo da tese. Nesse momento, o Autor, Silvio, passa a refletir sobre os relatos de Matheus, ou seja, o vivido que fora sistematizado e comprimido objetivamente em cenas-chave, passa agora pelo exercício analítico, fundamental à constituição da tese, do Autor. Duas camadas etnográficas se confrontam neste capítulo: a narrativa de Matheus e a reflexão interpretativa de Silvio. Usei o recurso de colocar o primeiro no corpo do texto e o segundo, em algumas notas de rodapé. As cenas-chave, em grande medida, reaparecerão nas narrativas de “Caveira”, “Gracinha” e “Daiane”⁴, três “outros significativos”, para usar a categoria tão cara a Mead e Blumer.

Alter-narrativas se confrontarão, no **capítulo 4**, com as autonarrativas do capítulo 3 de Matheus. Em “(Alter)Narrativas Biográficas e as Experiências de Discriminação”, cada um desses sujeitos (que trabalharam na mesma empresa que Matheus e que muitas vezes foram parte de cenas por ele narradas) as narram agora, em terceira pessoa. Além disso, todos viveram cenas similares às situações-chave. Por isso, longe de querer apenas “verificar a veracidade” do relato em primeira pessoa feito por Matheus, o lugar do capítulo 4 é o de explorar novas camadas etnográficas. Para “Caveira”, “Gracinha” e “Daiane” suas narrativas são uma forma de revisitar o passado vivido, re-imaginando-o, agora, à luz de longas e diversas trajetórias (de quase vinte anos), nem sempre bem-sucedidas, que os trouxeram ao presente. Neste, Silvio, o aluno da USP, doutorando, reaparece frente aos três ex-colegas de loja, estudando o tema do racismo e os desafiando a pensar as suas próprias experiências vividas. Mas ao mesmo tempo em que Silvio é uma dimensão presente do personagem Matheus no sentido metodológico da pesquisa, durante os encontros, os entrevistados evocam outras dimensões dele, tal qual o viam no ambiente de trabalho, o colega com quem interagiram em diversos momentos, incluindo alguns decisivos. Nesse sentido, as narrativas que serão apresentadas confrontam múltiplas

⁴ Como manda a ética do trabalho científico qualitativo, todos os nomes são fictícios.

camadas de significação: o passado visto do presente, por cada ator; o presente que os confronta com um personagem do passado, mas que tem uma nova qualidade em termos de inserção social e simbólica na atualidade. Silvio, por sua vez, confrontado pelas narrativas que ouve, reage e por vezes, quem passa a emergir é o Matheus do passado, revivendo junto dos entrevistados os momentos relatados, porém, em segundo plano, mas não menos presente, temos o entrevistador Silvio que aguardará momentos de refugio ou brechas de memória para fazer ressurgir o pesquisador. Quem conduz, por vezes a dinâmica, a interação na conversa é Matheus. Mas Silvio está alerta à imersão e na audição ou estudo da transcrição das entrevistas segue atento a esses momentos, tal como o leitor verá, como um múltiplo jogo de espelhamentos no quarto capítulo. A riqueza de interação nesse caso, só se torna possível pelo recurso da autoetnografia.

No capítulo 5, “Assédios, Sofrimentos e o Sentimento de Discriminação. Do Passado ao Presente em Novas (Alter)Narrativas Biográficas”, uma surpresa. “Jucélia”, “Arlete” e “Sandra Baixinha” passam a compor o rol de entrevistados-chave já que trabalharam na empresa durante os últimos anos de vínculo de Matheus, continuando até recentemente e, até mesmo, como no caso de “Sandra Baixinha”, ainda permanece trabalhando nela. Seriam, portanto, informantes valiosas no que concerne às mudanças que teriam impactado a empresa na gestão do trabalho e às narrativas sobre como o tema da diversidade tem sido tratado na firma até o momento atual. Nesse sentido, nos auxiliam a enlaçar passado e presente no transcurso do tempo. Elas trazem em seus relatos algumas mudanças que ocorreram ao longo desses anos, mas o que salta aos olhos nesse capítulo é a persistência de práticas do passado nas formas de assédio e discriminação, por vezes “despercebidas” pelas trabalhadoras na dinâmica do trabalho como sendo de fundo racial.

O capítulo 6, “Tempos, Espaços e Experiências” guina o foco da tese definitivamente para o presente da ordem do trabalho nas lojas da *Fast Fashion*, lançando mão de um duplo movimento analítico. De um lado, comparo as mudanças ocorridas no curso do tempo nos diferentes espaços, Sergipe e São Paulo. Para tanto, estendo a noção de espaço a fim de dar conta tanto de diversidades regionais (considerando lojas de um estado do Nordeste e outro do Sudeste), como de diversidades na organização do negócio, comparando o que se denomina aqui como “lojas-tipo” (“lojas de rua” e “lojas de shopping”, para usar duas categorias nativas). De outro lado, apresento um amplo leque de observações etnográficas nos locais de trabalho a partir das diferentes lojas-tipo nas várias cidades estudadas (Aracaju, São Paulo e Araraquara), composto também por conversas curtas durante as observações e entrevistas longas com informantes receptivos e que se mostraram especialmente ricos devido às nuances narrativas que apresentaram.

Conclui-se a tese com um sétimo e breve capítulo que alinhará os principais achados. Diante da literatura dos estudos sobre trabalho e discriminação, acredito que esta tese avançou na medida em que permitiu, com sua análise, documentar o poder analítico de utilizar o método da autoetnografia. Assim, evidenciei como as informações sistematizadas através de relatos etnográficos de observações conduzidas em situações de trabalho na *Fast Fashion*, uma vez combinadas com entrevistas, sempre que possível de natureza biográfica, conduzidas com sujeitos-chave na situação observada e na situação vivida, produziram uma complexa e nuançada representação das relações sociais tal como vivenciadas nesses espaços onde interagem trabalhadores, chefias e clientes. Por fim, a tese nos transportou para uma dimensão de fundo, qual seja, a importância da abordagem interacional sobre o racismo e a experiência da discriminação.

CAPÍTULO 1

A ESCOLHA DA AUTOETNOGRAFIA⁵

A minha pesquisa de doutorado partiu do uso da memória do Autor, da própria experiência vivida, como fonte para descrever a experiência de um trabalhador negro que confrontou a discriminação e a desigualdade no ambiente de trabalho em sua carreira na *Fast Fashion* do comércio varejista de moda, escolhida como objeto de estudo.

Voltar ao que vivi durante quase uma década era uma forma de recuperar, nos episódios transcorridos, a matéria prima para mapear como se organizava o trabalho, a inclusão do Autor na empresa, quais barreiras lhe foram infligidas em suas tentativas de mobilidade na firma, as experiências de descobri-las, o sentimento de discriminação vivido e a busca por supera-lo. Elaborar analiticamente sobre a própria experiência passada (FRIEDMAN, 1990) do pesquisador seria, assim, uma forma de recolher informações sobre a gestão das relações e desigualdades raciais no cotidiano de trabalho da empresa, em outro tempo e lugar, criando, assim, um quadro de contraste com o presente a ser estudado. Nesse sentido, o sujeito da experiência adquire agora o estatuto analítico de objeto de observação.

Todavia, é necessário atentar para o fato de que, nesse caso, há uma longa distância temporal entre o que foi vivido e o registro (sistematizado) do que se viveu, o que diferencia esta estratégia de coleta de dados das que vemos nos experimentos de observação participante, que se tornaram comuns na Sociologia do Trabalho. Nestes, a entrada do observador na situação de trabalho se faz pelo fato desta ser uma situação relevante para o objeto de pesquisa. Tal característica informa não apenas a maneira como se entra na situação, mas o modo como ela é observada e como os registros são colhidos.

Na autoetnografia, que sustenta esta tese, a distância temporal é também indicativa de uma forma de distanciamento social. No caso presente, a distância temporal testemunha a diferença entre o estatuto que se tinha quando a experiência foi vivida (no caso, a condição de trabalhador subalterno em busca de meios para sobreviver) e o que se passou a ter quando o registro sobre tal experiência foi produzido (no caso, a condição de doutorando por uma universidade de elevado prestígio em busca de evidências empíricas para sustentar um argumento analítico).

O relato biográfico individual foi o meio inicial para entrar, de forma densa, na caracterização da situação de trabalho na perspectiva dos agentes que dela participam. Por meio

⁵ Parte do que será apresentado neste capítulo já foi publicado e se encontra em Santos (2017).

dele foi possível documentar as desigualdades ocorridas, as suas formas racializadas, o modo como os indivíduos expressaram a racialização do outro e de que maneira a pessoa, interpelada por sua origem racial ou discriminada em virtude desta, percebe e elabora tal discriminação.

Por isso, eu e minha orientadora consideramos que o uso da autoetnografia foi uma forma preciosa de colher dados sobre o passado vivido, sendo, portanto, fonte relevante para caracterizar o objeto (complexo, mutável e temporal) de estudo. Acredito que o exercício da autoetnografia – que supõe a vigilância (do doutorando e pesquisador) na recomposição da memória (do doutorando e ex-trabalhador) e o seu exercício para explorar os complexos labirintos da memória da discriminação e do sofrimento – se mostrou um meio igualmente fértil para sensibilizar o Autor para o trabalho de observação etnográfica a ser realizado em Aracaju e em São Paulo. Transformou-se num modo singular de me aparelhar para explorar os meandros das entrevistas biográficas que realizei com ex-trabalhadores e funcionários em atividade no segmento do comércio varejista de moda.

Neste momento, apresento algumas questões que visam destacar a importância do uso do método da autoetnografia. Com isso, pretendo evidenciar a riqueza dessa técnica e argumentar em favor da nossa decisão em adotá-la como uma fonte fundamental desta pesquisa sociológica.

Convém reiterar, portanto, que a autoetnografia como recurso metodológico foi utilizado como ponto de partida do estudo, a saber, na recomposição de situações vividas no cotidiano de trabalho no passado, explorando os pontos obscuros em que as estratégias e políticas de gestão da empresa abriram brechas e deram guarida a formas de discriminação. Todavia, para o alcance dos objetivos da pesquisa doutoral, aquele método foi sendo complementado, associando-se a outras técnicas de produção/análise de evidências e à construção das bases factuais da pesquisa.

1.1 – Da minha experiência aos caminhos da pesquisa: autobiografia, autoetnografia e etnografia

A autoetnografia ofereceu a base para o percurso autorreflexivo e analítico sobre as experiências e ações dos sujeitos da pesquisa e ao mesmo tempo dos sujeitos pesquisadores – em relação/interação. Essas relações, conquanto expressas/vividas no plano micro, são sempre perpassadas por macroprocessos – culturais, políticos, sociais, compreendidos aqui como fatores étnicos e raciais, as questões de gênero e orientação sexual, entre outros –, por meio dos quais sofrem influências, impactos ou modificações e de onde extraem seus significados.

Neste sentido, o primeiro passo se deu quando percebi que nas situações vividas por Matheus (persona que se refere ao Autor) no processo de seleção de contratação e no cotidiano de trabalho existiram indícios de tratamentos desiguais que, ao longo dos anos, na relação de trabalho dentro da *Fast Fashion* foram sendo sentidos e compreendidos como discriminações. O próximo passo realizado foi transformar em cenas as situações relevantes e redigi-las narrativamente num mergulho intenso ao passado para que só posteriormente pudessem ser analisadas e contrastadas com outras narrativas biográficas de sujeitos-chave que se relacionaram com ele naquele período e que, por isso, estavam presentes no material autobiográfico.

Como meio de potencializar o retorno ao passado para a confecção do material autobiográfico, foi desenvolvido um desenho (esboços simples) das plantas das lojas (com setores e suas divisões físicas, parte externa onde circulava clientes e funcionários; e interna, restrita aos trabalhadores) que o Autor trabalhara e utilizado também o recurso fotográfico existente desde o período trabalhado nas duas lojas em Aracaju. Depois ordenei os acontecimentos na sequência em que foram vividos, como por exemplo, o momento da procura pelo emprego na multinacional, a seleção de contratação, os fatos vividos quando era um trabalhador temporário e efetivo até a situação da minha saída da empresa. O resultado dessa imersão ao passado foi um material autobiográfico inicialmente redigido, em torno de quinze tópicos, referentes às situações vividas pelo Autor. Com esse produto pronto, comecei um processo de análise e autorreflexão, praticamente um ir e vir entre o passado e o presente proporcionado pela Autoetnografia, método este que tem ligação forte com a (auto)biografia, reflexividade e etnografia (DENZIN, 2013; 2014).

Embora a autobiografia e a autoetnografia possam parecer sinônimos, a literatura no campo é incisiva em sublinhar que se tratam de dois processos diferentes e que se complementam. O primeiro, além de ser visto como uma peça literária, traz consigo o fator biográfico do autor e suas reflexões sobre os processos vividos ou experienciados (no campo teórico, na vida pessoal e/ou acadêmica e no caso desta tese, nas relações cotidianas de trabalho). Nesse sentido, Chang (2008, p. 48) enfatiza que “a riqueza da narrativa autobiográfica e dos *insights* autobiográficos é avaliada e intencionalmente integrada ao processo de pesquisa, tornando-se, assim, um produto contrário à etnografia convencional”. Explicarei um pouco desse sentido quando falar sobre as orientações que formam o equilíbrio triádico da autoetnografia.

Assim, a etnografia, além de ser um dos pilares centrais do método autoetnográfico, nesta tese, se tornou também um recurso fundamental pois me possibilitou contrastar os fatos

narrados por Matheus (o Autor) com as narrativas biográficas de outros sujeitos que trabalharam com ele no passado e que de algum modo reconstruíram aquele ambiente vivido no final da década de 90 até 2009 – utilizando a entrevista e o relato etnográfico sobre os reencontros com tais sujeitos. Além disso, quando se pensa a pesquisa de campo no tempo presente, a etnografia (realizada complementarmente com novas entrevistas), por meio das observações e dos relatos etnográficos realizados nessas investidas, também possibilitou estranhar os contextos das lojas na atualidade, à luz do que foi colhido a partir das narrativas (auto)biográficas do Autor e dos outros sujeitos significativos relacionados ao passado.

Em suma, o material autobiográfico que está na base desta autoetnografia vai se diluir ou se transformar numa sólida etnografia (método que é fundante e que catalisa o trabalho autoetnográfico), utilizando também a memória de outros sujeitos significativos: tanto os que vivenciaram o passado com Matheus quanto os que permaneceram depois da sua saída e continuaram trabalhando até o tempo presente (considerado de 2010 até os dias atuais). Assim, um dos principais desafios desta tese foi realizar a pesquisa conectando dois tempos e dois lugares.

1.2 – O lugar da autoetnografia nos debates das ciências sociais

Odeio as viagens e os exploradores. E aqui estou eu disposto a relatar as minhas expedições. Mas quanto tempo para me decidir! Quinze anos passaram desde a data em que deixei o Brasil pela última vez e, durante todos estes anos, muitas vezes acalentei o projeto de começar este livro; de todas as vezes fui detido por uma espécie de vergonha e de repulsa. Pois será mesmo necessário contar minuciosamente tantos pormenores insípidos, tantos acontecimentos insignificantes? (Claude Lévi-Strauss, *Tristes Trópicos*, 1955).

As we face the coming crises-crisis in our social order, crisis in academia, and crisis in anthropology itself, it behooves us to examine ourselves as a community, as a profession, as an historic development--as a subculture. What is it within us that made for the reactions in the 1960s? What can we learn from our own past that will enable us to meet the challenges that lie ahead? What are our vulnerabilities and our sources of strength? Let us engage in a brief autoethnography. In a sense, all ethnography is self-ethnography.

Walter Goldschmidt, Presidential Address no 75th Anniversary Meeting, American Anthropological Association, Washington, D.C., 17.11.1976 (Walter Goldschmidt, *Anthropology and the Coming Crisis: An Autoethnographic Appraisal*, 1977)

A maior parte do que eu faço é autoetnografia.

“O que é isso?” Ela [Sylvia] pergunta, escrevendo a palavra autoetnografia em seu bloco de notas e olhando para mim. “Eu começo com a minha vida pessoal. Eu presto atenção aos meus sentimentos físicos, pensamentos e

emoções. Eu uso o que eu chamo de **introspecção sociológica sistemática e recordação emocional** para tentar entender uma experiência que eu vivi. Então, eu escrevo minha experiência como uma história. Ao explorar uma vida particular, eu espero compreender um modo de vida, como diz Reed-Danahay”. “Quem?” Ela pergunta, com a caneta suspensa no ar. “Reed-Danahay, é uma antropóloga que escreveu um livro sobre autoetnografia.” “Como faço para obter uma cópia?” [Carolyn diz] Não se preocupe com isso ainda. Há muito tempo para ler sobre autoetnografia. Eu quero que você experimente a autoetnografia em primeiro lugar.

Excerto de uma conversa de Sylvia Smith, uma estudante de doutorado em psicologia, com Carolyn Ellis sobre uma possível orientação. (Carolyn Ellis e Arthur Bochner, *Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity*, 2000; grifos do Autor)

“Autoetnografia” vem do grego: *auto* (*self* = “em si mesmo”), *ethnos* (nação = no sentido de “um povo ou grupo de pertencimento”) e *grapho* (escrever = “a forma de construção da escrita”)⁶. Partindo da pesquisa acerca da origem etimológica da palavra já é possível percebermos que ela nos remete a um tipo de “fazer específico”, por sua forma de proceder, ou seja, refere-se à maneira de construir um relato (“escrever”), sobre um grupo de pertença (“um povo”), a partir de “si mesmo” (da ótica daquele que escreve).

Grosso modo, é possível dizer que a autoetnografia é um método que se sustenta e se equilibra num “modelo triádico” (CHANG, 2008) baseado em três orientações: a primeira seria uma orientação metodológica – cuja base é etnográfica e analítica; a segunda, uma orientação cultural – cuja base é a interpretação: a) dos fatores vividos (a partir da memória), b) do aspecto relacional entre o pesquisador e os sujeitos (e objetos) da pesquisa e c) dos fenômenos sociais investigados; e a terceira, a orientação do conteúdo – cuja base é a autobiografia guiada por um caráter fundamentalmente reflexivo. Isso evidencia que a reflexividade assume um papel muito importante no modelo de investigação autoetnográfico, haja vista que a reflexividade impõe a constante conscientização, avaliação e reavaliação feita pelo pesquisador da sua própria contribuição/influência/forma da pesquisa intersubjetiva e, conseqüentemente, dos resultados da sua investigação⁷.

O assim chamado “equilíbrio triádico da autoetnografia”, tão relevante a esta investigação, se torna ainda mais concreta na ilustração seguinte:

⁶ Cf. Doloriert e Sambrook (2012) e Reed-Danahay (1997).

⁷ Cf. Salzman (2002, p. 806).

Figura 1. Equilíbrio triádico da autoetnografia⁸

A partir disso, o que de fato caracteriza a especificidade do método autoetnográfico é tanto o reconhecimento e a inclusão da experiência do sujeito pesquisador na definição do que será pesquisado e no desenvolvimento da pesquisa (recursos como memória, autobiografia e histórias de vida, por exemplo) quanto os fatores relacionais que surgem no decorrer da investigação (a experiência de outros sujeitos, barreiras por existir uma maior ou menor proximidade com o tema escolhido, etc.). Dito de outra maneira, o que se destaca nesse método é a importância da narrativa pessoal, das experiências dos sujeitos e dos autores das pesquisas, bem como o fato de pensar o papel do Autor em relação ao tema, a sua influência nas escolhas, os direcionamentos investigativos e seus possíveis avanços. Tudo isso tem uma conexão direta com o reconhecimento do caráter político e transformador que tal método assume ao “dar voz para quem fala” e em “favor de quem se fala” (REED-DANAHAY, 1997, p. 3) – basta pensarmos nos estudos *queer*, sobre o feminismo, o *black feminism* e a questão racial.

A autoetnografia é, assim, um método que pode ser usado na investigação e na escrita, já que tem como proposta descrever e analisar sistematicamente a experiência pessoal, a fim de compreender a experiência cultural mais geral (ELLIS, 2004). Dessa forma, o pesquisador utiliza tanto os princípios de autobiografia e quanto da etnografia para fazer e escrever autoetnografia. Como método, a autoetnografia torna-se tanto processo como produto da pesquisa (ELLIS, ADAMS e BOCHNER 2011).

⁸ Fonte: Elaboração produzida pelo Autor baseado na discussão feita por Chang (2008, p. 48) e Snyder (2015).

Muitos estudiosos se voltaram para o uso da autoetnografia buscando novas respostas às críticas das “ideias canônicas” sobre o que a pesquisa é e como ela deve ser feita. Dessa forma, eles aspiravam encontrar maneiras de realizar uma investigação significativa, que fosse acessível e evocativa, fundamentada na experiência pessoal, sensibilizando os leitores para questões sobre identidade (numa dimensão política), por meio de experiências envoltas pelo “silêncio” (entendido aqui como silêncio acadêmico referente a algumas questões sociais das quais não se fala sobre) e “formas de representação que visam aprofundar a nossa capacidade de empatia com as pessoas que são diferentes de nós⁹” (ELLIS, ADAMS e BOCHNER, 2011, p. 274).

Os autoetnógrafos reconhecem as inúmeras maneiras por meio das quais a experiência pessoal pode influenciar no processo de investigação. Por exemplo, um pesquisador decide quem, o quê, quando, onde e como a investigação provavelmente ocorrerá. O pesquisador (ou pesquisadora) também pode mudar nomes e lugares para proteger os seus sujeitos da pesquisa, comprimir anos de pesquisa em um único texto, construir um estudo de uma forma pré-determinada, por exemplo, usando uma introdução, revisão da literatura, seção de métodos, resultados e conclusão (ELLIS, ADAMS e BOCHNER 2011). Todavia, se alguns pesquisadores ainda assumem que a pesquisa pode ser feita a partir de uma posição neutra, impessoal e objetiva, outros reconhecem que tal suposição não é mais sustentável (DENZIN e LINCOLN 2000).

De acordo com Atkinson (2006), têm existido, efetivamente, muitos trabalhos sociológicos e antropológicos que derivam, em grande medida, do próprio compromisso biográfico do autor com um dado mundo social. Quando isso acontece, um possível problema se apresenta. Conforme Atkinson, pode haver uma ênfase excessiva na “abordagem” autobiográfica, a tal ponto que o etnógrafo se torna mais decisivo do que a própria etnografia, ou seja, absorvendo (ou fazendo prevalecer) muito mais a sua memória autobiográfica do que os fatores que cabem aos outros atores sociais. Em contraponto, autores como Coffey (1999) têm demonstrado que o empreendimento etnográfico é sempre, em algum grau, autoetnográfico, onde o “eu” do etnógrafo está sempre imbricado no processo de investigação. Etnógrafos inevitavelmente influenciam e interagem com as configurações daquilo que documentam e isso as transformam ao longo do processo de pesquisa.

Por mais diversas que sejam as perspectivas, talvez possamos condensar o entendimento da autoetnografia como sendo um método de pesquisa que: a) utiliza a experiência pessoal de

⁹ Para mais detalhes, ver Ellis e Bochner (2000).

um pesquisador para descrever e criticar as crenças culturais, práticas e experiências; b) reconhece e valoriza as relações de um pesquisador com os “outros” (sujeitos da pesquisa) e c) visa uma profunda e cuidadosa autorreflexão (entendida aqui como reflexividade) para aludir e interrogar as interseções entre o pessoal e o político, o sujeito e o social, o micro e o macro.

Inserida na tradição interacionista da Escola de Chicago, a autoetnografia deriva da etnografia urbana e organizacional. Sobre as primeiras utilizações do termo, em 1975, Karl Heider (1975) utilizou o termo autoetnografia para descrever um estudo em que os membros de determinadas culturas se referiam à sua própria cultura. Em 1977, Walter Goldschmidt (1977) observou que “toda etnografia” é uma autoetnografia na medida em que revela investimentos, interpretações e análises pessoais. Em 1979, David Hayano (1979) usou o termo autoetnografia para descrever os antropólogos que conduzem e escrevem etnografias deles mesmos e que escolhem um local ou campo (de pesquisa) para interligar ou “amarrar” uma das suas identidades ou associações de grupo.¹⁰ Para Adams, Jones e Ellis (2015), esses diferentes pontos de vista sobre a autoetnografia configuram algumas possíveis distinções *insider-outsider* da etnografia.

Durante a década de 1980, pesquisadores de sociologia, antropologia, comunicação e estudos de gênero começaram a utilizar e defender a narrativa pessoal, a subjetividade e a reflexividade na pesquisa, embora não tivessem o costume de usar o termo autoetnografia. Rejeitando a ideia de que etnógrafos devem – ou podem – perpetuar e/ou se esconder atrás de um “ideal de objetividade” propagado, esses pesquisadores passaram a se identificar como sendo parte constituinte de seus estudos, muitas vezes escrevendo histórias sobre o processo de investigação e, por vezes, sobre suas experiências pessoais. No final dessa década, os estudiosos começaram a aplicar o termo “autoetnografia” aos trabalhos que exploravam a interação do introspectivo, o engajamento pessoal do “Eu” (do sujeito pesquisador), os sistemas, as práticas, as crenças culturais e as experiências (ADAMS, JONES e ELLIS, 2015, p. 16-17).

Na década de 1990, alguns pesquisadores começaram a dar ênfase às narrativas pessoais e ao desenvolvimento do movimento autoetnográfico. Como exemplo, temos Carolyn Ellis que publicou um livro, mais de duas dezenas de ensaios sobre autoetnografia e co-editou dois livros sobre “o uso da experiência pessoal na investigação” – *Investigating Subjectivity* (ELLIS e FLAHERTY, 1992) e *Composing Ethnography* (ELLIS e BOCHNER 1996). Durante esse tempo, Bochner também publicou ensaios sobre a importância de histórias pessoais e sua relação com a formulação teórica. Juntos, Ellis e Bochner (1996) começaram a editar uma série

¹⁰ Ver também Adams, Jones e Ellis (2015).

de livros intitulada *Ethnographic Alternatives* que ilustravam a potencialidade das experiências pessoais no desenvolvimento de pesquisas científicas (ADAMS, JONES e ELLIS, 2015, p. 17).

Na primeira década dos anos 2000 ocorreu a publicação da segunda e terceira edições do *Handbook of Qualitative Research*, ambos contendo ensaios e referências sobre “a etnografia pessoal, experiência pessoal, narrativa pessoal, escrita pessoal, autobiografia e reflexividade” (idem, p. 18), bem como capítulos que focalizavam especificamente a autoetnografia, escritos por Carolyn Ellis, Arthur P. Bochner e Stacy Holman Jones. Em 2005, Norman Denzin iniciou o *International Congress of Qualitative Inquiry*, uma conferência anual que reconhece a importância da reflexividade e da experiência pessoal na investigação científica (ADAMS, JONES e ELLIS, 2015, p. 18).

Vê-se, assim, que nesses últimos anos, a autoetnografia tornou-se um método legítimo e importante para diferentes disciplinas e distintos contextos de pesquisa. De acordo com Adams, Jones e Ellis (2015), a utilização desse método vem sendo observada tanto em revistas profissionais quanto em conferências acadêmicas. Assim como, numerosos livros e edições especiais de periódicos tem sido dedicados à investigação autoetnográfica, bem como pesquisadores de diversas disciplinas como antropologia, arte e design, negócios, comunicação, criminologia, educação, geografia, enfermagem, psicologia, serviço social e sociologia têm feito uso da autoetnografia como um valioso método para a pesquisa científica.

Se é certo que a autoetnografia não pretende fornecer uma resposta a todas as preocupações intelectuais, estéticas, emocionais e éticas sobre a pesquisa, posso, entretanto, dizer que, ao enxergá-la como um método, um modo de representação da experiência do indivíduo/autor/pesquisador e de seu modo de vida, compreendo que o “fazer autoetnografia” ou o exercício de “ser um autoetnógrafo” exige dos pesquisadores uma atenção primordial: com o processo de investigação do “Eu” em primeiro plano (suas memórias e experiências), com as preocupações representacionais durante todas as etapas do processo de pesquisa (interações com os “outros” – sujeitos investigados – e temas de pesquisa) e com a representação desses processos em relação aos contextos social e cultural.

Anderson (2006, p. 384) aponta uma característica central da autoetnografia: “[...] o pesquisador é um ator social altamente visível dentro do texto escrito”. Os próprios sentimentos e experiências do pesquisador são incorporados à história e considerados como “dados vitais” para a compreensão do mundo social que está sendo observado.

É certo, e isso foi sublinhado por Atikson (2006, p. 401-402), que todo o trabalho etnográfico implica um grau de envolvimento pessoal com o campo e com os dados (que são sempre construídos e não “dados”). A possibilidade de compreender etnograficamente a vida

social, segundo ele, depende de um princípio elementar: a homologia entre os atores sociais que estão sendo estudados e o ator social que dá sentido às suas ações. Com isso, Atkinson nos chama a atenção para o princípio da reflexividade, que no seu entendimento é a linha norteadora fundamental tanto da pesquisa etnográfica quanto da autoetnográfica.

O termo reflexividade tem sido usado (e até abusado) de muitas maneiras na literatura metodológica. Não são raras as vezes que a reflexividade tem sido mobilizada de forma superficial, apenas para aludir a um ato reflexivo. Todavia, mesmo quando isto ocorre, sobressai-se, no ato, o traço de ser dotado de conotações de autoconsciência que ressoam no gênero autoetnográfico (ATKINSON, 2006, p. 402). No entanto, o sentido pleno da reflexividade na etnografia refere-se ao fato inelutável de que o etnógrafo está completamente imbricado nos fenômenos que ele documenta e de que não pode haver uma “observação” desprendida de uma cena social em que exista um “estado de natureza” independente da presença do observador, como ocorre nas relações de entrevistas que são co-construídas junto aos informantes de pesquisa.

Assim pensada, a reflexividade se descola da simples compreensão (não menos importante) de que seria somente um ato de reflexão sobre um fenômeno social, suas causas e seus impactos em determinadas grupos sociais; e vai além, principalmente, quando nos damos conta da sua complexidade e entendemos que essa reflexividade “expressa a consciência de sua conexão necessária com a situação de pesquisa e, portanto, seus efeitos sobre o sujeito pesquisador” (ANDERSON, 2006, p. 382) e demais envolvidos na pesquisa.

Numa abordagem mais profunda, esse processo envolve uma consciência da influência recíproca entre etnógrafos, suas configurações e informantes. Implica uma introspecção autoconsciente guiada por um desejo de entender melhor tanto o ‘Eu’ e os ‘Outros’ através do exame de suas ações e percepções em referência ao e no diálogo com os outros. (ANDERSON, 2006, p. 382).

Ademais, há que se explorar uma outra dimensão relevante no emprego da autoetnografia. Tal como tem sido usada, essa técnica reconhece a necessidade de se compreender “como e por que” as identidades se tornam importantes, além de entender como “inclui e interroga” as experiências ligadas às diferenças socioculturais. Nesse sentido, a autoetnografia se mostra como uma abordagem que reconhece e envolve a subjetividade, a emotividade e a perspectiva do pesquisador sobre a investigação. Além disso, ela ajuda a ampliar o entendimento das principais questões investigadas (questão racial e estudos de gênero, por exemplo) evitando as definições rígidas, e tornando, dessa forma, a pesquisa mais significativa (pensando no fator

analítico/interpretativo e na dimensão *insider* do pesquisador em relação ao tema e campo de investigação) e útil (devido ao seu fator transformador, quando observamos os aspectos políticos e culturais).

Porém, este não é um método de trabalho isento de críticas, algumas delas bastante incisivas. Para Delamont (2007), por exemplo, o método autoetnográfico anula o dever de pesquisador, que é sair e coletar dados. Para ela, “nós não recebemos salários generosos para ficarmos sentados em nossos escritórios escrevendo de forma obsessiva sobre nós mesmos” (DELAMONT, 2007, pp. 3-4). Segundo a autora, a sociologia é uma disciplina empírica e deve estudar o social (2007, pp. 3-4). Mais ainda, diz a autora: “nós (*pesquisadores*) não somos interessantes o suficiente para escrevermos sobre nossas experiências em revistas, para ensinar sobre e para esperar a atenção dos outros. Nós não somos interessantes o suficiente para ser um objeto da sociologia” (2007, pp. 3-4). Em sua concepção, as questões que são entendidas como importantes não dizem respeito à “angústia pessoal” – e ainda acrescenta que a autoetnografia é cercada de angústias dos sociólogos, sendo esses “um grupo privilegiado de sociólogos qualitativos” (DELAMONT, 2007, pp. 3-4).

Algumas críticas de Delamont (2007) sobre o método autoetnográfico seriam até plausíveis se pensássemos no uso da autoetnografia enquanto o único método para se fazer uma pesquisa empírica, e se essa pesquisa tivesse como base só a experiência do autor (sujeito pesquisador) ou a sua história de vida. Realmente seria difícil aceitar este método se pensarmos nas relações de singularidades entre as experiências dos sujeitos e as trajetórias individuais de cada um dos envolvidos na investigação sociológica e, a partir disso, buscarmos generalizações com graus universais de “verdade” sobre determinados fenômenos sociais. Conclusões dessa ordem tornam-se praticamente insustentáveis se unicamente baseadas em evidências do tipo autoetnográfico.

Mas é certo que a autoetnografia me permite problematizar o papel do sujeito pesquisador no momento da sua inserção e atuação no campo da pesquisa e nas relações sociais. Sendo assim, posso pensar que, se o que é pesquisado na sociologia são as relações sociais, tecidas a partir das instituições e das interações dos indivíduos, mesmo tendo como meta assegurar uma racionalidade e objetividade, distanciando-se, enquanto pesquisador, não posso negar que faço (ou fazemos) parte desses processos de interação e de relação social. A autoetnografia me ajuda a pensar reflexivamente esses movimentos que circundam as pesquisas sociológicas, as interações de proximidade entre pesquisador e pesquisado e as relações (com base em afinidades políticas, culturais, éticas e raciais) deste pesquisador com o tema e objeto/sujeito da pesquisa.

Isso porque o pesquisador da sociologia geralmente tem um grau de afinidade com o tema ou com o campo a ser pesquisado. Por isso mesmo, torna-se importante entender quais são as motivações que levam pesquisadores a buscar determinados temas e a focar em questões específicas. Sendo assim, os processos autoetnográficos assumem o papel de princípios norteadores, fundamentais para compreendermos como a análise científica busca avançar.

1.2.1 Técnicas de análise qualitativa: o lugar da autoetnografia

Apresentar o vigor dessa técnica de produção de dados requer também situar o seu lugar no amplo leque das metodologias qualitativas do qual faz parte. De acordo com Denzin e Lincoln (2000), a pesquisa qualitativa, além de ser uma atividade situada que localiza o observador (ou pesquisador) no mundo, consiste em um conjunto interpretativo de práticas materiais que tornam o contexto social mais visível. Compreendendo que esse conjunto de práticas pode transformar o mundo, esses autores entendem que é por meio do uso de cadernos de campo, entrevistas, conversações, fotografias, gravações e da memória do “Eu” que essa transformação ganha força e substancialidade.

É fato que o método qualitativo envolve interpretação. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam fatos, sujeitos (e/ou objetos) e situações sociais em seus ambientes naturais, tentando, com isso, dar sentido ou interpretar fenômenos nos termos dos significados que as pessoas lhes conferem (DENZIN e LINCOLN, 2000, p. 3). Sendo assim, há uma variedade de formas de produção de material empírico – estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produção culturais; textos observacional, histórico, interacional e visual. Todas são capazes de descrever a rotina, os momentos problemáticos e os sentidos na vida dos indivíduos.

Para Denzin e Lincoln (2000), cada pesquisador fala de dentro de uma comunidade interpretativa distinta que configura, de forma especial, os componentes multiculturais que estão presentes no campo da pesquisa qualitativa. Em outras palavras, o método qualitativo é guiado por um conjunto de crenças e de sentimentos do pesquisador sobre o mundo e sobre como este pode ser compreendido e estudado. Nesse sentido, tais autores fornecem alguns exemplos de temas, campos de conhecimento e movimentos sociais que não podem mais ser desconsiderados no universo da investigação científica: como o feminismo, a questão étnica, o marxismo, os estudos culturais, a questão racial e a teoria *queer*. Todos esses exemplos são vistos como modelos privilegiados numa ontologia real-materialista que no mundo concreto faz

uma diferença significativa quando nos atentamos para os termos raça, classe e gênero (DENZIN e LINCOLN, 2000).

Neste amplo leque de materiais empíricos que se utiliza na pesquisa qualitativa, chamam a minha atenção: o estudo de caso, a experiência pessoal, a introspecção, a história de vida, a entrevista, a observação e a memória. De alguma maneira, esses procedimentos de investigação, além de estarem presentes no trabalho empírico desta tese, relacionam-se e até compõem a autoetnografia. Mais ainda, Denzin e Lincoln (2000) argumentam que por trás desses processos está sempre presente a biografia pessoal do pesquisador, que fala de uma perspectiva particular de classe, gênero, raça, sexo, cultura e comunidade étnica.

O tema da biografia e autobiografia é fundamental para a estrutura da autoetnografia e, principalmente, para a pesquisa sociológica. Shantz procurou desvendar o que já era chamado de sociologia biográfica ou biografia sociológica: “práticas que envolvem biografia, autobiografia, autoetnografia e várias formas de escritas sobre a vida e apresentações criativas do ‘Eu’” (SHANTZ, 2009, p. 113). Discussões como a dele e a de Stanley (1993), além de demonstrarem os contornos que delimitavam o interesse dos primeiros pesquisadores voltados a desenvolver a sociologia biográfica, deixam entrever que o campo tem sido um objeto de disputa dentro da sociologia. Até porque a sociologia biográfica oferece aos pesquisadores críticos uma nova ferramenta útil para a compreensão das relações sociais complexas em contextos contemporâneos. Por isso mesmo, me deterei em aspectos da autobiografia e sua fundamental relação com a autoetnografia.

Ao entrar na questão da biografia ou autobiografia, não posso esquecer a importância das *self-narratives* (autonarrativas) no campo da pesquisa qualitativa e no método autoetnográfico. De acordo com Chang (2008), os escritos autonarrativos representam vários gêneros, autorias, focos temáticos e estilos de escritas. Em sua concepção, tais escritos assumem a forma de autobiografia, memória, diário, etc. Para a autora, as autonarrativas assumem aspectos de reflexões pessoais sobre vários temas; algumas usam um modelo mais descritivo de narrativa, como é o caso da memória; outras usam fatos autobiográficos em uma narrativa pessoal erudita; e, por fim, apresenta o modelo da autoetnografia que tende a ser mais analítico e interpretativo.

Chang (2008) ainda alerta para a relevância da autobiografia principalmente quando ela é escrita por autores(as) negros e negras. Nesse sentido, apresento um rápido exemplo de como Boylorn desenvolve seus estudos e investigações com base na autoetnografia. Em um de seus trabalhos, Boylorn justapõe dois estereótipos (na visão da autora, os principais atribuídos às mulheres negras norte-americanas) com uma análise de classe para investigar as “sobreposições das identidades de raça, classe, gênero e sexo” (BOYLORN, 2014, p. 131). Ela usa a questão

do estereótipo para mostrar como as classificações (ou rotulações) da identidade da mulher negra são frequentemente usadas para limitar e “policiar” suas emoções e comportamentos.

Além disso, Boylorn também olha para as implicações interpessoais que essas restrições têm nas vidas social e emocional das mulheres negras; também discute como classe informa a *performance* comunicativa do “Eu” da mulher negra. Assim, ela oferece um fluxo de histórias pessoais e discurso da cultura popular no intuito de construir um sentido dos “estereótipos como história” e “história como estereótipos” (na dimensão de identidade) (BOYLORN, 2014, p. 131).

Sendo assim, posso entender que a partir de biografias ou autobiografias como as de Angela Davis, bell hooks, Patricia Hill Collins, Audre Lorde, dentre outras também importantes, o movimento *Black Feminist* passa a ganhar mais solidez e torna-se um desdobramento que possibilita a reconfiguração das discussões sobre: discriminação, hierarquizações e desigualdades, violências e opressões – sejam elas de raça, gênero, classe e sexo – na perspectiva e experiência das mulheres negras. Portanto, é nesse fluxo que algumas autoras na atualidade estão desenvolvendo o que Griffin (2012) chamou de *Black Feminist Autoethnography* (BFA)¹¹.

Por isso, vale ainda reter alguns aspectos das potencialidades do método autoetnográfico.¹² Por exemplo: a potencialidade da autoetnografia vis-à-vis, a técnica de entrevista. Ela focaliza os significados produzidos de forma interativa e de maneira dinâmica, atentando para a dinâmica emocional (ou para os aspectos mais sensíveis) que têm lugar na situação da própria entrevista. Embora o foco esteja no participante e em sua história, as palavras, pensamentos e sentimentos do pesquisador também são parte do processo interativo nessa situação de coleta. É o caso, por exemplo, da sua motivação pessoal para fazer um projeto, do conhecimento dos temas discutidos e das formas pelas quais o próprio entrevistador pode ter sido tocado (ou transformado) pelo processo de entrevista. Mesmo que a experiência do pesquisador não seja o foco principal, em uma situação de entrevista, sua reflexão pessoal e o contexto se tornam camadas que são acrescentadas à história que está sendo contada pelos e sobre os participantes (ELLIS, ADAMS e BOCHNER, 2011, p. 278).

Já as etnografias reflexivas são maneiras de documentar “as transformações” vividas pelos pesquisadores e são vistas como um resultado da realização do trabalho de campo. Nesse sentido, torna-se necessário enquadrar a investigação existente como uma “fonte de perguntas e comparações” em vez de uma “medida de verdade”. Tudo isso, muitas vezes, é entendido de

¹¹ A expressão poderia ser traduzida ao português como “Autoetnografia de Feminista Negra”.

¹² E nisso sigo as ideias de Adams, Jones e Ellis (2015).

forma controversa, especialmente se tais etnografias reflexivas não forem acompanhadas de análise e/ou conexões com uma literatura acadêmica tradicional. Portanto, as “narrativas pessoais” propõem-se a compreender um “Eu” ou algum aspecto da vida que se entrecruza com o contexto cultural e social, que se conecta a outros participantes (ou sujeitos da pesquisa) e convida os leitores a entrar no mundo do autor, usando o que lá aprenderam para refletir, compreender e lidar com suas próprias vidas (ELLIS, 2004, p. 46).

No que tange ao aspecto ético e relacional da pesquisa autoetnográfica, torna-se primordial a compreensão de que investigadores não existem isoladamente. Logo, os autoetnógrafos, muitas vezes, mantêm e valorizam os laços interpessoais com os seus participantes, tornando a ética relacional mais complexa. Os participantes, na maioria das vezes, começam como amigos ou tornam-se próximos através do processo de pesquisa. Os autoetnógrafos normalmente não os consideram como “sujeitos impessoais”, apenas para serem utilizados como “dados” (ELLIS, ADAMS e BOCHNER, 2011, p. 281). Ao contrário, os autoetnógrafos consideram as “preocupações relacionais” uma dimensão crucial da investigação que deve ser elemento prioritário em suas mentes durante todo o processo de pesquisa e de escrita. Em muitas ocasiões, essas “preocupações relacionais” obrigam os autoetnógrafos a mostrar seu trabalho para outras pessoas, ligadas direta ou indiretamente à pesquisa, permitindo que essas pessoas lhes forneçam algumas respostas, ou mesmo um reconhecimento de como elas se sentem sobre o que está sendo escrito (a seu respeito), permitindo-lhes opinar sobre como elas foram representadas no texto (ELLIS, ADAMS e BOCHNER, 2011, p. 281).

De modo semelhante aos etnógrafos tradicionais, os autoetnógrafos também podem ter de proteger a privacidade e a segurança dos sujeitos da pesquisa, alterando características de identificação, como circunstância e temas discutidos ou características como raça, gênero, nome e lugar. Enquanto a essência e o significado da história pesquisada são mais importantes do que a recontagem precisa do detalhe, os autoetnógrafos devem ficar cientes de como esses dispositivos de proteção podem influenciar a integridade de sua investigação, bem como a forma como o seu trabalho será interpretado e compreendido (ELLIS, ADAMS e BOCHNER, 2011, p. 281).

Por fim, quanto à confiabilidade, generalização e validade, muitos dos estudiosos da autoetnografia reconhecem a importância da contingência. Ou seja, entendo que a memória é falível, que é impossível lembrar ou informar sobre eventos numa linguagem que represente exatamente como esses eventos foram vividos e sentidos. Todavia, não posso deixar de reconhecer a importância da memória enquanto dado de pesquisa. Nas palavras de Chang

(2008, p. 71), “a memória pessoal é um bloco de construção da autoetnografia porque o passado dá um contexto para o ‘Eu’ no presente e abre a porta para as riquezas (analíticas) do passado.”.¹³

Portanto, a confiabilidade está estreitamente relacionada às questões de validade. Para os autoetnógrafos, validade significa que um trabalho busca verossimilhança, procura evocar nos leitores a sensação de que a experiência descrita é realista, crível e possível, demonstrando que a história é coerente e que conecta leitores a escritores. Nesse caso, a generalização decorre do fato de um autoetnógrafo específico ser capaz de iluminar (de forma geral) processos (culturais e) sociais desconhecidos (ELLIS e BOCHNER, 2000). Desse modo, os leitores fornecem um certo tipo de

validação ao compararem suas vidas às nossas, por pensarem em como nossas vidas são semelhantes e diferentes, às suas razões e por sentirem que as histórias têm lhes informado sobre pessoas ou vidas desconhecidas (ELLIS, 2004, p. 195).

1.2.2 O tempo vivido em relação ao método

Na realização desta pesquisa com o uso da autoetnografia, o desafio foi lidar com dois tempos: o “Tempo 1” de Matheus investigado no passado a partir das memórias reconstruídas no presente e por meio das entrevistas com sujeitos que vivenciaram a mesma realidade de trabalho no mesmo lugar e no mesmo período de tempo; e o “Tempo 2” que foi o momento das observações e entrevistas – ambos com relatos etnográficos – investigando o momento presente de Aracaju e São Paulo para depois disso contrastar as realidades cotidianas de trabalho e as experiências de discriminação em dois espaços e em dois tempos.

¹³ Outra referência importante no que concerne à utilização da memória é a proposta de Ecléa Bosi presente em seu livro *Memória e sociedade: lembranças de velho*. A autora identifica a memória (ou lembranças) como um grande instrumento de análise social e também reconhece nela um passado vivido que possibilita um aporte de reflexões sobre determinadas situações vivenciadas no tempo atual. “Não há evocação sem uma inteligência do presente, um homem não sabe o que ele é se não for capaz de sair das determinações atuais. Aturada reflexão pode preceder e acompanhar a evocação. Uma lembrança é diamante bruto que precisa ser lapidado pelo espírito. Sem o trabalho da reflexão e da localização, seria uma imagem fugidia” (BOSI, 1994, p. 81).

Tabela 1 – Tempo e espaço investigados

Lojas investigadas	Tempo (1) Passado		Tempo (2) Presente	
Espaço 1 – Aracaju	Loja Shopping Jardins	Loja do Centro	Loja Shopping Jardins	Loja do Centro
Espaço 2 – São Paulo	—	—	1) Loja da Paulista – Rua Augusta/AV. Paulista; 2) Loja Modelo – Shopping Iguatemi Faria Lima; 3) Loja Shopping Eldorado – Região da Faria Lima; 4) Loja do Interior – Shopping Araraquara;	Loja da Galeria do Rock – Rua 24 de Maio – região da República;

Fonte: Elaboração do Autor sobre lojas observadas.

A partir da reflexividade, do ir e vir entre passado e presente durante a autorreflexão do que foi vivido pelo Autor e pelos sujeitos significativos da pesquisa, no intuito de extrair o que se mostrou recorrente, diferenciado e pertinente para análise das trajetórias de todos os sujeitos, pude notar a existência de alguns fenômenos não vistos no passado vivido pelo Autor. O que entra em consonância com as mudanças sociais e organizacionais ao longo dos vinte anos que se passaram. Neste sentido, a passagem de um tempo para o outro está fortemente marcada pelos movimentos identitários (ou a maneira como os sujeitos se percebem), de que forma eles aparecem na cena e como a temática pesquisada perpassa a trajetória de todos os sujeitos de três maneiras: de forma singular (visto as especificidades narradas), plural (pela maneira como a experiência de discriminação acaba aparecendo em todas as trajetórias dos sujeitos de diferentes formas) e coletiva-social (demarcado nas políticas públicas e em ações dos movimentos organizados, particularmente de negros e de mulheres).

Atrrelado aos tempos da pesquisa, às análises dos espaços diferentes, às percepções das mudanças de culturas gerenciais que se mostraram diferentes em alguns aspectos (no tempo e no espaço) e às especificidades das dinâmicas operacionais no dia a dia das lojas observadas, tornou-se imperativo ficar atento ao contexto social, ou seja, aos movimentos sociais, às políticas públicas e aos atores diferentes que atuaram (e atuam) para a dinamicidade das transformações das realidades de trabalho.

Para que tais questões se materializassem neste complexo desafio metodológico, tornou-se necessário “costurar” as memórias (no plural por pertencerem a vários sujeitos) vividas no passado e narradas no presente (ROSENTHAL, 2014) com alguma ponte de passagem entre um momento e outro. Essa ponte foi estruturada a partir do presente, por indivíduos de formas diferenciadas. Em síntese, o ato ou processo de “olhar e narrar o passado” nunca será unívoco, fato que ficou evidente nas entrevistas e narrativas biográficas e que também apareceu como plural acerca das percepções sobre o fenômeno da experiência da discriminação.

Nesse sentido, é possível destacar algumas “tomadas de consciência” de Matheus em meio ao processo de trabalho (agora como ex-trabalhador, mas estudante de graduação no curso de Ciências Sociais na época retratada). Refletindo sobre tais situações, pude notar que os questionamentos de Matheus não surgiram no presente, eles aconteceram ainda no período em que trabalhava na firma, no passado. Este processo de escrita autoetnográfica, aos poucos, foi ganhando, neste trabalho de tese, o estatuto de objeto de análise metodológica. Nesse sentido, Matheus (sujeito nativo) e Silvio (sujeito pesquisador e Autor) não são dois momentos estritamente distintos. Pensando em termos de autoanálise (BOURDIEU, 2005), isso começa a emergir desde o momento da entrada de Matheus no trabalho quando o mesmo recebe com estranheza a maneira como foi tratado na seleção de contratação e segue assim ao longo da sua experiência enquanto trabalhador da *Fast Fashion*. Desta forma, Matheus não é visto como um ser tácito, mas como alguém que já era um sujeito reflexivo acerca da sua condição e Silvio que, enquanto pesquisador cumpre uma função direta e absolutamente reflexiva, passou a remontar, sistematizar e categorizar, a partir do processo vivido e descrito de trabalho, uma visão sociológica cada vez mais apurada constituída por camadas cada vez mais complexas de análise.

1.2.3 Escrevendo de modo autoetnográfico: por que e como

No que se refere ao fazer autoetnográfico enquanto processo, sabe-se que os autoetnógrafos costumam não apenas usar suas ferramentas metodológicas e a literatura para analisar a experiência, mas também devem usar a experiência pessoal para ilustrar facetas da experiência sociocultural e, ao fazê-lo, expor os aspectos singulares e familiares para os *insiders* e os *outsiders*.

Pensando na escrita enquanto produto, entendo que uma autobiografia também deve ilustrar novas perspectivas sobre a experiência pessoal. Autobiógrafos podem fazer textos estéticos e evocativos usando técnicas de “demonstração”, que são projetadas para trazer “os

leitores para a cena” – particularmente em pensamentos, emoções e ações (ELLIS, 2004, p. 142) – a fim de experimentar uma experiência (ELLIS e BOCHNER, 2006). Já quando os pesquisadores escrevem autoetnografias, procuram produzir descrições densas, estéticas e evocativas da experiência pessoal e interpessoal. Assim, o autoetnógrafo não só tenta fazer da experiência pessoal uma experiência envolvente e significativa cultural e socialmente, mas também, através da produção de textos acessíveis, ele ou ela pode alcançar um público mais amplo e diverso, o qual a pesquisa tradicional geralmente “ignora” (ou não atinge).

Entretanto, as nuances e complexidades das identidades, das vidas, dos relacionamentos e das experiências não são facilmente ou ordenadamente traduzidas em uma experiência, em uma pesquisa ou lista de perguntas para entrevista. Nesse sentido, a autoetnografia tem um conjunto comum de prioridades, preocupações e modos de realizar a pesquisa. As prioridades da autoetnografia são: a) em primeiro plano deve estar a experiência pessoal na pesquisa e na escrita; b) apresentar os processos de tomada de sentido; c) usar e demonstrar reflexividade; d) apresentar um conhecimento fruto da informação privilegiada de um fenômeno, experiência social (ou cultural); e) descrever e criticar normas culturais, experiências e práticas; e f) procurar respostas nas audiências (com os leitores, pares e sujeitos pesquisados) (ADAMS, JONES e ELLIS 2015, pp. 25-26).

Ademais, Adams, Jones e Ellis (2015, p. 36) sugerem que, além de entender e abraçar os ideais centrais da autoetnografia e se engajar nas abordagens do “fazer autoetnográfico” acima mencionados, os pesquisadores devem considerar o porquê fazer a sua autoetnografia. De acordo com os autores, existem quatro razões fundamentais para realizar a autoetnografia, são elas: 1) realizar uma crítica mais contundente, fazer contribuições e/ou estender a pesquisa e teoria existente; 2) abraçar a vulnerabilidade como uma maneira de compreender as emoções e melhorar a vida social; 3) questionar tabus, quebrar silêncios e recuperar vozes perdidas e desconsideradas; e 4) tornar a pesquisa acessível a diversos públicos¹⁴.

A partir disso, os autoetnógrafos geralmente fazem suas escolhas a fim de chamar a atenção para as vulnerabilidades, as perguntas, as injustiças e os silenciamentos. Eles abrangem a vulnerabilidade com um propósito.¹⁵ Logo,

¹⁴ Ver os trabalhos de Boylorn (2014), Griffin (2012) e Romo (2004).

¹⁵ “Existe a vulnerabilidade de revelar-se, de não ser capaz de tomar de volta o que você escreveu ou ter qualquer controle sobre como os leitores vão interpretá-lo. É difícil não sentir que sua vida está sendo criticada, bem como o seu trabalho. [...] Também existem muitas recompensas, por exemplo, você vem a compreender a si mesmo de maneira mais profunda. E com a compreensão de si mesmo passamos a compreender os outros. A autoetnografia fornece uma avenida para fazer algo significativo para si e para o mundo [...]” (ELLIS e BOCHNER, 2000, p. 738).

a exposição do ‘Eu’ que também é um espectador tem que nos levar a algum lugar onde não poderiam chegar. Tem que ser essencial para o argumento, não um floreio decorativo, não uma exposição para o seu próprio bem (ADAMS, JONES e ELLIS, 2015, p. 40).

Portanto, as autoetnografias começam com os pensamentos, sentimentos, identidades e experiências que “nos arremessam num circuito de tomada de sentido”, que nos fazem “perguntar, reconsiderar e reordenar nossa compreensão sobre nós mesmos, os outros e nossos mundos” (ADAMS, JONES e ELLIS, 2015, p. 47).

Diante disso, alguns aspectos cruciais decorrem e desafiam o exercício desse tipo de abordagem. Como organizar, usar e dar sentido a essa complexa e ampla gama de informações decorrentes das expressões e vivências do cotidiano autoetnografado? Por outro lado, como contar minha própria história (de dentro) que ao mesmo tempo faz parte da história da cultura no sentido macrossocial?

Na representação da autoetnografia, a escrita tem um papel decisivo no esforço de conhecer/revelar uma experiência. As autoetnografias muitas vezes têm início a partir de diários, narrativas, poesia, blogs ou outras formas de escrita pessoal em que os autores exploram as suas experiências com o objetivo de compreendê-las.

Do ponto de vista da narrativa formal, os autoetnógrafos muitas vezes escrevem usando a voz na primeira pessoa, ou seja, o posicionamento do pesquisador é a de narrador da história. O ponto de vista da primeira pessoa é decididamente subjetivo porque o narrador relata o que ele ou ela observa (ou observou), as experiências, os saberes e o sentimento enquanto uma testemunha ocular do fato vivido. Os narradores em primeira pessoa convidam os leitores a se colocarem no interior da ação, nas mentes, nos corações e nos corpos dos narradores (ADAMS, JONES e ELLIS, 2015, p. 78). No entanto, autoetnógrafos também podem usar a voz na segunda pessoa; assim fazendo, o leitor é interpelado como “você”. Os narradores em segunda pessoa levam os leitores a imaginar que eles mesmos estão vivendo uma cena, evento ou experiência. Por fim, há os autoetnógrafos que costumam usar a voz em terceira pessoa para descrever as experiências, pensamentos, sentimentos e ações dos personagens. Os narradores em terceira pessoa frequentemente almejam sugerir uma atmosfera de maior objetividade.

1.2.4 Definindo um controle e estratégia para a utilização do método

Algo que precisa ser sublinhado como um dos pontos mais ricos desta proposta metodológica é a questão da intimidade, a íntima aproximação do Autor com o contexto estudado e a longa experiência subjetiva na realidade cotidiana de trabalho na *Fast Fashion*.

Complementa-se a isso a necessidade de demarcar que, visto a complexidade de entender a discriminação em decorrência das formas de interpretação atribuídas pelos sujeitos e as possíveis “roupagens” que tal fenômeno apresenta, esta investida metodológica acaba se tornando uma das poucas formas de investigar de maneira profunda as relações cotidianas de trabalho. Tanto pelo fato de ser uma experiência subjetiva como pelas dificuldades de fazer experimentos para medir a discriminação (PAGER, 2006). Nesse sentido, estudar e investigar as discriminações no âmbito do subjetivo não se apresentou como uma tarefa fácil e uma das situações que realmente abriu o caminho para a realização desta pesquisa foi o olhar privilegiado do Autor em perceber e sentir tais processos.

No intuito de perceber certos padrões ou recorrências de acontecimentos que foram interpretados como tratamentos desiguais e consequentemente experiências de discriminação, uma das primeiras medidas com vistas ao estabelecimento de um controle, para a melhor utilização do método autoetnográfico, surgiu no momento em que foi decidido cruzar os materiais relatados que foram narradas pelos sujeitos significativos desta pesquisa com o material autobiográfico do Autor.

Outro fator bem importante foi o olhar atento durante a coleta de informação ou material referente ao passado de trabalho do Autor no intuito de reconstruir o vivido. Isso ficou evidente quando conversei com a ex-funcionária Gracinha e a mesma me mostrou inúmeras caixas de fotografias de familiares e funcionários da empresa no período em que trabalhamos juntos. Os desenhos das plantas das lojas, as fotos que o Autor ainda tinha, as conversas com colegas que trabalharam naquele período e as fotos apresentadas por Gracinha, forjaram um processo que decidi chamar de “Arqueologia da Memória”.

Além disso, outro processo que se mostrou muito importante para a pesquisa foi a “cartografia” realizada nos Relatórios de Sustentabilidade da multinacional que trouxe informações sobre a estrutura da empresa, metas e planos de ação no que tange ao desenvolvimento sustentável do negócio e das relações de trabalho da multinacional (mesmo que não tenha sido mencionando uma única vez, em todo o período analisado, a questão racial), como também, a apresentação de quadros com o mapeamento dos perfis raciais, geracionais e de gênero ao longo do tempo. Tudo se constituiu como meio para contrastar a realidade colhida através dos relatos dos funcionários do “chão de loja” ao longo de 20 anos de experiência de trabalho com a voz da empresa, “o elogio de si”, no caso da *Fast Fashion*, por meio de documentos públicos divulgados que mostravam sua postura diante da desigualdade e da discriminação, tão debatidas em âmbito nacional e internacional, quando se pensa nas questões que acometem o mercado de trabalho e os trabalhadores e trabalhadoras na atualidade.

1.2.5 Por um método de pesquisa sociológico e autoetnográfico – o seu caráter inovador

Assim, podemos concluir este capítulo sublinhando que, apesar do seu enorme valor heurístico para a pesquisa de doutorado aqui apresentada, a autoetnografia não foi o único método a ser usado no trabalho de pesquisa¹⁶. Por mais importantes que sejam suas propostas e sua abrangência ou por mais relevantes que sejam os aspectos críticos e políticos que a constituem e potencializam acerca do debate sobre a construção de identidades¹⁷ e representações (HALL, 2016), o ferramental de campo não se restringiu somente a esse método. Ao utilizá-la na pesquisa sociológica em sintonia com outros métodos, pude alcançar uma profundidade analítica maior no que tange à compreensão e à interpretação acerca do nosso objeto de estudo.

Dessa forma, parti dos processos micro das experiências vivenciadas por Matheus nas relações sociais e em especial no trabalho, para dali recuperar as questões macro que dão corpo às relações raciais e às discriminações nos locais de trabalho, e consequentemente depreender os impactos sobre o curso da ação dos indivíduos e organizações, decorrentes dessas interações (onde desigualdades se evidenciam e são, com frequência, vividas sob o signo da discriminação). A autoetnografia ofereceu a base para que realizasse esse percurso autorreflexivo e analítico sobre as experiências e ações dos sujeitos da pesquisa e ao mesmo tempo do sujeito pesquisador durante as suas relações/interações. Essas relações, embora tenham sido vividas no plano micro, são sempre impactadas e/ou perpassadas por macroprocessos – culturais, políticos, sociais, aí compreendidos os aspectos étnicos e raciais, as questões de gênero e orientação sexual, entre outros –, de onde extraem seus significados.

Vimos que esse caminho metodológico colocou desafios a esta tese, até porque a autoetnografia sofre a recusa, e também se choca, com algumas concepções “tradicionais e canônicas” da pesquisa científica. Esse choque tem no seu cerne um complexo dilema acerca da tão almejada “neutralidade” no desenvolver da pesquisa e, principalmente, na análise dos resultados da investigação. Se não deixa de ser plausível que o pesquisador e/ou o sujeito da pesquisa deva procurar ser neutro para não interferir nos resultados e processos da investigação sociológica, disso não se deve (apressadamente) concluir que, caso esse sujeito pesquisador reconheça os processos mais subjetivos que o levam para o tema e advogue o valor da sua

¹⁶ Como já mencionado, foram utilizadas nesta tese, de modo a complementar o recurso metodológico da autoetnografia, entrevistas biográficas e observações etnográficas.

¹⁷ Ver Parry (2007).

experiência como um dos principais fatores propulsores da investigação, a sua pesquisa deixe de ter valor científico. Pelo contrário, o reconhecimento dessas questões, em meu entender, e em sintonia com os autores da autoetnografia, só ampliará a nossa lente de investigação, possibilitando observar fenômenos de maneira mais ampla e, ao mesmo tempo, mais detalhada, evidenciando lhes novas formas e contornos.

Isso porque, e para concluir, é importante reter o elo entre a dimensão do indivíduo e as questões macrossociais. É a partir das interações desses indivíduos, inclusive com os sujeitos pesquisadores, que poderei estar mais próximo de captar o sentido das representações sociais e das estratégias individuais, permitindo um grau de análise mais apurado. A autoetnografia vem reforçar o vigor e a reflexividade de um conhecimento que advoga o relevo dos microprocessos (individuais) para o entendimento dos processos macrossociais, como a desigualdade, a discriminação, o racismo institucional – que interessam mais de perto a esta tese.

CAPITULO 2

O CONTEXTO DA *FAST FASHION*, AS NARRATIVAS DA EMPRESA E A ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO SITUADO EM DOIS TEMPOS E DOIS ESPAÇOS

As narrativas e observações coligidas nesta tese têm como ponto de partida o final da década de 90 e começo dos anos 2000, um período de intensa reestruturação das estratégias competitivas e gerenciais nas empresas, que resultou em profundas mudanças na organização do trabalho, inclusive no comércio varejista de moda. Com o advento da “empresa enxuta” surge uma “nova gestão empresarial” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009),¹⁸ que demandava um “novo perfil de trabalhador”, multifuncional, em formação e uma qualificação contínuas. Até mesmo em seu tempo livre, os trabalhadores deveriam buscar meios de adquirir conhecimentos técnicos que agregassem valor à sua atividade de trabalho.

Nesse universo que se apresentava como “novo”, implantava-se uma noção de que tudo estava ao alcance dos trabalhadores, bastava somente que eles quisessem se aprimorar e com isso ter mais chances de crescimento profissional. De acordo com Boltanski e Chiapello (2009, p.121), “as novas palavras de ordem” eram “criatividade, reatividade e flexibilidade”. Tais autores explicitam que nesse processo de mudança surgia uma visão sedutora, expressa numa “nova gestão empresarial” que era a dimensão ou proposta do “desenvolvimento pessoal” – categoria também muito presente nas argumentações dos entrevistados com que conversei, tanto no mestrado quanto nesta pesquisa de doutorado. Tal desenvolvimento tem no “plano de carreira” quiçá o artefato mais atraente da nova gestão, também muito propagado na *Fast Fashion*.

A organização flexível do trabalho se apresentou como uma maneira de racionalizar a produção e as condutas dos trabalhadores, transformando, assim, em grande medida, as relações, os contratos de trabalho e as condições nas quais a atividade de trabalho era realizada. Tornava-se imprescindível para estas organizações flexíveis produzir mais, num tempo cada vez mais curto, de forma diversificada e com um custo baixo, com um funcionário comprometido e leal à empresa (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

No que concerne à flexibilização no âmbito do “processo de trabalho”, Druck e Franco (2007. p. 30) reconhecem-na sob as seguintes formas: a) em jornadas móveis de trabalho

¹⁸ Boltanski e Chiapello (2009) apresentam algumas das funções desempenhadas por um conjunto de empresas-rede, ou, “grandes lojas especializadas”. Ver também Castells (1999).

(utilizando como exemplo, o banco de horas), b) no recebimento de salários flexíveis (dividido em partes: fixa e variável; esta última seria dependente das metas e objetivos cumpridos, dos prêmios de produtividade, etc.) e c) nas especificidades da gestão e organização alicerçadas no Toyotismo.

Perfeitamente sintonizada com esse “novo espírito”, está o que é chamado de sistema (de produção, de consumo, de descarte) *fast fashion*. Antes que um ramo de atividade no mercado, a ideia está mais associada a uma modalidade de produção no capitalismo contemporâneo, imbricada à forma de acumulação capitalista que tem no capital financeiro¹⁹ o seu principal motor.

Ao longo da tese, a expressão aparecerá sob duas formas. Com iniciais maiúsculas, como nome fantasia para a empresa multinacional que se constituiu no nosso estudo de caso – doravante a *Fast Fashion*. Em minúsculas para denotar uma forma de organizar a produção e o consumo, que tem marcado o modo de organização da cadeia de vestuário nas grandes empresas do setor, atuando no Brasil e fora dele. O comércio varejista da moda, hoje, seria incompreensível em sua organização e uso do trabalho se não começasse por responder à pergunta que nos moverá em seguida – o que é o sistema *fast fashion*?

2.1 – O que é *fast fashion*?

Choi (2014, p. 3) sustenta que existe uma compreensão mais profunda sobre o termo *fast fashion*. Este sistema se apresenta como uma tendência industrial que se refere ao conceito de encurtar o tempo de espera (da produção, da distribuição, etc.) e da oferta de novos produtos no mercado, fazendo-o do modo mais rápido possível. Hoje em dia, este recurso é comumente utilizado em vestuário de moda (por marcas como a Zara, Topshop, H&M, Forever 21, dentre outras.) e no consumo de eletrônicos da moda (por exemplo, I-Phone).

Pensando num modelo analítico, os principais componentes destes assim chamados *fast fashion systems* incluem:

- a) política de respostas rápidas que são empregadas para reduzir o tempo de resposta do sistema (ou seja, o tempo de espera) para que a volatilidade da oferta e da procura possam ter um melhor equilíbrio;
- b) sortimento de produtos que mudam frequentemente;
- c) assegurar que o ciclo de vida do produto seja muito curto; e

¹⁹ Para aprofundar este debate indico Chesnais (1996; 1998), Harvey (2008) e Lapyda (2018).

d) que o projeto do produto se adapte às necessidades das tendências de moda e do mercado²⁰.”

O sistema *fast fashion* é caracterizado por curtos ciclos de vida dos produtos, altos níveis de compra por impulso, alta volatilidade e baixa previsibilidade da demanda (CHOI, 2014). Com isso, tornou-se um fator importante para as empresas inseridas neste cenário ter a capacidade de detectar rapidamente as tendências e traduzi-las em produtos dentro de suas lojas no menor tempo possível. Sendo assim, a lógica *fast fashion* demanda a capacidade de identificar estilos, responder rapidamente aos processos de mudança da moda, uma flexibilidade adequada (e ágil) e um marketing rápido.

Para Choi (2014), em realidade, toda a indústria do varejo atualmente é “dominada pela produção *fast fashion* e *just-in-time*.” Nesse sentido, o termo *fast fashion* se refere a um sistema de organizar as estratégias empresariais que não se restringe, como se poderia imaginar, ao setor de confecções e vestuário, sendo aplicado a várias outras indústrias na atualidade.

Entendimento similar aparece em Madhani (2014, p. 38):

Fast fashion retailers introduce new merchandise frequently to maintain inventory freshness, treating fashion like food that spoils quickly. This frequent introduction of new merchandise and speedy delivery of products has been referred to as ‘fast fashion’, a name derived from ‘fast food’. Fast fashion retailers respond to the latest fashion trends by frequently updating products with a short renewal cycle and turning the inventory at a rapid rate (MADHANI, 2014, p. 38).²¹

Ademais, para Choi, o setor de varejo global opera em meio a um conjunto de transformações dinâmicas. Essas mudanças são identificadas pelo acréscimo de novos canais de distribuição, pela escassez de recursos, alterações climáticas e demográficas, novas tecnologias e modificações na economia global que afetam diretamente os varejistas. Em meio a esse contexto dinâmico ganha destaque o crescimento de um movimento por um “consumismo mais ético”. Choi (2014) sublinha que os consumidores estão passando a exigir

²⁰ Evidências interessantes para pensar as tendências de mercado estão disponíveis em Aspers (2010). Ele se concentra “em varejistas de marcas grandes e médias da ‘indústria global da moda’ (*global fashion industry*), como a C&A, a Gap, a H&M, a Macy's, a Old Navy, a Topshop, a French Connection UK, a Marks and Spencer e a Zara.”.

²¹ Entendendo numa tradução livre: “Varejistas das *fast fashion* introduzem novos produtos com frequência para manter certo “frescor” (impondo um ritmo de novidades) do estoque, tratando a moda como alimentos que estragam rapidamente. Esta introdução frequente de novas mercadorias e a entrega rápida dos produtos tem sido apontada como “*fast fashion*”, um nome derivado de *fast food*. Esses varejistas das *fast fashion* respondem às últimas tendências da moda, atualizando com frequência os produtos num ciclo de renovação curto e girando o estoque numa proporção mais rápida.

que os bens ou produtos (que eles comprem) sejam feitos de forma que não prejudiquem o meio ambiente e nem os trabalhadores que os fabricam. Isso nos levaria para uma tendência em crescimento que se chama *slow fashion* – visto como um fenômeno novo (dentro do próprio *fast fashion system*) que contraria a demanda crescente de uma moda cada vez mais rápida, por sua incapacidade de dar uma atenção adequada às questões éticas, morais, ambientais e sociais. Desse modo, muitos varejistas *fast fashion* passaram a dar crescente atenção às práticas sustentáveis em suas cadeias de suprimentos, incluindo questões de caráter econômico, social e ambiental, num movimento que já se pode reconhecer entre as empresas atuantes no Brasil.²² Muitas dessas firmas passaram a incorporar princípios associados ao movimento *slow fashion*, tal como foi documentado por Pookulangara e Shephard (2013) e por Shephard e Pookulangara (2014), em instigantes análises que não apenas mapeiam o novo fenômeno, como também sugerem interessantes áreas para investigação futura relacionadas ao tema.

De acordo com esses autores, houve um impulso crescente dos consumidores no tocante à melhoria das práticas sustentáveis ao longo do processo de produção. A prática de empregar métodos mais sustentáveis e ecológicos, incorporando um trabalho de maior qualidade e planejamento do ciclo de vida no design, na produção e no consumo de roupas, foi o que desencadeou o *slow fashion*. Além disso, ficou evidente a incorporação de tal movimento pela multinacional que estudei, (Cf. nota de rodapé 22).

Dentro da proposta do *slow fashion*, encontra-se, ainda, o apelo à “responsabilidade social²³”. Como Pookulangara e Shephard (2013) apresentam, este conceito tem sido usado nas relações de negócios, no tocante às empresas, desde meados do século XX. De acordo com essas autoras, houve um propósito de desenvolver uma “definição universal de responsabilidade social”, incorporando várias dimensões fundamentais como uma orientação que compreendesse o ambiente, as pessoas (entendendo-se aqui os consumidores, os produtores ou trabalhadores e os vendedores) e as cadeias de valor envolvidas no processo de produção têxtil e de vestuário. Essa concepção visa o equilíbrio entre a ética e a rentabilidade, como também, o desejo de

²² Reproduzo aqui, a título de ilustração, o meu relato que documenta uma observação etnográfica que colhi numa filial da *Fast Fashion*: “Surge um anúncio que me impressionou. Nele é apresentado um ‘algodão mais sustentável’. Pergunta se nós sabíamos o que era esse algodão. Trata-se de um algodão melhor, para nós e para o planeta, com um baixo impacto ambiental e com um uso bem menor de água em seu cultivo. Informam que nós já encontramos esse algodão sustentável em seus produtos dentro da loja e até 2020 nós encontraremos esse algodão em todos os produtos e em todas as redes de lojas. Falam que nós podemos identificar a sua presença a partir de uma etiqueta da ‘cor verde’ fixada nos produtos. Percebo com esse anúncio uma preocupação com o meio ambiente e a utilização de produtos ‘sustentáveis’ demonstrando uma sintonia com as tendências globais no que se refere ao cuidado com o ambiente e às formas de produção e trabalho cada vez mais sustentável e responsável.” (Material extraído de relato referente à observação etnográfica realizada no dia 18 de outubro de 2016 numa loja da *Fast Fashion* em São Paulo).

²³ Ver Dickson e Eckman (2006).

diminuir o impacto negativo sobre as pessoas e as sociedades envolvidas. Nesse sentido, propugna-se por que o movimento *slow fashion* é distinto do *fast fashion system* por estar baseado na qualidade do trabalho e do produto, na informação clara (ou transparente) e na valorização da diversidade cultural.

Em suma, quando me debrucei sobre o debate recente a respeito do que é o sistema chamado de “*fast fashion*”, vi que há uma notável dinâmica, não apenas no modo de operar desse sistema, como na forma como o mesmo tem se transformado mais recentemente. Assim, no curso dessas transformações, emergem outros fatores que acabam influenciando e caracterizando as estratégias gerenciais, as políticas internas às empresas, as suas formas de produzir/organizar, com impactos sobre as maneiras de gerir as contratações e as relações de trabalho. Considere-se, por exemplo, os possíveis efeitos da preocupação do movimento *slow fashion* quando aponta a necessidade de repensarmos as formas sob as quais muitas destas empresas produzem, a qualidade das relações de trabalho e seus eventuais impactos prejudiciais sobre a qualidade de vida dos trabalhadores e a qualidade dos produtos, a dimensão ética da conduta da empresa, e o seu grau de alinhamento a princípios de igualdade e equidade²⁴.

Isso tem levado à discussão interna sobre formas de assegurar a diversidade²⁵ étnica, de gênero e cultural nos seus quadros de funcionários. Principalmente quando o assunto se volta ao combate das diferentes formas de discriminação, de desigualdade e o incentivo de políticas de inclusão racial e de gênero. Desta forma, entendo que este movimento coloca o tema que me interessa na agenda dos atores empresariais, e não apenas das instituições públicas e dos movimentos sociais, com a potencialidade de gerar mudanças organizacionais e sociais relevantes, pelo fato desses fatores estarem também imbricados nos princípios de uma responsabilidade social das empresas. Torna-se, então, interessante atentar para a intensidade e as formas pelas quais tais iniciativas de renovação das agendas empresariais penetram a empresa, que denominei *Fast Fashion*, multinacional voltada à moda no grande varejo no Brasil, e como isso marca – se o faz – os cotidianos de trabalho dos que se ocupam nesta firma.

Mas, por que privilegiar justamente esse segmento do *fast fashion*, quando se pretende estudar a experiência da desigualdade nos cotidianos de trabalho? Basta lembrar das discussões de Moss e Tilly (1996; 2001) no que se refere às relações com clientes e suas preferências por determinado grupo racial, que se somam às múltiplas vias de discriminação que surgem nas várias possibilidades de interação no trabalho, envolvendo os chefes, os colegas e os clientes.

²⁴ Ver Dobbin, Sutton, Meyer e Scott (1993) e Dobbin (2009).

²⁵ Para um aprofundamento dessa discussão lanço mão também de Dobbin e Kalev (2016).

Entendo que outros fatores estão presentes nas relações sociais cotidianas tal como se tecem nesta *Fast Fashion* no Brasil, ademais da crescente presença, em nosso passado recente, do discurso e política em prol da diversidade.²⁶ Bem assim, sabe-se que a existência da relação direta entre cliente e trabalhador (vendedor/a) faz com que a imagem da firma passe a ter como seu veículo a figura do funcionário com quem o cliente interage. Nesse sentido, não apenas a empresa se apresenta ao cliente através da figura do trabalhador, mas o cliente precisa, para criar empatia e confiança, reconhecer-se (em sua imagem atual ou em sua imagem pretendida) no trabalhador que o atende. Ora, num contexto, como o que recém observei no Brasil, em que as chamadas “classes populares” tiveram a chance de chegar com força ao mercado consumidor entre outros meios pelas vias da moda rápida, um elemento importante nessa busca da diversidade está ligado à necessidade de aproximar crescentemente o perfil do trabalhador do perfil do consumidor que acorre à loja. Dessa forma, sinais diacríticos que dizem da condição racial (como forma de pentear o cabelo) ou da condição etária (como cor do cabelo ou tatuagens), podem passar a ser positivamente discriminados no momento do recrutamento.²⁷

As formas e mecanismos de desigualar e preterir indivíduos no acesso a oportunidades de emprego podem, assim, variar no tempo, e assumir sinais distintos conforme a condição racial se associe à de gênero e/ou etária. Todas essas questões são importantes para que se compreenda a construção das identidades dos sujeitos envolvidos e das instituições, elemento chave para que se entenda como a discriminação se expressa, a quem ela atinge, como é subjetivamente recebida e como se trata de suplantá-la.

2.2 – A *Fast Fashion*: breve contextualização histórica da organização e da sua política de Recursos Humanos

A *Fast Fashion* foi fundada em 1841 pelos irmãos Clemens e August Brenninkmeijer, cujas iniciais dão o nome à empresa. “Sua primeira loja foi inaugurada em Sneek, uma cidade da Holanda, que se tornou a primeira loja do mundo a vender roupas prontas aos consumidores” (INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2010), (SANTOS, 2013). Esta multinacional

²⁶ Por exemplo, slogans como: “tudo junto e misturado” que presenciei numa última observação numa das lojas; a campanha publicitária na TV com 100% de atores negros e cabelos de *dreads* e uma narração explicando que o fotografo era negro e conhecido por seus trabalhos relacionados ao “empoderamento negro”. Ver o link: <https://www.youtube.com/watch?v=XsbWCwiwRfA> (Consultado em 02 de março de 2017).

²⁷ Um exemplo: quando tratei do tema de discriminação com uma de minhas entrevistadas, Carla, ela “fala que a empresa dá preferência para primeiro emprego, a pessoa com tatuagem e *piercing* (objetos estéticos que perfuram partes do corpo como orelha, umbigo, sobrancelha, etc.). Lanço a ideia de que talvez possa existir uma dimensão pessoal por trás dessas contratações e valorizações.”. Ela responde algo interessante que desenvolverei adiante, ao tratar da loja da empresa próximo à Galeria do Rock (Trecho do Diário de Campo realizado no dia 18 de outubro de 2016).

tornou-se uma das maiores cadeias mundiais de varejo de moda para mulheres, homens e crianças. Com uma grande variedade de marcas, a empresa opera com 1.981 lojas, 59.000 funcionários e está presente em 21 países²⁸ somando o continente europeu e os países: Brasil, México²⁹ e China³⁰.

No que concerne ao mercado chinês, surgiu uma notícia este ano, especificamente, em 15 de janeiro de 2018, na “Valor Econômico” sobre uma possível venda do negócio para investidores chineses. A empresa emitiu uma declaração em resposta “a uma reportagem publicada na revista semanal alemã ‘*Der Spiegel*’, afirmando que a *Fast Fashion* estaria perto de ser vendida a um grupo de investidores chineses.”

Estamos comprometidos com um negócio bem-sucedido e promissor da *Fast Fashion* e, como tal, embarcamos em um programa de transformação e crescimento. A transformação em curso inclui uma busca de formas para acelerar em áreas prioritárias de alto crescimento, informou a *Cofra Holding* em comunicado. De acordo com o grupo, essas áreas incluem a China, mercados emergentes e comércio eletrônico e poderiam potencialmente incluir parcerias e outros tipos de investimento externo adicional. A *Cofra Holding* ainda enviou uma resposta escrita, informando que avalia uma transformação na companhia, e que essa mudança inclui “a exploração de diferentes formas de penetrar nos mercados emergentes, como a China, e o mercado digital”. (Fonte: Valor Econômico, 15 de janeiro de 2018)³¹.

No Brasil, a *Fast Fashion* teve sua primeira loja inaugurada em São Paulo, no shopping Ibirapuera, no ano de 1976,³² e, hoje, estão presentes em grande parte do território nacional. Em 2017, eram um total de 289 lojas em 125 cidades e praticamente 22 mil profissionais empregados, isso, de acordo com a página da empresa. No ano de 2018, quando decidi atualizar

²⁸ Informações atualizadas neste link: <http://www.cea.com.br/Institucional/Conheca-a-CEA>.)

²⁹ Em 2009, a multinacional anunciou o fim de suas operações na Argentina. “O retorno financeiro dado pelas 20 lojas em atividade não correspondeu ao esperado, segundo comunicado da empresa. A página da internet da filial argentina da *Fast Fashion* traz agora um aviso de que as atividades foram encerradas e um agradecimento às ‘pessoas que direta ou indiretamente estiveram envolvidas em seus 12 anos de operações’ no país. De acordo com a mídia local, a rede empregava 1,1 mil pessoas, a quem foi prometida uma indenização dobrada.” (Conforme matéria de “O Globo” em 2011: <http://oglobo.globo.com/economia/rede-ca-encerra-operacoes-na-argentina-demite-11-mil-no-pais-3130815>).

³⁰ A *Fast Fashion* inaugurou sua primeira loja no México em 1999, na Cidade de Puebla. À época, de acordo com o site da *Cofra Holding*, o seu plano de expansão contemplava a inauguração de 4 lojas por ano. Atualmente, a empresa opera com 73 lojas em 41 cidades. Já a *Fast Fashion* CHINA obteve sua licença empresarial de operação no varejo em 2005 e passou a operar no comércio chinês através de sua matriz localizada em Shanghai. Em 2007, a *Fast Fashion* China anunciou a abertura de suas 4 primeiras lojas. Hoje o número de lojas em operação é de 71 lojas em 21 cidades. Os dados foram encontrados no site - <http://site.cea.com.br/site/conhecendo-cea>. Estes números de lojas foram atualizados em 21 de maio de 2019.

³¹ Ver link: <http://www.valor.com.br/empresas/5258507/apos-noticia-sobre-venda-ca-afirma-avaliar-parcerias-na-china>.

³² O setor varejista no Brasil pode ser classificado em comércio lojista e não lojista. O ramo lojista, foco deste estudo, constitui-se de pequenos, médios e grandes estabelecimentos, que podem assumir o formato de lojas de rua, em galerias comerciais, em *strip centers* (junto a grandes lojas) e em *shopping centers*.

os números, encontro a informação de que são mais de 270 lojas em 125 cidades e aproximadamente 15 mil funcionários. Houve uma redução considerável de trabalhadores e de algumas lojas.³³ E isso corrobora o que alguns funcionários disseram sobre o fechamento de lojas aqui no Brasil em decorrência da crise econômica.

Após tal apresentação, vale a pena descrever sucintamente cada ramo de atuação da empresa, nacional e internacionalmente, para que, assim, se compreenda melhor a estrutura que lhe dá força para atuar no varejo de moda, serviços financeiros e vendas de eletrônicos.

A **Cofra Holding**, fundada em outubro de 2001, é a holding de um grupo de empresas localizadas na Europa, América do Norte, América Latina e Ásia, cujas atividades incluem vendas no varejo (comércio), setor imobiliário, fundos investimentos e serviços financeiros. Está localizada em Zug, na Suíça, e é também a sede de 12 escritórios regionais, que fornecem serviços jurídicos, fiscais e financeiros para o grupo.

Neste conjunto de empresas que compõem o grupo *Cofra Holding*, além da *Fast Fashion*, há também a empresa responsável pelos bens imobiliários que se chama **Redeveco**. Ela foi fundada em 1999 para acomodar todas as atividades imobiliárias de forma independente. Por um período de 150 anos, essa atividade foi realizada, exclusivamente pela *Fast Fashion*. O princípio da sua atividade se dá na aquisição, desenvolvimento e administração de propriedades de varejo. Tais bens se resumem a propriedades ocupadas pelas próprias companhias de varejo da *Cofra Holding*, como também, por outras empresas no mundo. O seu portfólio inclui edifícios comerciais e centros de logística estimados em mais de 700 unidades. Além de estar localizada na Europa Ocidental, a empresa possui sedes na Escandinávia, Europa Oriental, Turquia e Ásia. Completam o leque de empresas vinculadas à *Cofra Holding*, três outras empresas: a *Bregal Investments*³⁴, *Entrepreneurs Fund*³⁵ e *Good Energies*.³⁶

Por fim, encontra-se o “Banco Ibi” que, por mais de 20 anos, atuou como braço financeiro das lojas desta multinacional. Presente em boa parte do território nacional, desde 2009 o Ibi “faz parte da Organização Bradesco, associando-se a uma marca forte e de credibilidade.”³⁷

³³Ver site da empresa: <http://www.cea.com.br/Institucional/Conheca-a-CEA>. (Consultado em 05 de março de 2017 e uma atualização em 21 de maio de 2019).

³⁴ Para mais informações, ver o site <http://www.bregal.com/secondary.asp?pageID=1>.

³⁵ Para mais informações, ver site da empresa <http://www.entrepreneursfund.com/accountability.html>.

³⁶ Centra-se sobre a necessidade global de desenvolver fontes de energia sustentável. Isso reflete a crescente importância e dimensão do investimento em energia renovável no setor. Estes investimentos são totalmente administrados por *Good Energies*, um investidor líder mundial em energia renovável e eficiência energética. Ver: <http://www.goodenergies.com/>.

³⁷ De acordo com a matéria do jornal **O Globo**, publicada em 05/06/2009, “O Bradesco anunciou nesta sexta-feira a compra do banco Ibi, da rede de varejo da *Fast Fashion*, por R\$ 1,4 bilhão a ser pago em ações, aquisição com a qual quase dobra sua base de cartões de crédito, que passa de 35,5 milhões para 65,9 milhões. O acordo firmado na quinta-feira à noite inclui também uma parceria para a venda exclusiva de seus produtos financeiros nas 303

Em 2011, a Ibi Promotora foi incorporada ao grupo ELOPAR, uma das maiores holdings do mercado nacional, cujos sócios são Bradesco e Banco do Brasil. De acordo com o seu *website*,

a Ibi promotora comercializa serviços financeiros e gerencia uma base de mais de 2 milhões de clientes que contam com a expertise da Ibi para adquirir produtos, como cartões de crédito das bandeiras Elo, Visa e MasterCard, empréstimos pessoais, crédito consignado, seguros e assistências, além de serviços e conveniências em parceria com grandes empresas”. (Fonte: <http://www.ibi.com.br/institucional/sobre-ibi/> (Consultado em 10 de março de 2013).

A relação das atividades financeiras com o cotidiano de trabalho é crucial – e isso ficará documentado em passagens do relato autobiográfico de “Matheus”. Ali se evidencia a importância das cobranças aos trabalhadores, expressas através das metas estabelecidas com vistas a obter mais cartões e produtos financeiros, tais como: saques e seguros. Em todas as lojas há que assegurar a realização de metas que envolvem a venda de produtos financeiros e o oferecimento tanto de cartões da loja (*Private Label*) como de cartões de créditos (Visa e MasterCard) para os clientes, todos eles “produtos” administrados pela *Fast Fashion*. Assim, há metas diárias estabelecidas para que os funcionários da loja, tanto do Varejo quanto do RFS (*Retail Financial Services*), realizem essas exigências.

Grande parte dos trabalhadores estáveis, denominação que era dada aos funcionários com contratos de trabalho por tempo indeterminado, estava inserida nos cargos de assessores, monitores e líderes operacionais (de Varejo, de RFS, dos Novos Produtos – NP e do Visual Merchandising – VM), pelo menos até a época em que o Autor era funcionário. As atividades do **Assessor de Clientes** eram atender o cliente sempre que percebesse uma necessidade ou fosse interpelado pelo mesmo, arrumar o departamento – em alguns casos até fazer a reposição de mercadorias – e, principalmente, auxiliar nos Caixas de Venda, um setor onde os clientes efetuam os pagamentos das suas mercadorias dentro das lojas. As atribuições do **Monitor** incluíam o treinamento dos assessores de clientes, geralmente, eram eles que abasteciam as áreas de vendas com os produtos a serem vendidos, faziam a remarcação de mercadorias (descontos no valor de venda, aumento e reimpressão da etiqueta de preço) e doações de roupas (organizavam as peças com defeito e lançavam no sistema tais produtos). Já o **Líder de Operação** tinha a responsabilidade e controle sobre a maioria das atividades da loja, tanto em

lojas da rede por 20 anos [...]. Com a aquisição, os acionistas do Ibi passam a deter cerca de 1,8% do capital do Bradesco. No fim do ano passado, o banco vendido tinha patrimônio líquido de R\$ 928 milhões, com ativos totais de R\$ 5,6 bilhões. O total de faturamento do seu segmento de cartões foi de R\$ 9,9 bilhões e o do Bradesco, de R\$ 46,6 bilhões. É uma sinergia de produtos. O Ibi é forte em cartão de crédito e o Bradesco quer crescer neste segmento. Além disso, o banco vai ter exclusividade no financiamento nas lojas *Fast Fashion* (Grifos do Autor).

nível burocrático quanto operacional. Ou seja, o líder era responsável pelo acompanhamento de todas as atividades que um monitor ou um assessor executava, tendo que elaborar planejamentos de metas, de horários e, na maioria das vezes, dar o exemplo e realizar atividades de trabalho, garantindo, assim, a operação e o excelente funcionamento das atividades.³⁸

A organização do processo de trabalho da empresa fundamentava-se, no período em que ali trabalhei, na concepção dos assim-chamados “5 Comportamentos”: “Fazer Acontecer”, “Senso de Urgência”, “Inconformismo”, “Gostar de Gente” e “Espírito Contagante de Equipe”. Para cada comportamento, são exigidas habilidades que cada trabalhador tem que ter, ou, pelo menos desenvolver e praticar no dia a dia de trabalho (SANTOS, 2013).

O princípio da multifuncionalidade complementa a concepção dos “5 Comportamentos”, de sorte que, o conjunto formado pelos requerimentos de multifuncionalidade, expressos no plano de carreira e nas atribuições inerentes aos comportamentos (notadamente Fazer Acontecer e Inconformismo – ver SANTOS, 2013) detêm especial implicação na dinâmica de trabalho dos funcionários, sem prejuízo da influência dos outros comportamentos.

O “Plano de Carreira” anuncia que o trabalhador que possui certo nível de conhecimento e experiência exigidos para os cargos disponíveis na empresa, estará pronto para ter um desenvolvimento de cargos e salários dentro do quadro hierárquico da empresa. Algumas perguntas se fazem necessárias: como se realiza esta ideia na empresa? Como se determina quando um trabalhador está realmente pronto para ser promovido? Qual o entendimento dos trabalhadores sobre o plano de carreira? Os relatos de alguns entrevistados, colhidos na época da pesquisa de Mestrado, manifestam uma sintonia com essa prática flexível (SANTOS, 2013).

O que observei ao longo dos anos (quando trabalhava e) pesquisando, é que desde a contratação cria-se uma expectativa de que as promoções e o desenvolvimento estão ao alcance de todos, só depende do esforço individual de cada funcionário. Neste sentido, atitudes como realizar sempre as metas e estar apresentável, agregar com ideias inovadoras e espírito arrojado à organização do trabalho da qual faz parte são solicitações da empresa que demonstram uma relação íntima com histórias de sucesso de alguém que “cresceu” na empresa. Algo que já foi aludido em vídeos motivacionais, como por exemplo, a fala de um técnico da seleção brasileira de vôlei muito famoso explicando os caminhos para se chegar ao “topo do pódio”, numa comparação explícita ao fato de ser promovido dentro do ambiente de trabalho (SANTOS, 2013).

³⁸ Em conversa com uma entrevistada que ainda trabalha na empresa, descobri que a função de Monitor não existe mais. Assim, o funcionário que entra na empresa começa como Assessor de Clientes, passa por um período nessa função até conseguir ser promovido a Líder de Operação, os próximos cargos seriam os de Supervisor e Gerente.

Neste caso, fica evidente que é criado um entendimento ou uma situação onde muitos funcionários passam a sonhar com o “crescimento” no âmbito “profissional” visto que a empresa está “dizendo” que é possível fazer carreira e que a mesma potencializa este caminho para todos que ali trabalham.

Além de executar variadas funções, os funcionários têm que dispor de uma “sensibilidade” e, conseqüentemente, uma atitude para perceber os momentos de “necessidade” da loja que sempre vão exigir dos trabalhadores mais dedicação e empenho. Observei que (como registrado no estudo de campo para a dissertação de Mestrado) há um descompasso entre o que provavelmente foi colocado pela empresa como o escopo das atribuições do empregado e as suas atividades reais de trabalho (SANTOS, 2013).

Ademais, o apelo à implicação de cada trabalhador com o destino e a performance da loja são chave. Isso ficou ilustrado, por exemplo, no caso de Fabiana, uma das minhas entrevistadas do Mestrado, quando se referiu ao plano de carreira da firma e à campanha “Só depende de você”. O propósito dessa campanha era fazer com que os funcionários entendessem que eles eram os responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento, que os resultados obtidos pela loja, tanto os positivos quanto os negativos, dependiam deles. Mais ainda, que os funcionários seriam os catalisadores da sua promoção na empresa. O “Só Depende de Você” operava, assim, como uma transferência simbólica para o trabalhador da responsabilidade de “promover-se” (viabilizando a sua mudança de cargo e salário), uma atividade que, de fato, nunca deixou de estar adscrita à equipe gerencial (supervisores e gerentes). Fabiana, com indignação, assim se expressara: “*Não basta trabalhar, bater metas³⁹, ser excelente em qualquer atitude, ‘vestir a camisa’⁴⁰, defender a empresa, mesmo com seus erros [...]*”, a promoção de cargo e salário pode não acontecer.

Os aspectos antes ressaltados transparecem com clareza nas falas de entrevistados que foram parte da minha pesquisa no Mestrado, e continua pertinente para a atual pesquisa.

Miguel – Não é uma questão de trabalho, é uma questão mais política. Eu promovo aquele funcionário que me convém. Aconteceu muitas vezes isso. Pessoas que não foram reconhecidas por que tinha uma posição contra algumas coisas que a empresa empregava. E por isso, os administradores não reconheciam. Isso aconteceu muito. **O cara para ser promovido tem que usar uma máscara.** Se não tiver uma máscara, você não vai para lugar nenhum. (Grifos feito pelo Autor)

³⁹ Executar ou realizar o que é estipulado como um “alvo” a ser alcançado em relação às vendas de mercadorias, vendas de produtos financeiros, etc.

⁴⁰ Uma expressão muito utilizada para caracterizar o funcionário que se dedica integralmente à empresa e que toma para si (nas relações profissionais e pessoais) os valores da firma.

Carlos – Na verdade, eu já esperei muito. Hoje as chances são mínimas. **A empresa fez com que eu não acreditasse mais nela.** Antes eu dizia que era uma grande empresa, mas que as pessoas [gestores e supervisores] acabavam fazendo com que não fosse boa de trabalhar. Hoje já penso diferente. **É uma característica da empresa fazer com que as pessoas se desmotivem e desacreditem, na verdade.** Eu trabalho há 9 anos, eu fui sempre elogiado por todos os gerentes. Mas como eu sou muito questionador, brigo muito pelo que é certo, falo o que está errado, até hoje eu não estou no lugar que deveria estar. (Grifos feito pelo Autor)

Isso nos leva a um outro tema central, qual seja, o do reconhecimento (por meio do “desenvolvimento pessoal” e seu consequente acesso ao plano de carreira) tal como busquei observar na interação do trabalhador com a organização do trabalho da multinacional. Nas primeiras observações realizadas na empresa, defini que deveria capturar várias dimensões: a) “a organização de trabalho, representada pela figura da equipe gerencial, emite uma imagem concebida dos funcionários até um determinado momento da interação de ambos”; b) a busca pelo **reconhecimento** que surge desta interação pode ser vista em dois âmbitos: o do **reconhecimento real** que perpassa a dimensão objetiva salarial com as promoções de cargo e salários; e o **reconhecimento simbólico** que abarca a dimensão subjetiva, em que tem como foco o ganho de *status*, tanto na empresa em relação aos colegas de trabalho quanto na vida do sujeito fora do trabalho, decorrente da própria promoção; e c) a dimensão dos conflitos observada na fala de alguns trabalhadores quando não conseguiam driblar objetiva e subjetivamente os “problemas práticos” encontrados no cotidiano de trabalho dentro da empresa para acessar o plano de carreira e ser promovido (SANTOS, 2013).

Honneth (2003) sugeriu pistas importantes para o entendimento desses processos:

Para o sujeito individual, só surge um mundo de vivências psíquicas no momento em que, explicitando um problema prático preconcebido, ele entra de tal modo em dificuldades que suas interpretações da situação, até então objetivamente comprovadas, acabam sendo privadas de sua validade e separadas da realidade restante a título de meras representações subjetivas: o “psíquico” é de certo modo a experiência que um sujeito faz consigo próprio quando um problema que se apresenta praticamente o impede de um cumprimento habitual de sua atividade (HONNETH, 2003, p. 126).

Ou seja, e pensando-o à luz do nosso objeto de estudo, a partir de um determinado momento as dificuldades ou problemas práticos, desencadeados nas interações inseridas na

organização do trabalho da *Fast Fashion*, passam a não ter mais possibilidade de resolução num contexto prático e real. Nesse caso, tais questões passam a se manifestar no campo das representações subjetivas e mais especificamente na dimensão da subjetividade dos trabalhadores.

Entretanto, e diferentemente do entendimento de Honneth de que os problemas desencadeados passam a “ser meras representações subjetivas” estando “separadas da realidade restante”, as interpretações dos entrevistados me levam a pensar que muitos destes problemas não se separarão da sua realidade em si, e pensando à luz dos estudos de Christophe Dejours⁴¹, a convivência com estas tensões em alguns casos desencadearam processos de adoecimento, estresse e principalmente *sofrimento*.

Isso porque a *multifuncionalidade* não se dá somente como uma simples divisão de funções. Dela decorre também um acréscimo de responsabilidades em cada tarefa exercida, intensificando o trabalho, levando a que muitos funcionários se sintam sobrecarregados e submetidos a um nível maior de cobrança. Tanto em “eventos comemorativos” (Natal, Dia das Mães, São João, etc.) quanto no término deles, o caráter multifuncional e os níveis de responsabilidades tendem a continuar. Não sem razão, Dal Rosso (2008) compreende que a intensidade se torna muito mais que o esforço ou desgaste físico, pois, a intensificação envolve todas as capacidades dos funcionários, sejam as de seu corpo, a argúcia de sua mente, a afetividade despendida e sem falar dos “saberes acumulados” com o passar do tempo.

Mas diante de tudo isso, como a empresa, em seu discurso sobre si mesma, representa o que faz e a sua estratégia de gerir o trabalho e enfrentar o tema da diversidade? Este será o próximo passo.

2.3 – O “elogio de si”: uma cartografia sobre a narrativa da empresa

Mapear o contexto em que o estudo se desenvolveu requer, igualmente, um mergulho em dados e discursos produzidos pela própria *Fast Fashion* com o intuito de apresentar a si própria. Decidi chamar esse processo de “cartografia” das narrativas da empresa. A fonte principal para tal foram os “Relatórios de Sustentabilidade”, produzidos e disponibilizados pela própria multinacional.⁴²

Esses relatórios recobrem um período de quase dez anos, entre 2008/2009 e 2017 (o último relatório postado, até o presente momento, na página da empresa). Lê-los e trazê-los ao

⁴¹ Ver Dejours (1994, 2007 e 2009).

⁴² Cf. no link: <https://sustentabilidade.cea.com.br/pt-br/Paginas/relatoriosustentabilidade.aspx>

leitor, a meu ver, é pôr em evidência a construção narrativa da *Fast Fashion* sobre si mesma. Dos relatórios emergem uma variedade de temas e questões que foram perpassando, conformando e dando sentido, ao longo desses anos, à estrutura organizacional do negócio da firma, às relações de trabalho, às metas corporativas vinculadas ao social, ao ambiente de trabalho e às questões do meio ambiente, dentre outras preocupações. Como o meu foco estava em captar a postura da firma em relação aos aspectos da discriminação e das desigualdades sentidas principalmente pelos trabalhadores do “chão de loja”, procurei mapear as narrativas e informações, privilegiando aquelas que compunham âmbito da “Gestão de Pessoal”.

Inicialmente, li todos os relatórios, selecionando os aspectos que mais se destacavam com vistas ao meu foco de pesquisa. Em seguida, uma segunda leitura me permitiu selecionar o conteúdo e encartar anotações sobre o que havia encontrado, como também atentar a outras questões, que eventualmente haviam passado despercebidas. A partir daí, preparei um quadro-síntese para cada ano separando os achados por “temas”, “categorias”, “resultados para fazer o ‘Elogio de si’”, “desafios – como algo que almejam alcançar” e “pontos para a análise”.

O primeiro relatório foi lançado em 2009, recobrando o biênio – 2008/2009. O seu tema era “De pessoas, por pessoas para pessoas”. Uma das categorias que aparece nesse material e um dos principais focos da empresa (que já aparece no próprio título dos relatórios) é a Sustentabilidade, a sugerir que a *Fast Fashion* buscava, com esse investimento sobre a sua imagem, reagir a demandas organizacionais do meio ambiente, onde mais e mais esse sistema de produção-consumo-descarte vinha sendo internacionalmente questionado. A partir dele a empresa, conforme suas palavras, passaria a “integrar esse tema à estratégia e ao dia a dia dos negócios de maneira mais estruturada”. Os dados estavam alicerçados nas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI). Outras categorias que aparecem com força neste Relatório são “Conscientização” e “Mobilização”, vistas como instrumentos para pôr em prática os planos de ação da firma, tendo como alvo a empresa como um todo. Outra categoria que tem proeminência neste Relatório é a de “Cultura de Engajamento”, replicada e desenvolvida nos subsequentes.

Num registro que busca ressaltar e dignificar o seu próprio lugar, ao modo de um “elogio de si”, a empresa ressalta a sua preocupação e a sua ação de modo a manter-se alinhada aos princípios de sustentabilidade tanto num plano discursivo (de uma “apresentação de si” positiva) como num plano prático, exprimindo um compromisso de assumir o papel de disseminar “os novos hábitos de consumo e influenciar na adoção de condutas sustentáveis por parte dos seus funcionários e fornecedores”. Assim, a firma salienta que: “Nossa geração de valor no longo prazo dependerá essencialmente da participação das pessoas que fazem parte do

nosso dia a dia, por meio de uma cultura de engajamento, diálogo e autonomia com responsabilidade.” (p. 5).

No que tange aos “Desafios”, a empresa afirma que, a partir de demandas apontadas por associados ou efetivos, foi motivada a fazer uma “ampla reestruturação da gestão de pessoas que seria implementada ao longo de cinco anos.”⁴³ Almejavam com isso, elevar o índice de satisfação dos associados ou funcionários e convidá-los para “participar da construção de um negócio cada vez mais sustentável”.

Já no que diz respeito aos “Pontos para análise”, a multinacional divulga o que denomina como “Manifesto Vitrine”, sustentada na ideia de que “a vitrine é o coração e a alma da loja”. Assim, o que nela estiver exposto representa o que a firma tem de melhor e mais atualizado em moda para oferecer aos clientes. “Estar na vitrine é estar em destaque, em evidência, é o assunto do momento, é o que todo mundo está falando.” Pensando por analogia a visibilidade dos produtos e dos funcionários poder-se-ia imaginar que, quanto mais perto “do que está na vitrine”, do que é o “assunto do momento”, maiores as chances do funcionário ser visto (isto é, reconhecido) e conseguir um *status* mais elevado na *Fast Fashion*. Ainda neste bloco, o Relatório destaca a importância da “Valorização dos Associados”, exprimindo o seu entendimento de que valorizar as pessoas sempre foi uma “atitude natural” para a firma. “*Afinal, são nossos associados que fazem a empresa acontecer todos os dias. Como autênticos representantes do varejo, nossa dinâmica de trabalho é ágil, com acompanhamento diário de resultados.*”. [...] “*A perenidade do negócio, portanto, depende da valorização de cada indivíduo e de um relacionamento focado no longo prazo.*” (p.36).

O segundo relatório de sustentabilidade faz referência aos anos de 2010/2011. O seu “Tema” é “Equipe engajada com a nova cultura *fast fashion*”. Dentre as categorias que se mostraram mais interessantes para o nosso objeto de estudo as de “Aspiração” e “Competências”, apresentadas como pilares para o desenvolvimento estratégico da multinacional. Em 2010 houve uma reformulação nos processos de gestão que se definiam como estando “sob a ótica da meritocracia” e um “novo modelo de competências” foi delineado. Uma das aspirações que a empresa estabeleceu como alvo de uma “valorização da nova cultura” tinha como meta o ano de 2015: a visualização plena da nova prática cultural nas posturas dos funcionários da empresa. Além disso, pensando no quadro de empregados, na organização do trabalho e no foco em gestão de pessoas, um tipo de “meta comportamental” se destacava, como algo a ser atingido pelos trabalhadores e era assim formulada: “*Eu me comprometo a crescer como líder por meio*

⁴³ Os anos de referência para que fossem observados os resultados da reestruturação proposta foram 2013/2014.

do trabalho em equipe, sendo uma referência no desenvolvimento de pessoas, assumindo autonomia com responsabilidade e buscando aprendizado contínuo para que eu seja o melhor que eu possa ser.” (p.15). Percebe-se claramente como a empresa formula o seu discurso de maneira a envolver os funcionários e neles instigar o desejo de “crescer” na empresa, base para esse envolvimento. Veremos adiante, nas narrativas, como a ideia de “crescer na empresa” realmente colará fundo no imaginário dos seus trabalhadores, permeando todas as narrativas, em diferentes tempos e espaços.

Alguns ficaram mais evidentes nesse relatório: primeiro, a necessidade de publicizar o estabelecimento de um “compromisso” com o “trabalho digno”; segundo, o estabelecimento e apresentação das competências que “movem” a *Fast Fashion*, a saber, Foco (cliente), Superação, Influência transformadora, Liderança inspiradora, Juntos somos mais fortes, Autonomia com responsabilidade e Compromisso com o Desenvolvimento; o terceiro foi a “Cultura de desenvolvimento”; o quarto, se refere ao “processo de gestão de desempenho”, realizado uma vez a cada ano e ao qual todos os funcionários estariam submetidos, numa avaliação que tomaria como base as “*metas corporativas, de área e individuais, nos papéis e responsabilidades e em competências e potencial futuro*” (p. 48) – tais avaliações depois de enviadas para um comitê seguiriam algumas “regras que minimizam a subjetividade” visando sempre a meritocracia⁴⁴; por último e quinto, aparece o “incentivo à alta performance”, pelo que, após dois anos de planejamento e avaliações, será implementada a metodologia de cargos e salários, em 2012 e 2013, que estará alicerçada no “conceito de trilha de carreira” e com uma “estratégia de remuneração totalmente reformulada”. Esta nova metodologia pretende, conforme o discurso da empresa, tornar mais claro o processo de movimentação na carreira. O funcionário ou associado saberá em qual posição está na estrutura organizacional da firma, qual o desígnio e os requisitos do cargo e a que oportunidades pode aspirar.

Apesar de informar nos “Desafios” que visa o desenvolvimento e a valorização do associado ou efetivo, ressalto, como algo central ao tema desta tese, que a narrativa da firma em nenhum momento faz menção a alguma política de inclusão e/ou de diversidade, seja nos relatórios de 2008/2009 seja nos de 2010/2011. Entretanto, esse não é, de modo algum, um tema de menor importância para o cotidiano dos seus trabalhadores. Assim, observando o perfil (racial inclusive) dos trabalhadores e as distribuições percentuais desses sujeitos na estrutura de cargos da empresa, nota-se que, quanto mais poder e *status* dentro da estrutura hierárquica da

⁴⁴ Palavra recorrente nesse relatório e nos demais que virão. A ideia de meritocracia em seu nexos com trabalho e subjetividade dos trabalhadores será interpretada nos meus argumentos a partir de Castilla e Benard (2010) e Littler (2017).

empresa, menos negros/as aparecem. E mesmo com o passar dos anos este número continua ínfimo sempre que as posições de poder e prestígio estão em foco.

FIGURA 2 – Dados sobre raça/cor divulgados pela *Fast Fashion*

Diversos somos todos				
ASSOCIADOS POR RAÇA		2009		2008
Amarelos	500	3%	590	3%
Branços	9.590	54%	10.194	56%
Indígenas	129	1%	0	0%
Pardos	6.268	35%	6.000	33%
Negros	1.368	8%	1.350	7%
Não declarados	7	0%	140	1%

Nota: os dados sobre raça/cor foram obtidos por autodeclaração dos associados no momento de sua contratação.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2009, p.46.

FIGURA 3 – Associados segundo critério de raça divulgado pela *Fast Fashion*

ASSOCIADOS POR MINORIAS – RAÇA – GRI LA13					
Associados		2010	%	2011	%
Nível diretoria	Pardos/negros	0	0,00%	0	0,00%
	Amarelos	0	0,00%	0	0,00%
	Indígenas	0	0,00%	0	0,00%
Nível gerencial	Pardos/negros	14	3,70%	16	4,20%
	Amarelos	1	0,30%	1	0,30%
	Indígenas	0	0,00%	0	0,00%
Nível administrativo/ supervisão	Pardos/negros	1.692	39,90%	439	23,70%
	Amarelos	70	1,60%	16	0,90%
	Indígenas	17	0,40%	4	0,20%
Nível técnico	Pardos/negros	77	40,50%	83	44,10%
	Amarelos	5	2,60%	5	2,70%
	Indígenas	0	0,00%	0	0,00%
Nível operacional	Pardos/negros	7.324	50,50%	7.898	49,70%
	Amarelos	305	2,10%	187	1,20%
	Indígenas	94	0,60%	72	0,50%
Total	Pardos/negros	9.107	47,10%	8.436	46,00%
	Amarelos	381	2,00%	209	1,10%
	Indígenas	111	0,60%	76	0,40%

Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2010/2011, p. 51.

No terceiro relatório de sustentabilidade, que tem como referência os anos 2012/2013, percebe-se que algumas questões e passagens que apareceram no primeiro relatório de

2008/2009 reaparecem, de maneira semelhante, apesar de que o “Tema” desse terceiro seja diverso, por tratar da “Governança e Estratégia”, há inclusive certo destaque ao termo meritocracia que aparece algumas vezes ao longo do relatório.

Outra informação interessante que se depreende desse relatório é o número elevado de mulheres, representando “71,2% do quadro de associados.”.

No que concerne ao conteúdo da sua narrativa que entendo ser o cerne do “elogio de si”, encontro, nesse ano, no que trata de ações sobre temas próximos aos que nos interessa, como corrupção, violência, assédios, a empresa destaca a existência do “Canal Aberto” - um meio de comunicação direto com a presidência da empresa para denúncias referentes a tais assuntos, etc. Assim, sublinha que, em 2012, existiram “45 contatos” feitos através desse instrumento e, em 2013, 61 ocorrências. Na narrativa sobre tais registros, a empresa faz questão de destacar, entretanto, que “*nenhum (dos casos denunciados) foi classificado como discriminação*” (p. 21). Um aspecto relevante a ressaltar é o aparecimento, mesmo se por via da negação, da palavra “discriminação”, pela primeira vez presente num relatório.

Afirma, ademais, na contracorrente do risco da discriminação, que “*todos os profissionais possuem oportunidades iguais de desenvolvimento e crescimento profissional, assegurados pelo nosso Código de Ética*” (p. 24). E mais, “violações a esse código podem ser denunciadas ao Comitê Executivo por meio do Canal Aberto.”.

Ressaltam, ainda, a criação de um programa chamado “Líderes do Futuro”, em que os associados da “equipe comercial” são treinados para as posições de liderança que venham a surgir, por meio de treinamentos formais, acompanhados por “mentores internos”. Mais uma vez, nesse mesmo relatório, é reforçada a importância de “alavancar o desenvolvimento” e a “performance dos associados”, seguindo planejamentos de desenvolvimento que se assentam na meritocracia. Ao final, surge uma passagem que fecha com chave de ouro o “Elogio de si”: “*Não toleramos nenhum tipo de discriminação e incentivamos a inclusão e a diversidade em todas as nossas operações.*” (p. 38). Por primeira vez discriminação, inclusão e diversidade todas juntas e articuladas aparecem dando o tom ao compromisso do relatório com uma imagem pública de si. Mesmo se, em que pese a ênfase, o relatório seja obliquo no modo como incentivavam tais alvos. Neste sentido, informaram que deram (ou dão) treinamentos para a equipe de gestores, por meio do “departamento jurídico”, com a “finalidade de capacitá-los para o cumprimento da legislação brasileira e a adoção de boas práticas no ambiente de trabalho.” (p. 38). Dizem ainda que adotam “critérios de elegibilidade” para a concessão de benefícios. Um dos exemplos apontados se referem à extensão de alguns benefícios aos cônjuges que possuem o mesmo sexo – medida adotada em 2011, antes mesmo de se tornar lei federal. Mas,

observe-se, em nenhum momento é mencionado alguma política de inclusão para negros ou negras, mesmo sabendo a centralidade do contingente feminino nos efetivos da empresa.

O relatório seguinte foi o de 2015 que, por alguma razão que não é explicitada, não trazia o ano de 2014 como parte dos dados. O próprio relatório carecia de informações detalhadas (ou explicações pela ausência de dados) sobre o processo de trabalho e a gestão de pessoal, como os três primeiros. O seu “Tema” era “Fashion with a positive impact” e a sua apresentação curiosamente optava por apresentar os dados em escala global, envolvendo as iniciativas da multinacional em todas as suas lojas nos mais de 20 países. Inexistiam, dessa vez, informações específicas sobre o Brasil.

Destaco a afirmação da existência dos “três pilares” que davam sustentação à estratégia da empresa, todos eles erigidos em torno a ideia de “sustentabilidade”; seriam eles: a) Produtos Sustentáveis; b) Rede de Fornecimento Sustentável; e c) Vidas Sustentáveis. Esses seriam os objetivos prioritários a atingir em 2020. Chama a atenção que o que tange à relação de trabalho, que os aspectos que incluíam os trabalhadores, o processo de trabalho, etc. estivessem englobados, e de certo modo diluídos, no objetivo “Vidas Sustentáveis”. Diversidade, equidade, inclusão, desenvolvimento pessoal, todas as metas da gestão de recursos humanos, subsumem-se, agora, na ideia maior de “sustentabilidade”. Será que o foco defensivo frente aos desafios internacionais ofusca (ou cria a cortina de fumaça) o que para a realidade brasileira de 2015 era um desafio de primeira hora, qual seja, a discussão e implementação de ações afirmativas para garantir a inclusão e o respeito à diversidade nos locais de trabalho?

Os relatórios de 2016 e os de 2017 têm algumas particularidades que explicitarei aqui de forma bem resumida até pela ausência de dados mais detalhados sobre o cotidiano das lojas e as políticas de gestão de pessoal. Destaco que um dos relatórios divulgados em 2016 foi elaborado pela *Fast Fashion Foundation*, uma organização privada, que age em parceria com a multinacional, e que está focada em estimular a “igualdade de gênero”, em contribuir para o emprego digno e viabilizar os demais compromissos que fazem parte da imagem de gestão cultivada pela *Fast Fashion*. O foco do relatório estava em “cooperativas” de produção têxtil do Brasil e Bangladesh. Tal fundação também agia em parceria com o Instituto de trabalho voluntário da multinacional. Novamente, é como se a agenda do debate internacional sobre o respeito aos direitos do trabalho digno se sobrepusesse aos desafios locais. Não há nenhum dado que remetesse aos funcionários do “chão de loja” da firma em questão.

O outro relatório, divulgado também no mesmo ano de 2016, ao contrário, trazia o “Tema” “Igualdade e Diversidade – Apoiando o nosso maior bem”. Este relatório, mesmo não trazendo imagens das lojas, mas sim de trabalhadores estrangeiros em cooperativas de produção

têxtil (creio que de Bangladesh) traz algumas informações em que a empresa, na toada do “elogio de si”, enfatiza o seu apoio “ao trabalho justo e transparente”. E ressalta que está “comprometida com a igualdade de oportunidades para todos os funcionários, independentemente de idade, gênero, origem étnica, religião, ideologia, orientação sexual ou deficiência.” (sem paginação). Mais uma vez destacam que cumprem “*fielmente as leis de combate à discriminação nos países em que operamos e encorajamos a diversidade em todos os nossos departamentos.*” (sem paginação). Ou seja, não há iniciativas que a particularize e coloque na linha de frente das ações no campo. Seu compromisso é simplesmente com o cumprimento da lei. Ademais, sempre que tocam no tema da discriminação e incentivo à diversidade, logo em seguida a narrativa da empresa remete a afirmações do tipo: “todos os cargos, promoções e recompensas são concedidos puramente com base no mérito.” Cumprir a lei e sustentar as ações no princípio da meritocracia bastariam, do ponto de vista do discurso sobre si mesma e sua performance positiva na gestão dos seus recursos humanos.

Em 2017 novamente vi dois relatórios. Um deles foi realizado por uma organização que se chama “Malha” e contou com o apoio do Instituto de trabalho voluntário da *Fast Fashion*. Nele estão presentes temas atuais como combate à discriminação, hiperconectividade, desigualdades, revoluções do mundo da moda, dentre outras questões; mas, não há nenhuma referência à empresa e às suas ações.

Destaco algumas das mensagens que iniciam o relatório de nome “Era de Transição”, cujo “Tema” de abertura é “Ativismo de marca”: “Vivemos num planeta onde indústria e consumidor são co-criadores da crise em que o planeta se encontra (aquecimento global, poluição, desigualdade, ciberataques, desemprego).” Note-se que aqui sutilmente a empresa busca partilhar com o consumidor a responsabilidade pelos impactos negativos atribuídos por críticos ao sistema que está na base do seu processo produtivo, o de *fast fashion*. Em certas passagens dialogam muito com o que foi apresentado como sendo as novas estratégias da multinacional, por exemplo: “Por que as marcas devem então mergulhar fundo na conscientização?” Mais à frente, entretanto, passagens justificam porque as empresas num “*nicho de ativismo devem procurar aquilo que se identifica com suas características. Ou correm o risco de aparecer aos olhos do consumidor como espertalhões do marketing. O consumidor está atento.*” E completam: “Um ‘like’ no Facebook, uma ‘tag’ no Instagram torna-se um poderoso instrumento de mudança. Marcas devem ter transparência radical. Pessoas querem marcas esclarecidas e atentas ao que acontecem ao redor”.

Por último, surge o relatório lançado em 2017, nos moldes dos outros, de sustentabilidade, e com dados mais gerais e globais. O seu “Tema” era “Fazer da Moda Sustentável o Novo

Normal”. Neste relatório, muitas passagens bem semelhantes ao de 2016. Mas o que foi destaque pela primeira vez nesta cartografia dos relatórios foi a informação da criação, “*na Fast Fashion Brasil, em agosto de 2017, de um Comitê da Diversidade, que atuará com a diversidade em termos de origem étnica, gênero e LGBTQ+. Em 2018, aumentaremos a conscientização sobre essas questões localmente.*”. Em conversas com uma funcionária da empresa na cidade de Aracaju, a mesma ignorava a existência deste Comitê de Diversidade e de qualquer ação voltada para processos em prol da diversidade. É certo, entretanto, que percebia que a empresa estava contratando mais negros. Uma pista que se abria para a observação subsequente: o alvo da diversidade se diferencia de modo tardio no tempo e, ao fazê-lo, assume a forma da inclusão numérica (ampliação do número de funcionárias e funcionários negros), sem entretanto um compromisso – nos termos dos valores ancora da empresa – como o modo de inclusão, ou seja, lugar na divisão de trabalho, mobilidade nas carreiras. Isso é central pois, a ausência no discurso da empresa se transmutará em presença, nas práticas gerenciais, em termos de assédio moral e discriminação quanto a oportunidades que dizem da qualidade da inclusão – tal como tratarei em seguida a partir das narrativas do vivido por trabalhadores em tempos e lugares distintos.

Ao contrário de maior proatividade, que marcava outras empresas (como Magazine Luiza, ou Carrefour) esta empresa continuava afirmando o seu compromisso inicial e genérico, qual seja, que está “*comprometida com a igualdade de oportunidades para todos os funcionários, independentemente de idade, gênero, origem étnica, religião, ideologia, orientação sexual ou deficiência.*”. Informam que em 2017 o “*Canal Aberto*” da Fast Fashion investigou quatro casos e resolveu todos eles.” E mais uma vez salientam, reiterando o tom e as palavras de sempre: “*cumprimos fielmente as leis de combate à discriminação nos países nos quais operamos e encorajamos a diversidade [...]. Todos os cargos, promoções e recompensas são concedidos puramente com base no mérito.*”.

2.3.1 – O elo com o consumidor: Sebastian e a racialização da imagem de marca

Entretanto, essa forma de positivação da imagem da multinacional, ao modo do discurso em elogio de si que encontrei nos relatórios não é única. E se inexitem políticas que confrontem os desafios da desigualdade racial na gestão do seu pessoal, curiosamente a empresa se destacou pela forma como cedo associou a sua imagem, enquanto marca, a marcadores raciais de “brasilidade”. Encontrei, ao longo da investigação documental, o fato de que existiu uma busca da empresa pela aproximação com as classes populares e a população negra brasileira através

de intensa veiculação publicitária da marca, na mídia especialmente televisiva (mas não apenas), centrada na figura ou imagem de Sebastian, o sujeito negro que assumiu o protagonismo das propagandas da multinacional no Brasil, com enorme sucesso durante algumas décadas.

Um indicativo disso pode ser visto numa matéria a esse respeito encontrada na página da Revista *Exame* (na internet). Nela é relatado o “nascimento” de Sebastian como o principal rosto publicitário da *Fast Fashion*, tornando-se o primeiro negro a ser garoto propaganda do país, ainda nos anos 1990. O que se pretendeu com a escolha de Sebastian, um homem negro, para representar a imagem da empresa?

“A *Fast Fashion* é uma das poucas marcas que podem gabar-se por incluir Sebastian, a animada figura do ‘Abuse e Use’, na memória dos brasileiros. Mas de onde surgiu a ideia de ‘sacudir’ os comerciais televisivos daquela forma? Segundo Woody Gebara, responsável pela criação do eterno personagem, a preocupação era trazer algo com que o público-alvo se identificasse. O desafio do *briefing* era criar uma campanha *hard-sell*, mas que ao mesmo tempo fosse *fashion*, irreverente, inovadora e diferente. Pela conexão da marca com a classe C, desde aquela época, já me veio à cabeça um afro-brasileiro, que representa a maioria no país.”⁴⁵

Com a presença de um dançarino negro – representando a marca da empresa – arrisco dizer, não apenas que a empresa procurava se identificar com o consumidor da moda rápida, barata e popular, que é majoritariamente negro ou “mestiço”, mas que ao mesmo tempo se difundia a concepção de que naquela empresa havia espaço para qualquer brasileiro, posto que o “rosto da empresa”, publicitariamente falando, era um rosto semelhante ao da maioria da população brasileira, principalmente a classe C e a população negra. Os próprios clientes, quando questionavam a ausência de um maior número de funcionários negros na empresa (como pude ver acontecer e há relatos disso no passado em Aracaju), se reportavam, na verdade, à dissonância e à contradição entre a realidade que viam no chão da loja e o peso da imagem do negro Sebastian visto a todo momento do dia ou da noite nas propagandas televisivas.

Ademais, uma representação muito positiva da imagem de Sebastian se fazia presente, como será visto adiante, na própria fala de alguns funcionários. Jucélia, mulher negra e uma das narrativas centrais que tratarei em um dos capítulos que estão por vir, nos diz que a

⁴⁵ Para mais informações e detalhes, vejam o link: <https://exame.abril.com.br/marketing/como-nasceu-sebastian-o-1o-garoto-propaganda-negro-do-pais/> (Consultada no dia 04 de agosto de 2017).

existência de Sebastian, a imagem do garoto propaganda negro de enorme sucesso, fazia com que ela sentisse uma satisfação especial em trabalhar nesta empresa. Ou seja, havia nesse fato a produção de um efeito de identificação e certo orgulho.

Nesse sentido, e diferentemente do silêncio e escasso comprometimento afirmativo nos relatórios, a produção da imagem da marca através da sua associação ao negro Sebastian operava um duplo movimento: a) por um lado, a potencialização da marca da empresa frente ao consumidor popular, majoritariamente negro; mas, por outro, b) um processo (mesmo que não diretamente objetivado pelos idealizadores) que desencadeava, subjetivamente, em negros e negras que trabalhavam na empresa, sentimentos de afinidade, reconhecendo-se na imagem negra associada à marca da firma.

Em suma, houve desdobramentos variados na maneira de atribuir sentido e significado em relação à imagem de Sebastian. Por isso é possível leituras à luz deste processo que envolveu a imagem de Sebastian em múltiplos registros. Percebo a existência de um Sebastian para a empresa, que é o homem negro que se conecta com uma parcela significativa da população brasileira, em que se ancora a fim de vender a imagem de que é uma empresa diversa e que respeita ou deseja manter em seus quadros a diversidade. Mas há o outro Sebastian para os funcionários negros, como resultado de um processo que ao meu ver acaba gerando uma identificação, uma empatia indireta com a própria firma, que apontando para o consumidor negro acertou em cheio também a motivação dos seus trabalhadores negros e negras.

Nessa linha, portanto, isso acaba gerando maneiras de representação e identificação à luz dos significados atribuídos por estes sujeitos negros no tocante às expectativas de desenvolvimento, também ligadas ao trabalho ou ao próprio desejo de fazer parte de uma organização que “reconhece”, “valoriza” e dá “oportunidade” aos negros, como fez com Sebastian.

O elogio de si aparece agora numa outra faceta muito mais efetiva, que tempera a dificuldade das condições de trabalho na organização, das quais tratarei em seguida, num esforço por descrever a organização do trabalho na firma de maneira a contextualizar as situações onde, posteriormente, veremos exprimirem-se, pela narrativa das experiências, os desafios à inclusão em ambientes desiguais marcados pelo racismo, explícito ou subreptício.

2.4 – A organização do trabalho numa *Fast Fashion*. As situações que contextualizam os modos de expressão da desigualdade em dois tempos e lugares

A organização do trabalho nos importará, ao longo da tese, a partir do substrato que ela dá para a configuração de situações-chave para o trabalhador, as quais, por serem importantes, acabam dando guarida às expressões do tratamento desigual. Vou pinçar tais situações, valorizando-as, por sua capacidade de fazer emergir as cenas do sofrimento pela discriminação. Três são essas cenas que funcionarão como “pontos de entrada” analíticos a partir das quais as principais questões da pesquisa e as estratégias metodológicas foram organizadas.

O ponto de partida da investigação não começa diretamente nas relações de trabalho dentro da loja. Existe um processo anterior ao início do trabalho (propriamente dito) do funcionário (seja como temporário/terceirizado ou como efetivo/associado) na firma. Refiro-me ao “processo de entrada ou recrutamento” – posto que só depois dessa passagem, o indivíduo poderá tornar-se um trabalhador da empresa. Dito isso, a primeira situação relevante, que veremos será capaz de propiciar as cenas narradas com respeito à discriminação, é o “processo de recrutamento” (a acolhida). A segunda situação, provedora de novas cenas, tem a ver com o cotidiano da “loja”, com seu processo de organização, com a divisão do trabalho de circulação não apenas de bens, mas de dinheiro e crédito – que constitui o território específico para as relações de trabalho dentro da *Fast Fashion*. Por último, uma terceira situação ligada ao trabalho, central à gestão da empresa que, como vimos, se assenta nos ideais de “crescer”, de “desenvolvimento”, de “progressão baseada no mérito” tem a ver com a carreira, e o que chamarei movimentos de “mobilidade e/ou (i) mobilidade”. Vejamos um pouco mais de perto cada uma delas, já antecipando um pouco das percepções embutidas nas narrativas que tratarei em detalhe nos capítulos 3 a 6.

2.4.1 – A Seleção de Contratação – O Recrutamento

Observando o processo de contratação para os lugares ocupados dentro da empresa, os mesmos foram (ou são) definidos de maneira racializadas ou não? Quando o sujeito é selecionado para trabalhar na loja, como se dá o direcionamento para os setores e como isso foi estabelecido? Há uma racialização dependendo do serviço que o sujeito possa ocupar?

A loja é um espaço muito complexo, por isso se torna importante esmiuçar as interações e suas variações dentro dela e com os indivíduos. Apesar da firma se apresentar como um espaço de “pluralidade” constante, comecei por indagar se há uma segmentação na “acolhida”. Ou seja,

busquei identificar a partir da memória de Matheus (passado) como também nos relatos dos sujeitos entrevistados (que viveram esse passado e o presente) uma possível “segmentação” por critérios extraprofissionais e por marcadores que não são somente a cor, mas também a idade, o corpo, entre outros.

O corpo, por exemplo, é um grande marcador não só para os clientes que frequentam a loja (pensando aqui na relação deles com os funcionários). Ele é um importante marcador, pois quando selecionaram Matheus para trabalhar no setor de estoque da empresa isso lhe estabelecia um lugar. Ou seja, ele era o único preto, forte e que tinha o “corpo” propício para carregar peso. Sendo assim, o corpo pode ser um sinalizador de várias coisas, ele deflagra um exercício de “prevenção” na locação do sujeito no trabalho, como também, pode assumir o aspecto de uma defesa da empresa face ao preconceito do cliente consumidor. Em meu ver, é como se existisse uma “poli funcionalidade do corpo como marcador” – ideia que pretendo desenvolver.

“[...] Quando já era um efetivo e realizava contratações, testemunhei essa discriminação se manifestar na atitude de um supervisor. Esse é o segundo episódio que me vem à memória como relevante. Naquele momento, eu tinha selecionado um trabalhador temporário que era gordo; tão obeso, que quase não encontraram uniforme para ele trabalhar. Rapaz muito simpático, sorridente e comunicativo, decidi colocá-lo no Caixa de Vendas e ele se deu muito bem. Estava executando bem as funções e vendendo bem o parcelado com juros; tudo ia a contento, até quando o supervisor o viu e veio a ter comigo, cobrando uma satisfação sobre aquela cena. Perguntava sobre algo que havia de errado no Caixa. Percebendo do que se tratava, agi ironicamente e disse que não estava entendendo e que não via algo de errado. O supervisor se irritou e perguntou quem contratou “aquele cara gordo” e exigiu que ele saísse de lá imediatamente. Relutei para dizer quem o contratara, observando para ver até onde ia o preconceito do supervisor; segurei a resposta até onde deu. O supervisor esbravejava, afirmando que ele não tinha o “perfil *Fast Fashion*” e que, por isso, não deveria estar ali. Nesse momento, disse que fui eu quem o havia contratado. O supervisor olha assustado e pergunta se eu perdera a noção. Em seguida, como uma forma de resolver esse problema, ordena que o mande para a Reserva – o setor de estoque. Com esta solicitação, enfim, fechei o ciclo de dúvidas, se alguma ainda havia, sobre a minha alocação na Reserva quando fui selecionado. Os dois, eu e o temporário obeso, não tínhamos o perfil da empresa, de acordo com aquela recomendação do supervisor.” (Excerto retirado do registro das memórias de Matheus).

Desta forma, está em curso uma discriminação a partir das características fenotípicas, em outras palavras, uma discriminação pelo corpo. Nesse aspecto, pensando na relação do cotidiano de trabalho dentro da loja, nota-se a difusão da noção de “perfil *Fast Fashion*” – que apesar de não ter uma definição explícita que caracterize e dê forma a tal entendimento, essa noção de “perfil” acaba sendo utilizada para quase tudo dentro da empresa. Quando se quer

exigir que um funcionário atinja um determinado nível, basta dizer que ele precisa melhorar para que possam enxergar nele o “perfil” da firma; se o funcionário fez algo que não agradou a equipe gerencial, mais uma vez ele poderá ouvir que infelizmente tal conduta não se encaixa no que eles esperam que seja um funcionário com o “perfil *Fast Fashion*”.

Por alguns anos tentei decifrar qual seria esse perfil (mesmo já tendo alguns exemplos do que “aparentemente” se tratava) e não obtive êxito até o dia em que eu tomei coragem e perguntei (de uma maneira mais incisiva – numa avaliação de desempenho) ao gerente da época o que seria o “perfil *Fast Fashion*” da empresa.

O despertar II

Com a transferência de Renato para a loja do centro, um novo gerente foi enviado à loja do shopping, o nome dele era Gustavo, um cara branco, nascido em Recife, que trabalhou como “Comprador dos Novos Produtos” e fora promovido ao cargo de gerente de loja. [...] Numa avaliação de desempenho, depois de tudo que já havia presenciado, com a minha não promoção na gestão de Renato, decidi que perguntaria para Gustavo qual seria o problema que não me permitia ser promovido. Claro que essa pergunta também foi fruto de algumas tentativas dele para conseguir a liberação da minha promoção e a mesma nunca ter sido autorizada. Numa das avaliações obtive mais uma vez a pontuação máxima que era 80%. [...] Com seu jeito de falar muito direto, Gustavo me disse na avaliação de desempenho (sendo essa a nossa última) que eu era um funcionário que tinha uma qualidade rara, ele enxergava em mim uma característica de adaptação que era muito valiosa para o tipo de trabalho que estávamos envolvidos, principalmente, levando em consideração a rotatividade de gestores e funcionários; mesmo com tudo isso, eu me mantinha crescendo e aprendendo constantemente com o passar dos anos. Ele falou que não enxergava menos de 80% de avaliação para mim naquele momento. Depois das suas palavras e de receber mais uma vez a pontuação máxima, eu tomei coragem e lhe fiz uma pergunta sem ter noção ao certo do que lhe perguntava e do que poderia receber como resposta. Perguntei a ele se uma pessoa que recebesse o número de pontuações máximas em quase todas as avaliações de desempenho, se tal pessoa desenvolvesse funcionários para que trabalhassem tão bem quanto ela e realizasse quase sempre todas as metas e objetivos da empresa não merecia ser promovida. Ele me falou de maneira sincera que não havia motivos para que essa pessoa não fosse promovida, já que ela detinha todos os requisitos principais para ascender dentro da empresa. Com a sua resposta, lhe devolvi outra pergunta, o indaguei sobre qual seria a razão de não me deixarem ser promovido. Lembro de ter lhe dito: se não eram os aspectos de trabalho, só poderia ser algo em mim. Ele me olhava seriamente e de forma atenta. A minha sensação foi de abrir o peito naquele momento e lhe pedir uma resposta com sua total sinceridade. E Gustavo foi muito verdadeiro comigo. Ele tentava dizer algo para mim, mas sentia que estava sem jeito ou com receio de usar determinadas palavras. Foi quando comecei a falar assim: se não é nada operacional, se recebo boas avaliações dos gerentes, se realizo minhas metas e tenho bons relacionamentos dentro da loja, só poderia ser algo em mim, no meu “perfil”. Foi quando ele balançou a cabeça positivamente e demonstrou um olhar preocupado. Com uma forma cuidadosa de falar naquele momento, disse que não sabia o que me dizer, pois já havia

falado de mim para os superiores e eles disseram que eu não tinha o “perfil” ainda. Entendi aquilo como contraditório, pois eu detinha ótimas avaliações. Foi quando a ficha caiu, um nó na minha garganta se formava e não parava de me incomodar, com muita dificuldade eu falei para ele que o motivo só poderia ser por causa da minha cor, por eu ser negro e diferente dos demais que estavam sendo promovidos. Ele não negou e seu semblante de impotência me fez compreender aquilo que eu acabara de afirmar interrogativamente. Ele se lamentou dizendo que não podia fazer nada para me ajudar, que infelizmente dependia do pessoal “lá de cima”. Eu não sabia o que fazer. Como seguir e acreditar em promoções futuras? Passava um filme rapidamente sobre minhas expectativas, sonhos e metas tanto pessoais quanto profissionais. Não conseguia falar mais nada. Como uma erupção, seguida de um tremor no corpo, com a voz embargada pelo nó e o amargor presente em minha boca, eu não consegui segurar as lágrimas que conseguiram escapar de dentro de mim. Elas saíram e logo dei um jeito de me recompor e me manter firme. Mesmo constatando naquele momento que minha condição de negro não me deixava ter a mesma oportunidade que outros colegas tiveram de ser promovidos, para um cargo que ascendia mais um degrau na escada hierárquica da empresa, eu estava ouvindo aquilo de um gerente, de maneira até explícita, se pensarmos nos gestos e olhares que falavam mais que palavras sobre o problema de minha cor. Ele me pediu que continuasse do jeito que estava trabalhando e tentou me jogar um fio de esperança ao dizer que a empresa sempre estava em mudanças. E que eu não desistisse de alcançar meus objetivos. Levantei e fiz questão de estender-lhe minha mão em sinal de agradecimento pela conversa sincera que tivemos. Ele não só apertou a minha mão como fez questão de me dar um abraço. Em seguida, fez um comentário em tom de brincadeira dizendo que tínhamos muito a fazer e que contava com minha ajuda para pôr a loja nos trilhos dos resultados positivos. Dei um sorriso, falei que poderia contar comigo. Antes de descer para continuar a trabalhar, fui lavar o rosto e terminar de processar internamente o que acabara de compreender na sala da gerência, numa conversa com Gustavo sobre a minha avaliação de desempenho – o ser negro viria à tona de uma vez por todas. (Excerto retirado do registro das memórias de Matheus).

Neste caso, o gerente deixou claro que o perfil da empresa, em relação a Matheus, esbarrava num complicador que era o seu corpo, a sua cor, a sua estética e a sua raça. Daquele momento em diante ele não persegue mais o tão propagado perfil, pois ficou entendido que tal “perfil” seria simplesmente uma forma como alguns gestores e superiores no quadro hierárquico da empresa enxergavam, mesmo se a postura e rendimento de Matheus no trabalho estivessem recebendo avaliações positivas que se transmutavam no percentual máximo de 80% de bonificação salarial.

Notando que esse ideal de perfil permeia as relações de trabalho dentro da loja (algo que se mostra tão importante para a empresa), entendi que a “noção de um perfil” possivelmente estará inserida nos processos de seleção ou recrutamento de futuros trabalhadores. Assim sendo, pensando no caso do que foi vivido por Matheus (que será apresentado no capítulo 3), principalmente, no que se refere ao momento do recrutamento, havia que dar uma atenção às

dinâmicas que se apresentam como parte fundamental na seleção de contratação. Neste caso, as dinâmicas figuravam como uma situação real que os candidatos teriam que vivenciar na loja – lembrando que Matheus nunca havia trabalhado na empresa até o período da seleção. Os responsáveis pelo processo, como também a empresa, desejavam ver como o candidato se mostrava capaz ou não de desenvolver soluções para as demandas que fossem solicitadas durante a avaliação. Desta forma, descrever a dinâmica é interessante num “duplo sentido”: 1) mostrar o processo seletivo como filtro, onde o preconceito se explicita e/ou onde ele é percebido; e 2) é um momento crucial para a empresa avaliar a habilidade do trabalhador. Logo, torna-se um objetivo expor a pessoa a situações difíceis para ver como ela elabora saídas diante de possíveis dificuldades.

2.4.2 – A Loja – Uma dupla face do Visível e Invisível

Se alguém pensa que uma *Fast Fashion* (voltada para o varejo de moda) é somente uma loja que vende roupas, se enganou completamente. Nesse sentido, para compreender a organização do cotidiano desta firma, é preciso entender que esta multinacional é também uma empresa que faz “circular bens e dinheiro” –no sentido financeiro e de financiamento.

Nesse sentido, dentro da ordem interna de funcionamento da loja há “duas bases de sustentação”: uma das bases é composta por um quadro de pessoal, um “time”, que faz o atendimento ao cliente para vender bens; a outra, que também é composta por outro quadro de pessoas, outro “time”, se encarrega de fazer a abordagem ao cliente no intuito de vender os produtos financeiros e/ou o cartão da loja – ou seja, vender o financiamento ou dinheiro⁴⁶.

O reconhecimento de que esta firma vende “bens” surge do estranhamento de duas categorias, uma genérica e outra nativa, me refiro ao “vestuário” e às “roupas” (tais como calçados, roupas, lingerie, etc.). A partir disso, chego ao celular (difundido na empresa como “eletrônicos”) que é um “bem”.

Ao problematizar algumas categorias nativas nos deparamos também com a categoria *fashion*. Ao observar a história do negócio desta empresa, as transformações ocorridas ao longo do tempo e a forma foi estruturada a organização do trabalho e a relação com trabalhadores e consumidores, é possível enxergar a construção de uma determinada “apresentação de si”. Esta

⁴⁶ Quando falo em vender dinheiro, me refiro à oferta e à venda de saques (visto como um produto financeiro), pois o cliente que possui o cartão da loja provavelmente tem um limite específico para sacar determinadas quantias em dinheiro com juros acrescidos; também me refiro à venda de confecções em parcelamentos com juros (compostos) e em oito vezes.

“apresentação de si” não ficaria circunscrita somente à empresa, mas incluiria os sujeitos que constituem e mantêm este negócio funcionando, falo de clientes e trabalhadores. Nesse sentido, a firma “vende” uma apresentação de si marcada pela valorização da pessoa. Ou seja, a empresa produz no indivíduo um sentido, uma sensação de representação dele na vida em sociedade que transcende à roupa.

No “Relatório de Sustentabilidade 2010-2011”, há um pronunciamento nesse sentido. O tópico do relatório se chama “Tempo de transformação - A reinvenção da *Fast Fashion* passa pela construção de **uma nova cultura**, alinhada à nossa estratégia de longo prazo. Os anos de 2010 e 2011 foram de intensa atividade de transformação na *Fast Fashion*.”

O novo ciclo de planejamento estratégico é composto por uma série de **movimentos de transformação cultural e engajamento do público interno**, orientado para colocar as clientes no centro de tudo que fazemos. Como evolução do processo de transformação, desenhamos novas políticas e modelos de negócios e organizamos os gestores em grupos multifuncionais, com a missão de transformar em medidas concretas os projetos e metas corporativas. [...] **A valorização da cultura por meio de novos comportamentos envolve todas as áreas da empresa e já se mostra perceptível, por exemplo, nas iniciativas de comunicação e gestão de pessoas.** Queremos chegar a 2015 como uma organização plenamente capaz de atender à Aspiração que estabelecemos [...]. (*Fast Fashion* – Relatório de Sustentabilidade 2010-2011, p.15). (Grifo feito pelo Autor)

Numa entrevista concedida à “UOL Economia”, em 15 de fevereiro de 2018, o atual CEO desta multinacional, Paulo Correa, também nos leva à reflexão sobre este processo do *fashion* e o desencadeamento da “apresentação de si”. Uma das perguntas que foi feita na matéria tinha como tema, de fundo, “A moda de cada um”; em seguida, lhe foi perguntado sobre “qual o papel da moda hoje?” e ele respondeu o seguinte:

Olhando como a sociedade está se comportando e olhando para a nossa essência, começamos a entender claramente que a moda do jeito que a gente conhece hoje – mais glamourosa e impositiva – está fora de moda. A moda contemporânea, que é o que a gente vem trabalhando com mais força, é a moda inclusiva, a moda em que as pessoas, sem estereótipos, entendem que cada um tem o seu jeito de ser – independentemente de seu gênero, raça, credos, valores.⁴⁷ E cada um quer usar a moda para se expressar como pessoa, como indivíduo na sociedade. Eu sempre falo que a moda está presente na nossa vida na hora em que a gente nasce. Aquela manta que envolve o recém-nascido não é uma manta qualquer, é uma manta pensada, é um momento importante ali dos pais, das mães. E em vários momentos da nossa vida a roupa tem um momento importante. Você vai casar, é o vestido, você vai fazer uma

⁴⁷ Uma fala que reforça a dimensão do “Elogio de si” e que é frontalmente destoante da realidade vivida pelos entrevistados ao longo dos anos em que trabalharam e de uma que ainda trabalha. Portanto, discurso, prática e realidade não se encaixam.

entrevista, é a roupa da entrevista, você vai fazer um batizado e há a roupa do batizado, a da formatura. Os grandes momentos da vida da pessoa estão envolvidos pela moda. Com a dimensão digital e da sustentabilidade, esses grandes momentos vão trazendo para a sociedade uma necessidade de se expressar como pessoa: “este é o meu jeito”. (Fonte: Revista Eletrônica UOL Economia, 15 de fevereiro de 2018) ⁴⁸ (Grifos feito pelo Autor).

Com a fala do CEO incorrendo num sentido de como a moda está presente em quase todos os momentos de nossas vidas, principalmente, em alguns momentos importantes e decisivos, como, por exemplo, a escolha de uma roupa para um casamento, uma entrevista de emprego, isso nos leva a pensar nos efeitos que o fato de usar tais roupas pode desencadear na vida das pessoas (pensando no público alvo da firma que é a classe B e C) e quanto o signo de estar simplesmente usando tais mercadorias transcendem a dimensão material e passa a ter um desdobramento significativamente simbólico e decisivo para o momento vivido deste cliente ou indivíduo.

Em alguns treinamentos com gestores a ideia passada era a de fazer os funcionários entenderem que o atendimento ao cliente era o momento decisivo para que ele tivesse uma interação prazerosa na loja. Assim, ele passaria a ter uma “experiência” positiva que seguiria com ele e poderia se transformar numa fidelização. Em meu entendimento, esse processo de fidelizar extrapola o simples contentamento dentro da loja, na realidade, ele seria o desdobramento de um conjunto de satisfação desde o ato da entrada na loja, do atendimento, da compra, do uso do que foi comprado e os efeitos positivos que a mercadoria adquirida pudesse causar em suas relações pessoais, sociais ou concernente ao evento importante que possa participar. Com isso, chamo a atenção para momentos de atendimentos aos clientes em que os funcionários tinham não só que dar as melhores sugestões de combinações de roupas, mas perceber se o cliente desejaria ter outros produtos ou bens da loja, por exemplo, como aproveitar a compra de um celular novo e/ou sacar uma quantia em dinheiro caso percebesse que tal cliente estivesse demonstrando uma possível dificuldade financeira – isso acontecia quando o mesmo fazia algum comentário, por exemplo, que desejaria ir ao cinema já usando a camiseta comprada, mas não teria o dinheiro para as duas coisas. Era nessa hora que falávamos da possibilidade dele poder sacar o dinheiro necessário e, ainda assim, parcelar o saque e as compras das roupas no mesmo momento em que fosse ao Caixa de Vendas. Portanto, entendo que essa “construção de uma ‘nova’ cultura” que molda os indivíduos e sua relação com o *fashion*, com a organização do trabalho da empresa e as experiências de trabalho e

⁴⁸ Ver o link: <https://www.uol/economia/especiais/entrevista-uol-lideres-paulo-correa-ca.htm#a-moda-de-cada-um>.

discriminação, é extremamente complexa e o caminho para compreender tudo isso passa pelas duas dimensões que identifiquei como a “circulação de bens” e a “circulação de dinheiro”.

Um ponto bem interessante na organização dos times de funcionários nestas duas bases é a predominância de uma intersecção entre estes dois grupos, ou seja: a) pessoas que ao venderem os bens, estimulam o cliente a ter o cartão da loja (para financiar e/ou usar o parcelamento com juros) para comprar cada vez mais bens; e b) os que trabalham com a venda direta do produto financeiro, estão sempre estimulando os clientes a comprarem as mercadorias do vestuário e “eletrônicos” (ou celular), principalmente, no ato em que eles recebem o cartão da loja feito na hora⁴⁹. Entretanto, percebo a existência de tarefas que são específicas que gerem a “venda do dinheiro” e, também, procedimentos específicos daqueles que cuidam da “venda dos bens”.

Após perceber o movimento destes dois pilares e seus respectivos times que se interseccionam, tornou-se interessante enxergá-los como uma estrutura que se apresenta em “dupla-face”. E para bem descrever esta organização dentro da empresa, eu tenho que partir desta “dupla-face” – que estão articuladas.

Com a diversificação de bens passei a pensar no modo de relacionamento entre os trabalhadores e os clientes, nesse sentido, surgiu a ideia de que esta relação certamente deve variar e possivelmente causar também uma variação na relação entre os próprios trabalhadores devido à importância e ao grau de relevância de determinado “bem” para empresa. Se assim for, as estratégias de controle do trabalho e do cliente vão variar conseqüentemente. Basta pensar nos bens de valores extremamente variados, por exemplo, na venda de celulares e na venda de algumas roupas como cueca ou camiseta. Deste modo, o controle sobre ambos será variável. A partir disso, enxergo como primordial a descrição desta cena com toda a amplitude de variação que ela contempla e a necessidade de se pensar em: Quem vende? Como vende? A quem vende? E como se controla a venda?

Outro ponto muito importante e que requer certa atenção, diz respeito aos motivos que levam esta firma a vender dinheiro. Um ponto de partida se apresenta com a descoberta de uma matéria realizada em 05 de maio de 2014, onde a jornalista Ariane Abdallah, aparentemente a

⁴⁹ Existe um tipo de retorno financeiro (quase um prêmio para cada cartão feito e “ativado” – o que significava comprar uma mercadoria no ato da entrega deste produto financeiro) para cada loja que consegue “fazer” o cliente comprar roupas ou outras mercadorias (como celulares e bijuterias) no mesmo dia em que ele passou a ter o cartão da loja. Este tipo de recompensa também gerava alguns problemas, por exemplo: a indução de venda casada, omissão de informações para que o cliente não deixe de ter o cartão e levar algum produto no mesmo dia, inclusão de outros produtos financeiros sem o consentimento – tudo em prol da meta e das recompensas – fatos já presenciados quando era funcionário.

responsável pela coluna “Negócios desvenda”, da Revista Época Negócios, escreve a reportagem com o título “Desvendamos a cultura...” da multinacional.

De acordo com suas próprias palavras, Ariane diz que para obter essas respostas, passou “os últimos cinco meses na caça de informações. Entrevistei tanta gente – mais de 30 pessoas, entre ex-funcionários, consultores, analistas de mercado, financistas, estilistas, publicitários – que em certo momento a empresa resolveu falar comigo.” Apesar de outros detalhes reveladores e muito importantes para a minha pesquisa, mostrarei aqui uma passagem que nos ajuda a pensar sobre “venda do dinheiro” e sua origem no Brasil.

A entrada da *Fast Fashion* no mercado brasileiro em meio à ditadura militar, por si só, já foi revolucionária. O cenário era a decadência da rede inglesa Mapping, da americana Sears e da brasileira Mesbla, as três grandes lojas de departamento da época. No varejo de moda, tudo o que os consumidores conheciam, até aquele momento, eram lojas pequenas, como as butiques da então nobre Rua Augusta, em São Paulo. Nelas, os clientes eram atendidos por vendedores que traziam as opções. Entrar em um grande magazine e servir-se por conta própria era algo impensável. Foi no Brasil também que se criou o departamento exclusivo para calçados da multinacional, *benchmark* para a rede mundial. Em poucos anos, as três lojas de departamento fecharam, e a companhia holandesa cresceu, praticamente sozinha no mercado. “O Brasil era a China daquele tempo, com perspectiva de 10% de crescimento ao ano”, afirma Paulo Castro, diretor executivo do Instituto da *Fast Fashion* e funcionário da empresa há 30 anos.

“Quando a multinacional veio para o Brasil foi extremamente inovadora, principalmente com o sistema de *self-service* e o vendedor não comissionado. Foi uma quebra de paradigma no setor”, diz Flavio Rocha, presidente da Riachuelo. “A Riachuelo estava em transição. Ver a operação da *Fast Fashion* nos encorajou a adotar um modelo de loja mais moderna e autoexplicativa.”

No Brasil, o público sempre foi das classes B e C. [...] A empresa também cometeu exageros por aqui. Um dos maiores foi a criação, em 2001, do Banco Ibi, responsável pelo cartão de crédito do grupo (que já existia desde 1984) e das lojas financeiras. A sacada foi boa – oferecer crédito numa época em que os bancos fechavam as portas para a classe C [...]. (Fonte: Revista Época Negócios, 05 de maio de 2014)⁵⁰.

A partir do que foi visto nessa passagem, “vender dinheiro” é parte integrante do negócio de “vender bens”, ou, se quiser ampliar o entendimento para além do “bem”, é parte também do “vender *fashion*”⁵¹. Assim, para certo tipo de clientela é preciso (para ser *fashion*) ter dinheiro. Desta maneira, fica evidente que financiar o cliente para que ele se torne *fashion* faz parte do negócio.

⁵⁰ Ver link: <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2014/05/desvendamos-cultura-c.html>.

⁵¹ Poderia ser: “vender uma cultura *Fast Fashion*”.

Portanto, descrever o trabalho e sua organização, de certa maneira, é abrir esta “dupla-face”. Com isso, busco mostrar como o processo de vender bens para os clientes supõem outro processo que é o de vender dinheiro – financiamento de longo prazo com juros e tendo como meta a fidelização do cliente – tudo isso, em meio a todo um conjunto de investimento organizacional (em que enxergo os dispositivos de controle do trabalho, treinamentos, perfil do trabalhador, etc.). Sendo assim, o que me interessa em toda esta investida não é o ponto de vista exclusivo destas duas dimensões de circulação de bens e dinheiro, mas sim a imbricação de ambas sobre um aspecto crucial que é o trabalho, a experiência do trabalho e da discriminação. Com este investimento analítico, entendo que terei uma reflexão muito mais profícua sobre como o trabalho se organiza, como se desenrola a experiência desta ordem e a vivência da discriminação.

Tão importante quanto às questões anteriormente abordadas, principalmente quando o assunto é a experiência da discriminação, informo que existe outra dimensão que é crucial para que todos estes movimentos de que falei até agora concernentes às circulações de bens e dinheiro que formam esta “dupla-face” e que se encontram no campo do visível, me refiro ao processo de venda de bens no qual existem trabalhadores que são parte do espaço visível – que interagem com clientes – e, além disso, todo um conjunto de trabalho de retaguarda que é central para a venda dos bens que se encontra numa dimensão do invisível.

Por fim, quando tratar das vendas de bens e do dinheiro, que se localizam num espaço visível, é necessário entender que também existe uma “dupla-face” que corresponde às dimensões do visível e invisível. Neste caso, existe uma “face” que é visível para quem entra na loja – seja cliente ou um observador. Já a segunda “face” que é completamente invisível, eu tenho o privilégio de entendê-la com muita clareza, pois foi onde eu entrei para trabalhar no meu primeiro dia de trabalho nesta firma. Por isso, torna-se imperioso entender como se processa a relação desta “dupla-face” (da venda de bens) que se estrutura também sobre dimensões do visível e invisível no desenvolvimento cotidiano das relações de trabalho.

2.4.3 – Narrativas e descrições do Visível e Invisível – Circulação de Bens e Circulação de Dinheiro

Neste tópico, tratarei da loja localizada no Shopping Jardins⁵², em que trabalhei mais tempo, na cidade de Aracaju/SE. O padrão da loja e de organização que serão descritos de uma

⁵² O Shopping Jardins foi inaugurado em 20 de novembro de 1997, ele está localizado num bairro que foi impulsionado pela inauguração desse shopping e hoje é visto e conhecido como o “nobre e moderno bairro

maneira interligada e dinâmica se referem aos anos de 1999 até 2007. É necessário informar também que esta descrição resultou do exercício de rememoração a partir de um esboço da planta (inserindo toda a organização física) da Área de Vendas, onde estão localizados as mercadorias e os departamentos que compõem a loja e, respectivamente, uma das “faces” que é a da “venda de bens”. Nesse ambiente, se encontravam os departamentos onde eram expostas as roupas masculinas, femininas, infantis e lingerie; como também, os calçados (femininos, masculinos e infantis) e os acessórios de variados tipos direcionados também para homens, mulheres e crianças. Como o espaço era enorme, localizava-se também a presença dos balcões dos Caixas de Vendas, a “ilha dos Novos Produtos” – que tratava prioritariamente das vendas de celulares, relógios, bijuterias e recargas para telefones celulares –, os dois Provadores, um de cada lado da loja, e no final, entre os departamentos de Calçados e Infantil, se encontrava a passagem para o *Retail Financial Services* (RFS) – responsável pela “venda do dinheiro” (a segunda “face” desta dimensão do visível), ou seja, o setor de produtos financeiros que é muito relevante para o faturamento da empresa.

Além disso, será abordado também todo um conjunto de trabalho de retaguarda que é central para a venda dos bens e que se encontra numa dimensão interpretada aqui como invisível. Dito isso, saliento novamente sobre o privilégio de entendê-la muito bem, por ter trabalhado por alguns anos dentro desta dimensão. Enfim, não há dúvidas de que é importante compreender como se desenvolve a relação desta “dupla-face” (da venda de bens) que tem um papel central no desenvolvimento cotidiano das relações de trabalho desta empresa.

2.4.3.1 – O Visível e a Circulação de Bens com o foco em vestuário

Algumas perguntas me guiarão na apresentação deste tópico e elas perpassam as dimensões hierárquicas que envolvem o trabalho desta firma, o que em meu entendimento, torna esta realidade cotidiana de trabalho bem complexa. Então, apresento o conjunto de questões que balizarão esta descrição. A primeira: “Como se hierarquiza os bens?”, a segunda: “Como se distribui o espaço físico na loja?” e a terceira: “A hierarquia dos bens significam uma hierarquia dos trabalhadores que fazem circular este bem?”.

Tendo como pano de fundo um dia de trabalho dentro da loja do Shopping Jardins e principalmente uma disposição hierárquica dos bens a partir da sua organização neste espaço de trabalho que é a Área de Vendas, creio que seja interessante agrupar alguns setores que

Jardins”. Predominantemente visto, na época, como um bairro de classe média/alta, e segue sendo assim classificado.

desenvolvam atividades aparentemente semelhantes, mas com intensidades e níveis de complexidade bem diferentes.

O setor do **Feminino** é visto como um dos maiores setores da loja (em dimensão) dentro do espaço da Área de Vendas. Era e ainda é o “carro chefe” dentre os demais setores de venda do “Varejo”. Um fator importante é a explicação da disponibilização dos equipamentos e como a organização tinha toda uma racionalização estratégica por trás. Isso certamente ajudará também na visualização de outros setores que vem logo atrás deste departamento, principalmente, quando se trata de hierarquia e nível de preocupação dos gestores, me refiro aos setores como **Infantil, Masculino, Calçados** e os **Acessórios**.

Uma das principais obrigações e a primeira coisa a ser feita pelo associado (como os funcionários desta firma eram chamados) que entrasse no horário de abertura seria verificar quantos espaços nos equipamentos estavam “abertos” (no sentido de vazios) para que pudessem separar as roupas para fazerem o abastecimento. O horário para a entrada de funcionários geralmente são duas ou três horas antes do que é estabelecido para os clientes. Isso pode variar de acordo com a região, com a necessidade de cada loja e os acordos comerciais estabelecidos com sindicatos locais. Quem chegasse, por mais que não encontrasse algum espaço aberto, já passava pela área olhando que tipo de espaço poderia abrir para colocar mais roupas. Isso era comum para todos os associados que pertencessem ao Varejo ou Área de Vendas, ou seja, me refiro àqueles que lidam diretamente com a venda de vestuário.

Recordo vividamente de uma preocupação “número 1” dos supervisores responsáveis pelo Varejo e de qualquer gerente que fosse responsável pela firma, relacionada ao movimento de abastecimento de produtos antes da abertura da loja para os clientes, estou falando do temor de que a loja abrisse suas portas com espaços vazios (ou seja, sem roupas) nos equipamentos – isso era uma coisa que se espalhava por todos os setores e principalmente o Feminino.

Depois disso, é preciso entender como que se dava a racionalização por trás do abastecimento de mercadorias. Geralmente, na abertura, quem ficava encarregado de fazer este tipo de trabalho é o associado com mais experiência e provavelmente o “Pleno”⁵³ – nomenclatura da posição hierárquica de alguns funcionários da loja naquele período –, no entanto, se algum “Assessor de Cliente Júnior” (denominação e primeira posição na hierarquia de cargos de quem fosse contratado pela empresa na época), ou, “Associado Júnior” estivesse se destacando e prestes a ser promovido, esse teria um “aval” dos gestores (supervisores e

⁵³ Equivalente ao Monitor – como já foi apresentado anteriormente. Lembre-se que esta descrição é anterior a esta denominação de Monitor.

gerente) para desenvolver a atividade de abastecimento – já era um ponto positivo para “subir um degrau” no plano de carreira da empresa.

Desta forma, o departamento Feminino, como os demais, era composto por dois tipos de equipamentos. Havia os “equipamentos nobres” (conhecidos como cruzeiros e multiuso), onde se expõem produtos mais caros e mais novos, os quais geralmente ficavam nas primeiras posições próximos ao corredor de passagem de cliente que faz divisa com o setor. E havia os “equipamentos de massa”, que geralmente recebiam as mercadorias remarcadas para divulgação, os modelos em abundância para combaterem os “preços da concorrência” (outras lojas do ramo de comércio varejista de moda), no que concerne à exposição de algumas mercadorias a preços mais baixos; por exemplo, blusas com preço de R\$ 9,90 e as famosas “pontas de estoques”. Esses “equipamentos de massa”, geralmente, são posicionados entre o meio e o fundo do departamento, fazendo fronteira com a parede que também era usada para expor roupa e calçado. No caso da parede, ela entra na denominação de um “equipamento nobre” – lá se expõem as melhores e mais caras mercadorias, as principais tendências das coleções e por meio dela se busca atrair o cliente para entrar no setor com suas sugestões coordenadas de tendências de moda. O domínio desta racionalização e da sua execução no dia a dia de trabalho era um fator crucial para quem quisesse ser promovido na área do Varejo.

Não era fácil ter em mente todas as “normas” e ainda assim, a agilidade para fazer tudo isso num tempo antes da abertura da loja, visando um tempo cada vez menor, demonstrando total controle dos códigos de classificações referentes às mercadorias, das regras de abastecimento que levavam em consideração a prioridade das “peças” de vestuário que são mais novas sem descartar por completo as que são mais velhas. Existia toda uma conduta de trabalho que só com muito tempo inserido nesta dinâmica alguém conseguia dominar de um jeito que a sua forma de realizar tais tarefas se mostrava simples e fácil. Muito raramente acontecia de ter um associado júnior com muita perspicácia que conseguisse dominar rapidamente todo este processo de trabalho num setor. Além de tudo isso, tinha que contar com a “boa vontade” ou “amizade” do seu superior hierárquico do setor para que lhe ensinasse da melhor maneira possível, sem o medo de um dia ser “substituído” ou deixado de lado numa possível promoção de cargo. Esse tipo de situação às vezes acontecia e não era raro. Somando-se a tudo isso, existia a dimensão do trabalho burocrático que nem todos tinham a prerrogativa para realizá-lo. Isso servia para todos os departamentos envolvidos com vestuário – já apontados anteriormente.

O funcionário do Varejo teria que verificar, na maioria das vezes, antes da abertura da loja, se havia a liberação de alguma remarcação (uma das tarefas burocráticas) para ser feita. Tal verificação normalmente era executada por um Assessor de Cliente Pleno, todavia,

dependendo do grau de desenvolvimento de algum Assessor Júnior, o mesmo poderia realizar também tal operação. Era uma atividade de responsabilidade e de muita confiança, visto que esse funcionário estaria remarcando preços de produtos da loja. Ora, se acontecesse algum erro ao remarcar alguma mercadoria (fato que não era difícil de acontecer), a loja teria que arcar com o prejuízo, pois, se o cliente percebesse tal erro e fosse irredutível no seu direito de levar pelo menor preço – mesmo sabendo da falha humana – ele pagaria o valor menor e a diferença entraria como um “custo” para a loja. Obviamente, para corrigir tal erro, o Associado Pleno responsável da área ou o próprio Associado Júnior teria que passar um “pente fino” para corrigir a divergência de preço nas peças remarcadas erroneamente e ver se não cometeu o mesmo equívoco em outros produtos ou modelos que ele remarcara. Seria um trabalho redobrado e com isso a loja perderia em dinheiro e produtividade. Por isso mesmo, ser deslocado para tal atividade de remarcação era vista com ótimos olhos por quem recebesse tal “missão”: significando um sinal de que um “novo talento”⁵⁴ estava sendo “desenvolvido”, o que implicaria mais uma vez num horizonte de progressão possível, no plano de carreira.

Como apontei inicialmente, logo atrás do Feminino vem o Infantil, que ficava localizado na parte mais ao fundo da loja, logo depois do Provador Feminino que por sua vez fazia a divisão entre estes dois grandes departamentos. O Infantil era conhecido também pela sua complexidade e a sua infinidade de “classificações” de mercadorias que assustavam muitos dos funcionários de outros setores do Varejo pela possibilidade de um dia ter que trabalhar naquele departamento ou no Feminino.

A partir desta pequena amostra sobre a dinâmica dos setores de vestuário, enfatizo mais algumas informações sobre o papel de “carro chefe” do Feminino, os preços das mercadorias desse setor como dos demais eram variados, logo, não seria possível especificar quais mercadorias eram mais caras. Entretanto, o que fazia o Feminino ter um maior destaque perante os outros departamentos que compunham a parte de vestuário era o volume das suas vendas em peças de roupas que consequentemente elevava o valor em dinheiro. Quase todos os dias, meses e anos, esse departamento superava os demais em vendas. Era muito raro algum outro setor ter um volume de vendas em peças e dinheiro maior que o Feminino – só o do Calçados uma única vez, lembro que isso foi motivo de alegria e comemoração entre os funcionários desse setor, pois existia uma competição entre os departamentos e o “carro-chefe” da loja, o Feminino era o departamento a ser batido.

⁵⁴ Aludo ao programa da empresa que se chamava “Fábrica de Talentos”.

Desta maneira, no que tange ao volume de vendas de roupas ou mercadorias e o volume de dinheiro, o Feminino era o grande destaque. Só quando comparado com outros departamentos como os Novos Produtos - NP, cujos produtos principais eram os celulares, esta liderança do Feminino no que tange ao valor da venda em dinheiro podia ser superada. Assim, se existia uma hierarquia de bens – pois aqui junto a venda do celular às mercadorias do vestuário –, com a chegada da venda de celulares e relógios, o papel principal passou a ser assumido pelo NP. Isso no que se refere a dinheiro. Mesmo assim, o Feminino continuou tendo uma atenção cada vez mais especial dos responsáveis da empresa no Brasil. Entendo que não poderia ser diferente, pois esta loja construiu seu reconhecimento e seu patrimônio com a venda de vestuários e com o passar dos anos além de expandir foi criando uma diversificação de bens para serem vendidos.

Existe um setor que em questão de *status* vai ser visto com certa superioridade no que diz respeito ao dia a dia de trabalho das funcionárias do Feminino e dos demais setores. Estou falando do **Visual Merchandising** (VM) – um departamento encarregado pela parte das campanhas e lançamentos de coleções, *layout* da loja como um todo e concepção/elaboração das paredes de cada departamento. Por muito tempo houve uma responsável por esse setor. Tal cargo tinha implicitamente uma carga simbólica (estabelecida de maneira subliminar) quase equivalente ao cargo de Supervisão. Uma das diferenças é que os supervisores não tinham a obrigatoriedade de trabalhar com uniforme da loja. E quem estivesse responsável pelo VM, algumas vezes, tinha que entrar na dinâmica de trabalho dos setores de vestuário, principalmente, quando o Feminino precisasse de um reforço.

Descendo nesta hierarquia implícita, não de mercadorias, mas de espaço, existia o setor de Acessórios. Enquanto os demais tinham uma localização no espaço físico dentro da loja, este departamento era totalmente difuso, ele ocupava vários espaços da loja. Em alguns lugares ele formava algumas concentrações de equipamentos próximos aos outros departamentos como Feminino, Infantil, Masculino e Calçados.

Apesar dos Provadores estarem em locais bem definidos, como também, terem a sua importância para o desenvolvimento do dia a dia de trabalho numa loja, é neste local que muitos dos clientes decidem se irão ou não levar suas mercadorias. Existiam dois provadores, um era para o Masculino e o outro para o Feminino e Infantil. Ao lado das portas de entrada e saída dos provadores existiam duas barras de aço para que fossem colocadas as roupas deixadas pelos clientes, só depois de organizadas por quem trabalhasse nesse setor elas eram devolvidas (pelo pessoal da Distribuição) aos seus lugares na Área de Vendas. O Provador Feminino era tão temido quanto o próprio setor. Quase ninguém gostava de trabalhar nesse departamento. O

volume de clientes era sempre alto e o ritmo de organização e devolução tinha que ser bem rápido também. Com isso, acabou surgindo mais uma função ou um setor ainda mais difuso – diferente dos Acessórios, pois este ainda possuía espaços para ocupar dentro da loja –, me refiro ao setor de **Distribuição**. Apesar de entrar em vários planejamentos, ele não era visto muito bem como um setor e sim como uma “função” ou “atividade” que entrava nos planejamentos e cada um dos departamentos envolvidos com a venda de mercadorias na Área de Vendas tinha que designar alguém para verificar a quase todo instante as barras dos Provedores para que fossem recolhidas as mercadorias que lá estavam e devolvidas para os respectivos lugares em cada setor. A frase “tem que distribuir”, demonstrava o tipo de uma atividade praticamente odiada. Quem fosse designado (ou designada) tinha que carregar um volume considerável de roupas (para ser mais proativo e não deixar acumular) nos braços durante quase toda a sua jornada de trabalho, o desgaste era perceptível. Com este movimento, em tese, não correria o risco de o cliente procurar uma peça de roupa num equipamento e não a encontrar pelo motivo da mesma estar dentro do Provedor. Em resumo, nenhuma mercadoria deveria ficar por muito tempo nos provedores e sim na Área de Vendas, à disposição do cliente.⁵⁵

Tanto nos setores de vestuário como em demais departamentos, existem algumas divisões de cargos que permeiam a loja como um todo. Independente se o funcionário for do Varejo, do RFS e do NP. Todavia, existem outras definições de cargos e funções que não são iguais a dos funcionários que trabalham nos setores que acabei de apontar. Informo que até o período de 1999 à 2004/2005 os cargos da loja eram denominados e divididos da maneira que apresentarei a seguir.

No topo da hierarquia e com o poder maior dentro da loja estava o **Gerente**, ele seria o responsável direto pela loja, por todos os planejamentos mais gerais, planos de ação e metas. Acima dele ou dela estavam só os Gerente Regional e Diretores. Até a minha transferência para a loja do Centro da cidade e até a minha saída da empresa, só trabalhei com gerentes brancos, uma gerente mulher e branca e um que ao meu olhar era pardo, mas ele não demonstrava ter este entendimento. Depois vinha os **Supervisores**, geralmente eram responsáveis pela organização de planejamentos mais específicos (de trabalho, férias e remanejamentos) referentes aos setores que eram encarregados, avaliações de desempenho quando o gerente não podia realizar a de

⁵⁵ Destaco aqui a fala de uma funcionária negra que conversei na “loja modelo da *Fast Fashion*” do Shopping Iguatemi, da Avenida Brigadeiro Faria Lima, que fazia referência a uma colega de trabalho negra que começou trabalhando no Provedor, depois Distribuição (circulando mais pela loja) e hoje ela era Líder de Operação. O tom da sua fala era como se a sua colega tivesse entrado num setor não muito valorizado e bem difícil de trabalhar e que ascendeu para o cargo de Líder do Varejo. Essa Líder me chamou atenção pelo fato de ter um cabelo vermelho de trança rastafári.

todos os funcionários, acompanhamento/cobrança de metas e garantir a execução dos processos de acordo com os padrões da empresa, participava também dos processos de seleção juntamente com um Associado Sênior e assumia a postura de responsável da loja na ausência do gerente. Durante o meu período de trabalho no Shopping Jardins, eu tive duas supervisoras brancas no Varejo, o RFS tinha um homem branco e só depois da sua saída entrou uma mulher branca. Não lembro de ter um supervisor negro enquanto trabalhei neste shopping.

Descendo na hierarquia de cargos e funções da loja, apesar de dar um tom apartado, tais funcionários estavam em constante relação dentro do ambiente da “Circulação de Bens”, ou a Área de Vendas. Abaixo do gerente e supervisor, encontrava-se o **Assessor de Cliente Sênior**⁵⁶ – o número de Associados Sênior não era grande, existia um em cada grande setor, por exemplo, um no Varejo, um no RFS, um no Caixa e depois com o crescimento do NP passou a existir um neste setor também. A função deles era de liderança, fazer e executar os planejamentos mais pontuais dos departamentos que eram encarregados, controlar entrada e saída dos funcionários, horário de almoço e acompanhamentos de metas e vendas. Dentre os Associados Sênior, duas mulheres no Varejo, duas mulheres no RFS, um homem no Caixa e uma mulher no NP, todos e todas eram brancos.

Em seguida, vinha o **Assessor de Cliente Pleno**. Este tinha que demonstrar uma postura de liderança, cada departamento teria um “Assessor Pleno” como responsável. Quem fosse um Associado Pleno, por exemplo, do Varejo, seria o encarregado por remarcações, atividades que exigem algum conhecimento mais burocrático como doação, transferências de mercadoria, organização de inventário (balanço da empresa) e ajudar de maneira mais eficaz na resolução de algum problema para o cliente. Lembrem-se que o Associado Pleno é encarregado dos setores mais específicos como Feminino, Infantil, Masculino, Calçados e Acessórios. Setores como o NP, Caixa de Vendas e RFS também teriam estes representantes em seus departamentos. O que mudava na realidade era a especificidade do trabalho: como uma Operadora de Caixa, Promotora de Cartão (vinculada ao RFS), Masculino (Área de Vendas), NP (Novos Produtos). Neste grupo de trabalhadores Associados Plenos, a grande maioria era mulher e branca, também não vi negros dentro destes cargos.

E por último, neste ambiente de “Circulação de Bens” a gente encontrava em quase toda a loja, o **Assessor de Cliente Junior**⁵⁷. Era o cargo com maior grupo de trabalhadores e se encontrava em quase todos os departamentos, tanto no Vestuário, no RFS, no NP e no Caixa. Qualquer funcionário que fosse contratado (ou efetivado) pela empresa entraria como um

⁵⁶ Depois das mudanças de nomenclaturas, passaria a ser visto como o Líder de Operação.

⁵⁷ Este passou a ser entendido como Assessor de Clientes.

Associado Júnior, as principais funções ou atividades (visto que eram trabalhadores com “pouca experiência do trabalho na firma”) que executavam eram a arrumação, distribuição e o atendimento mais focado no cliente. A grande maioria também era branca. Na realidade, esse cenário só começou a mudar a partir de 2002, quando decorrente de uma mudança gerencial, houve novas contratações e a minha mudança de setor. Depois disso, visivelmente, passaram a existir dois negros na Área de Vendas – eu e uma mulher negra. Os demais funcionários eram em sua maioria mulheres e brancas.

Os **Fiscais de Loja** podiam circular pela Área de Vendas, usavam um uniforme todo preto, uma camisa social preta, uma calça social também preta e um sapato social para os homens (que eram maioria) e um sapato preto fechado para as mulheres. Tirando os Supervisores e Gerentes, que usavam suas roupas pessoais para trabalhar, os demais funcionários da Área de Vendas tinha que usar uma camiseta branca com calças pretas e um tênis preto ou vermelho. Sobre a função dos Fiscais de Loja, eles eram os encarregados de fazer a vigilância contra furtos a partir de clientes e funcionários, garantir a segurança dos clientes caso algo ou algum conflito entre eles acontecesse. Como era perceptível, eles não podiam ter uma abertura com os demais funcionários, em sua maioria eram mais velhos e tinha que ter uma seriedade como característica principal. Também não lembro de ter visto um negro ou negra até o ano de 2007 quando entrou uma mulher negra⁵⁸.

Passo agora aos dois últimos setores que permaneciam na dimensão da Invisível, apesar de potencializarem o funcionamento da “Circulação de Bens” e da “Circulação do Dinheiro”. Entretanto, nenhum deles poderia participar do plano de carreira da empresa e galgar o crescimento de cargos que foi descrito anteriormente. Como diziam naquele período, “se você entrou num destes cargos, irá morrer nele”. No meu caso o setor era o da Reserva – uma evidente alusão à falta de perspectiva de crescimento.

Na loja existia o serviço de ajustes em algumas roupas, um trabalho exercido por uma **Funcionária do Ateliê**, ela era uma senhora e era muito querida por todos. Trabalhava sozinha e tinha uma sala abarrotada de roupas para concertar (no intuito de diminuir os custos com doação, concertando-as e expondo-as na Área de Vendas para serem vendidas) e ajustar, quando os reparos eram solicitados por clientes. Ela aparecia na Área de Vendas somente quando as funcionárias dos Provadores não conseguiam marcar o ajuste na roupa de um cliente ou não entendiam como fazer algum procedimento. Ela era uma senhora branca, não tinha plano de carreira e com o passar do tempo tanto o cargo quanto o serviço foram extintos pela empresa.

⁵⁸ Inclusive uma das que conversei neste meu retorno à Aracaju e com certeza uma das mais emocionantes histórias que pude ouvir.

Por último, estavam os **Processadores de Mercadorias** ou os “Funcionários da Reserva” como os chamavam no dia a dia de trabalho. Além de ser um dos setores que recebia menos em termos salariais, algo sabido por todos da empresa na época, os funcionários também não tinham acesso ao plano de carreira. Este setor ficava na parte interna do local da loja e se chamava Reserva. Eram todos homens, existia um branco e os demais tinha a pele mais clara que a minha (Autor) e mais escura que o rapaz branco. Nunca fizeram, durante o período de trabalho, nenhuma menção explícita de qualquer entendimento racial, mas me deram um apelido amistoso (ao menos eu nunca percebi um tom pejorativo) de “Negão”. A nossa função primordial era o carregamento e descarregamento de caminhão, processamento de mercadorias (que consistia em colocar os sensores de segurança nas mercadorias) e manter a Reserva organizada por setores, como era organizada a Área de Vendas, por isso, diziam que a Reserva era o “coração” da loja. Tudo que havia no estoque tinha que estar em cada setor de vestuário impreterivelmente. Além disso, os funcionários da Reserva muitas vezes eram chamados para recolher os cabides do Caixa, um dos poucos momentos que podiam manter contato com os clientes ou ver de perto o funcionamento da Área de Vendas ao longo do dia. Ao tratar propriamente do Invisível me deterei mais a respeito do processo de trabalho e das relações dentro deste setor.

2.4.3.2 – Interfaces entre as circulações de bens e dinheiro

Alguns departamentos acabavam participando destes dois processos de circulação mesmo possuindo focos e maneiras diferentes de desenvolver suas atividades e a organização do trabalho. Isso é percebido de maneira muito evidente no cotidiano da loja e também se comparado ao que foi descrito anteriormente sobre os setores que compõem a dimensão predominante da “circulação de bens” (venda exclusivamente dos bens) e com a que será descrita e constituirá o RFS (venda exclusivamente dos produtos financeiros). Assim, mesmo esses setores estando na Área de Vendas, suas atividades e sua organização do trabalho, de alguma maneira, se envolvem na maioria das vezes com alguns dos processos que constituem dimensões tanto da “venda de bens” quanto da “venda do dinheiro” ou dos produtos financeiros.

O setor de **Novos Produtos** (NP) é um dos que compunha (e ainda compõe) este movimento de interface, esse departamento ficava localizado numa área circundada por balcões e estandes de celulares que eram utilizados para expor os aparelhos das operadoras disponíveis na época. Tinha a forma de um quadrado bem na entrada da loja. Como se costumava dizer, este departamento era a “mina de ouro” quando o assunto era “ticket-médio” – valor médio dos

produtos que seriam vendidos, ou seja, o valor dos celulares era muito mais alto do que das roupas vendidas no “Varejo” ou do que o retorno de alguns produtos financeiros. Lá também vendiam bijuterias e relógios (seja feminino, masculino e infantil). Neste setor toda atenção era redobrada, no intuito de evitar erros na venda dos celulares e furtos que implicariam num custo elevado para a empresa. Em resumo, a mercadoria “chefe” deste setor e uma das mais caras de toda a loja eram mesmo os celulares. Numa atividade cotidiana, o cliente poderia pagar as suas compras (roupas do Varejo) no Caixa de Vendas do NP se ele ou ela estivesse comprando também um produto deste setor, por exemplo, uma bijuteria, um óculos ou relógio e até um celular. Inclusive, poderia parcelar tais produtos no parcelado com juros ou caso a cliente não possuísse o cartão da loja e fosse pagar com cartão de outras bandeiras (Mastercard e Visa, por exemplo), o funcionário ou a funcionária teria que oferecer a possibilidade de fazer o cartão da loja e chamar um “Promotor de Cartão”. Tanto o controle do trabalho como a vigilância realizada pelos Fiscais de Loja e a atenção dos gestores sobre este departamento eram muito grandes.

Outro importante departamento é o **Caixa de Vendas** – conhecido numa linguagem nativa como uma “ilha” e além de ser composto por um conjunto com quatro PDV’s, cada um deles com uma impressora, uma CPU, um teclado, uma pistola a laser, um display e uma gaveta registradora onde se guardava o dinheiro, os comprovantes tanto das compras em cartões de terceiros quanto do cartão da loja onde se verificava a quantidade de parcelamentos 0+8 (uma parcela com juros e produto financeiro).

O “Caixa de Vendas” tem um papel interessante quando os assuntos são: “controle do trabalho”, a produtividade dos funcionários nas vendas e a própria função deste setor com o controle. Uma questão que precisa ficar evidente o quanto antes é que há um “controle internalizado” nos mecanismos de operação da venda. Nesse sentido, o Caixa consegue ao mesmo tempo finalizar uma venda (atividade fim e externa, pois diz respeito à relação com o cliente que foi para comprar e o caixa ou o operador que finaliza a sua compra) e controlar o trabalho de quem processou essa venda, no caso, quem está operando a máquina (atividade meio e interna à gestão da empresa).

Neste departamento existia um monitoramento dos tempos de máquina (PDV’s) e da produtividade da operação, diariamente. Era estabelecido um nível de comparação entre as lojas pertencentes a cada região do país e para que pudessem avaliar da melhor maneira o desempenho de cada uma delas e dos funcionários de forma mais específica e detalhada. O acompanhamento se dava no “controle do tempo de máquina” (referente ao conjunto da operação no PDV), que é o tempo médio da operação medido quando o trabalhador inicia a

leitura da etiqueta da primeira peça (com o *scanner*) até o término da impressão da última via da nota fiscal. Nesse momento, chega ao final da operação, podendo com isso avaliar se o tempo de atendimento do funcionário foi condizente com os objetivos do processo do Caixa. O planejamento de trabalho em tal setor é um dos mais complexos e exige uma total atenção às “curvas de venda”, à produtividade individual e às funcionárias que mais vendem o 0+8. Tal funcionária (pois a grande maioria era mulher) tem que ser espelho e puxar o rendimento da equipe. Tudo isso tem que ser levado em consideração na hora da elaboração do planejamento. Portanto, é necessário entender que todo esse processo é vital para pensar a questão do “controle do trabalho” e não apenas a caracterização de um setor como o do Caixa de Vendas.⁵⁹

Já o setor de **Troca** era (e informo que ainda é)⁶⁰ vinculado ao Caixa de Vendas, pois desenvolvia praticamente uma atividade de venda com a utilização do PDV. Ele está nesta interface por alguns motivos, o primeiro é que toda peça de roupa que fosse trocada pelo cliente, teria que ser organizada e entregue durante o decorrer do dia de trabalho para os responsáveis de cada departamento do “Varejo”. Já no que tange à questão da dimensão financeira, como envolvia procedimentos de Caixa, se fosse necessário algum cliente efetuar o pagamento de algum valor (que seria a diferença por estar comprando um produto mais caro do que a peça que levou para trocar), o funcionário ou a funcionária teria que oferecer a venda em 0+8 com juros. Tinham que praticar o mesmo *modus operandi* (voltado para a venda do produto financeiro) que as funcionárias do Caixa realizavam. Além disso, este departamento ficava situado dentro do espaço do RFS. Sendo assim, por mais que compartilhassem o espaço da “circulação do dinheiro”, este setor realizava suas atividades em ambas as dimensões – das roupas e do financeiro. Outro detalhe muito importante foi a denominação (ou a nomenclatura) de “Serviços”. Ou seja, o setor de Serviços passava a abarcar o controle e a organização de setores como o Caixa, os Provadores, a Troca e dava um suporte ao NP. Por fim, em todos esses setores que transitam na interface, durante os anos de 1999 até 2004/2005, eu não vi funcionárias ou funcionários negros e a maioria eram mulheres brancas e jovens.

⁵⁹ Apesar do tema “controle do trabalho” aparecer dentro e diluído nas passagens sobre os setores que foram abordados aqui neste tópico, talvez, seja necessário (suspeito que sim) o desenvolvimento de um tópico mais específico.

⁶⁰ Numa das visitas em uma loja de São Paulo, eu fiz uma troca de mercadoria e eles me indicaram o Caixa de Vendas para realizar tal procedimento. A mesma funcionária que atendia os clientes com compras (que não eram trocas) me atendeu e realizou a troca da minha mercadoria. Nesta loja observada, não existia mais o setor de Troca, ele foi incorporado às atividades das funcionárias do Caixa.

2.4.3.3 – O Visível e a Circulação de Dinheiro

A segunda e última parte que compõe este processo de separação da “dupla-face” no campo do visível, que possibilita uma melhor compreensão do funcionamento destas “duas bases de sustentação” que estruturam a loja, é o *Retail Financial Services* (RFS), pois, como já destaquei, este importante setor é o principal responsável pela “venda do dinheiro”.

É importante salientar que este setor detinha o papel central no monitoramento, na cobrança dos resultados e das metas principalmente do setor do Caixa e de alguns departamentos que estivessem envolvidos de alguma maneira com produtos financeiros. No tocante ao Varejo, o que recaía sobre os funcionários do vestuário e que os imbricavam nesta dimensão da “Circulação do Dinheiro” era a incumbência de sempre que estabelecesse uma interação com o cliente, perguntar se o mesmo já tinha o cartão da loja e se a resposta fosse negativa, ele ofereceria ou indicaria para algum Promotor de Cartão. A entrada no Caixa em eventos ou numa necessidade do setor por falta de funcionários também implicava a venda de 0+8 e o oferecimento do cartão da loja.

Seguindo com o intuito de entender a configuração hierárquica e a disposição das funções dos funcionários deste setor, vale salientar que eu já fiz uma passagem anteriormente apresentando e explicando sobre os cargos e padrões hierárquicos onde já falei sobre Gerente, Supervisores e os Associados Sênior, Pleno e Júnior, que também estruturam este setor e a loja como um todo.

Dito isso, começo por um setor que tem um *status* elevado neste ambiente da ‘Circulação do Dinheiro’, me refiro à **Análise**. Os Analistas eram encarregados de analisar as propostas dos clientes que “desejavam” ter o cartão da loja. Por ser um setor estratégico e de muita importância, quase sempre a porta estava fechada com chave e só abria pelo lado de dentro – só funcionários responsáveis podiam abrir a porta. Até o supervisor deste setor do RFS e o gerente solicitavam a abertura quando precisavam entrar. Dentro tinha três ou quatro computadores para a digitação das propostas, algumas máquinas que já imprimiam os cartões na hora e o empenho na análise das propostas de clientes que eram preenchidas pelos Promotores. Exigiam muito que eles aprovassem um número alto de cartões, mas também eram altamente cobrados para não deixarem passar nenhum tipo de fraude – desde falsificação de documentos até confirmação segura de que o endereço do cliente estava realmente correto.⁶¹

⁶¹ Um entrevistado com quem conversei no ano de 2018, no intuito de entender como era a empresa a partir da sua visão e tentando extrair descrições de como era o trabalho e as relações com colegas e superiores, me relatou um caso de “demissão em massa” de alguns funcionários que estavam envolvidos em fraudes. Desse grupo que foi

O próximo setor é o **Atendimento ao Cliente**. Eles trabalhavam diretamente com quatro computadores e os clientes eram atendidos em pé, na época não colocavam cadeiras para sentarem. O balcão tinha certa altura que permitia que todos ficassem numa posição que conseguissem dialogar e conversar de maneira que tornasse o atendimento mais dinâmico. O foco do trabalho deles era resolver problemas de clientes com acordo de financiamentos (de saque ou fatura de cartão), erros em alguma cobrança, problemas e mudanças relacionados aos produtos financeiros.

A seguir, nesta escala hierárquica, estava o **Recebimento**, setor onde os funcionários estavam encarregados de realizar o processo de pagamento das faturas dos clientes. Uma frase que era muito pronunciada era “que todo dia era dia de pagamento”. O Recebimento tomava quase 60% do espaço onde estava localizado o RFS.

Na base de tudo o RFS estava o cargo de **Promotores de Cartão**, digo cargo, pois não havia um lugar específico para ficarem dentro da loja, na realidade, o foco desse grupo que em sua maioria era composto por mulheres (pelas observações que realizei, ainda é) era transitar por toda a loja tentando estabelecer contato com clientes, possibilitando o oferecimento e a realização de produtos financeiros como o cartão da multinacional, seguro de perda e roubo do cartão, algum tipo de seguro de vida, odontológico e capitalização – que existia na época; como já comentei, existia um retorno financeiro para cada cartão da loja que era feito e ativado no mesmo dia. Por isso, este produto financeiro se tornava (e ainda deve ser) um grande alvo a ser atingido pelos Promotores e importante para a loja como um todo. Isso era um meio de controlar a produtividade deles, pois quanto mais cartões fizessem, mais seriam bem vistos e a sua meta estaria garantida. Por fim, até a minha transferência desta loja do shopping, eu só consegui ver duas funcionárias negras que eram Promotoras de Cartão e um funcionário que começou como Promotor e depois passou a trabalhar no Recebimento. Nos demais setores todos eram brancos.

demitido faziam parte um supervisor, funcionários do departamento Análise e alguns Promotores de Cartão. Eles encontraram um meio de burlar o controle de fraude da empresa via “sistema” e fazendo uso de dados dos clientes começaram a criar contas falsas e a gerar cartões da loja – neste movimento eram cumpridas as metas, mas surgiam também desfalques financeiros relacionados ao saque e às compras no “Varejo” – que por sua vez não eram reconhecidas pelos donos daqueles documentos que foram utilizados para a criação dos cartões. Pelo que o entrevistado me contou, alguns clientes perceberam a inclusão do seu CPF no Sistema de Proteção ao Crédito – SPC e não reconheciam o valor comprado, com isso, eles se dirigiam à loja para registrar a reclamação, foi a partir daí que começaram a investigar.

2.4.3.4 – Controle do trabalho

Depois de toda esta apresentação, consigo identificar que a questão do controle se dará na dinâmica de venda e do abastecimento no **Varejo**, com a cobrança externa (vinda dos gestores principalmente por meio das metas a serem batidas) e interna (a autcobrança), referente à cada trabalhador, de ter que vender cada vez mais para que os funcionários responsáveis e a sua equipe sejam bem vistos e consequentemente possam ser promovidos. No **Novos Produtos** a pressão estava em conseguir controlar as perdas ou furtos de aparelhos e também na venda constante de celulares, principalmente os mais caros. O controle se dava pela importância deste setor para o planejamento e faturamento da empresa como um todo. O **Caixa** precisava fazer o parcelado com juros e neste setor o foco era total. Até o desenvolvimento de sistemas de monitoramento da produtividade foi criado. Como uma forma de se aprofundar nas especificidades de cada uma das Operadora de Caixa. Sem mencionar que a presença dos supervisores e gerente, em si, já desencadeava a preocupação de mostrar que estava realizando um bom trabalho. Neste movimento de controle e monitoramento mais de perto, realizado pelos gestores, a intensidade do trabalho era acionada. No **RFS** isso significava trabalhar pela quantidade de realização de produtos financeiros, a quantidade de cartão da loja efetuada, o recebimento sem fila e com pressão para que oferecessem a “proteção perda e roubo” para o cliente – valor na época de R\$ 3,00 acrescido na fatura do cliente.

Enfim, quando o controle não estivesse sendo exercido por alguma atividade de trabalho ou alguma meta a ser atingida, o cliente desempenhava um papel relevante nesta dimensão do controle. Desde a existência do “Cliente Oculto” que tinha a função de avaliar o atendimento, exposição da loja, uniforme do funcionário dentre outras coisas (SANTOS, 2013). Sendo assim, a pressão por atender bem o cliente, ver na figura dele uma oportunidade de oferecimento de produtos financeiros, sugestões de compras de roupas para que os setores de vestuário vendesse cada vez mais, tornava o dia a dia dos funcionários o tempo inteiro controlado, seja de uma forma direta por supervisores e gerentes, seja pela sombra de alguma meta que precisa ser realizada e com isso melhorar ou potencializar a imagem do trabalhador com vistas ao plano de carreira, ou seja, com o atendimento ao cliente que pode ser um “Cliente Oculto” ou uma oportunidade em potencial de realizar as metas que lhes foram imputadas.

Na **Reserva**, setor da dimensão do Invisível, o controle se exercia através do “ritmo do trabalho ou da cadeia”. Isso ficará mais perceptível quando tratar dele a seguir.

2.4.3.5 – O Invisível – Fundamental para a circulação da venda das roupas

Na Reserva existia as divisões por setores, como já aponte, não existia um plano de mobilidade ou plano de carreira, além disso, existia uma realidade de trabalho, vistas por muitos da dimensão do visível, como o campo do feio, do sujo e do sulbaterno. Aproveito também para expor algumas falas de ex-colegas deste setor sobre como eles viam os trabalhadores do visível e no próximo capítulo apresentarei relatos da memória de Matheus que trará também uma narração descritiva de como era o dia a dia na Reserva pela ótica dele, na qual espero fornecer informações que nos ajude a pensar sobre os espaços de desigualdade, as experiências de discriminação e as formas de lidar com tais barreiras no cotidiano de trabalho. Além disso, através dos relatos, apresento como que se dava o controle das tarefas dentro da firma pelo ritmo e intensidade de trabalho – com os caminhões, mercadorias para a Área de Vendas, carregamento de cabides, etc.

No meu entendimento, a Reserva era um dos maiores departamentos da loja, em nível de demandas diretas de trabalho e em especialização. Tomava quase 40% de todo o andar superior da loja.

A maioria dos funcionários entrava pela manhã, normalmente, “processavam” as roupas que eram solicitadas por alguns funcionários da Área de Vendas. Eles deixavam as roupas em *rollers* (equipamento que servia para carregar e descarregar as roupas do caminhão, levar as mercadorias da Reserva, etc.) para quando ficassem prontas, eles pudessem abastecer os seus setores. Como as mercadorias já estavam separadas, pegavam os jalecos (da cor cinza e muito sujos – alguns inclusive decidiam levar para lavar em suas próprias casas) e começavam a “pinar as roupas” – o ato de colocar um pino de aço entre as costuras das roupas e fixar o alarme de segurança que chamavam de “bolacha” (sensor de segurança de cor creme ou cinza que fica preso nas roupas). Durante tal processo, na maioria das vezes, tinham que se dividir e montar uma força tarefa para descarregar o caminhão. Um grupo descia até a Doca para descarregar, um ou mais funcionários que ficavam lá em cima estariam encarregados de puxar os *rollers* cheios de roupas para arrumar dentro da Reserva e depois encaixar cada *pack* (conjunto de roupas com 24 peças cada) em seus devidos lugares dentro dos setores, como, por exemplo, Feminino, Infantil, Masculino, Calçados e Acessórios. Acabando o descarregamento, em muitos momentos, era necessário enviar os cabides para o Centro de Distribuição (CD); noutros momentos, quando solicitado, tinham que carregar o caminhão com roupas para que fossem transferidas para alguma loja que estivesse precisando, ou, para serem devolvidas ao CD.

Dia após dia de trabalho este fluxo era seguido e a intensidade oscilava de acordo com o nível do evento (Natal, São João, Dia das Mães, dentre outros) ou o lançamento de alguma coleção.

Agora, exponho a visão de três ex-colegas que trabalharam comigo no setor da Reserva no que tange ao entendimento deles de “Como era o pessoal da Área de Vendas” e como os trabalhadores desse setor da dimensão do Invisível eram vistos pela loja de maneira geral. Segue abaixo suas respostas:

Geraldo – Tinha um estigma. O cara que trabalhava na Reserva era só para pegar peso mesmo. A triagem que eles faziam era mais estética. Queria aquele cara mais perfeito. A menina mais bonita [...]. Eles prezavam muito por isso, um padrão de beleza.”.

“O setor financeiro tinha um status. Parecia que exigia uma capacidade intelectual maior.”.

Silvio – Você sofreu discriminação?

Geraldo – Sentia a discriminação pelo fato de ocupar o cargo da Reserva. Sentia uma discriminação com a gente. Por ser trabalho braçal.

Roberto Caveira – A Reserva era... tipo... quem carregava o piano. Quem tinha a farda [uniforme] branca era tido como elitizado. Como os efetivos da Reserva tinham farda preta, nós éramos meio que excluídos.

Marinho – Tínhamos o menor salário, fazíamos o trabalho pesado de carregar e descarregar caminhão. Não tinha plano de carreira. Esta era a grande diferença e isso impactava no aumento de salário dos que podiam fazer plano de carreira, consequentemente, isso impactava num sentimento de desigualdade por parte de nós funcionários da Reserva. E na desigualdade salarial, real!

Sofríamos discriminação, éramos olhados de soslaio e vestíamos preto. Realizávamos o pior trabalho, em relação aos outros cargos. Existia sim, certa discriminação mesmo. Sempre existiu! (Grifos feito pelo Autor).

Situação rica em termos de cenas que pudemos flagrar de narrativas de discriminação com relação à progressão dentro dos cargos hierárquicos da empresa, o movimento ansiado de mobilidade, mas que, na verdade, mais resultavam, no caso dos trabalhadores negros, em uma real imobilidade na carreira. Vejamos mais a seguir.

2.4.4 – Mobilidade e (I)mobilidade

Em alguns setores a mobilidade é possível e se torna um alvo a ser alcançado por fazer parte da política da própria firma a partir do desenvolvimento dos funcionários na dimensão do Visível. É fato que na prática isso vai depender também das relações pessoais que são construídas, por mais que a empresa afirme (em relatórios) que a meritocracia é o único caminho e que “só depende do funcionário adquirir as ferramentas necessárias para tal crescimento.”. Existe uma dimensão muito pessoal nas relações hierárquicas e isso impacta diretamente nas oportunidades de alguns trabalhadores (algo que ficou marcado na fala de Carla no início deste tópico).

Quando a mobilidade não ocorria com um gerente, (como ocorreu com Matheus no caso de Rodolfo), a ideia que se mantinha é a de que o próximo gestor poderia significar a passagem – desde que ele simpatizasse com você ou tivesse uma noção mais eficaz de imparcialidade e o reconhecimento (de fato) do mérito. No caso de quem estava na Reserva ou na dimensão do Invisível, a mudança ocorreria nas oportunidades em que o trabalhador conseguisse “provar” um talento ou potencial diferente e ter a “sorte” do gerente ser uma pessoa “mais aberta”. Assim, a Reserva não era vista como um *locus* positivo pelos demais trabalhadores do Visível e os gestores, pelo fato da mobilidade de alguém da Área de Vendas para Reserva, hipoteticamente falando, ser visto como uma derrota, uma lógica decida nos degraus hierárquicos. A partir disso, é possível refletir que a mobilidade estará de alguma maneira sujeita aos critérios subjetivos de quem está num cargo de poder para contratar, promover ou avaliar. Durante o período trabalhado nesta empresa, pude perceber que o sentido de meritocracia sempre foi muito difundido lá dentro e que o entendimento de que o funcionário tinha que adquirir conhecimentos e aprimorar habilidades para crescer na empresa era imperativo. No discurso tudo era colocado de maneira muito imparcial e homogêneo, assim, colocavam todos em pé de igualdade, mas na prática e no cotidiano das relações o que prevalecia eram as afinidades e as representações que cada gestor cultivava pelo funcionário. Passava o tempo e isso ia se tornando uma prática comum na cadeia hierárquica dos departamentos.

Nos “Relatórios de Sustentabilidade”, o discurso da meritocracia ainda se mostra bem vivo e presente também na fala do CEO da multinacional. Com isso, um questionamento parece ser irresistível: se a meritocracia existe de fato, a oportunidade de crescimento deve ser comum a todos e sem distinção de raça, classe, sexo e gênero. No entanto, o que a minha trajetória mostrou até agora e o que alguns ex-colegas apontaram é que este sentido de oportunidade igual para todos, com as mesmas condições, não se efetivava no dia a dia da loja, ou de alguma forma

alguns eram “mais iguais” que outros. Existirá sempre o fator discricionário, pessoal, manejado por quem decide, que vai definir quem vai ocupar um cargo de poder. O poder do responsável em reconhecer e promover determinados trabalhadores geralmente era acionado a partir de bases pouco meritocráticas, como veremos em maior detalhe nos capítulos que seguem.

CAPÍTULO 3

A NARRATIVA AUTOBIOGRÁFICA DE MATHEUS (2000-2009), A *FAST FASHION*⁶² E A EXPERIÊNCIA DE DISCRIMINAÇÃO

“Matheus”, tal como adiantado desde a “Introdução”, foi o nome escolhido para identificar o personagem-chave que viveu as experiências de trabalho e de discriminação enquanto um trabalhador negro na multinacional do comércio varejista de moda. A sua escolha como nome para o personagem desse primeiro relato biográfico teve um duplo endereço. Por um lado, ela recaiu sobre um dos prenomes do Autor, “Matheus”, a indicar o sentido autobiográfico do relato, ou seja, que o próprio, “Silvio Matheus”, é a fonte de informações. Por outro lado, o prenome escolhido é justamente aquele que não é costumeiramente utilizado pelo Autor nas suas interações. Quis, assim fazendo, lançar mão, já desde o início, de um recurso que me permitisse incitar o distanciamento analítico de “Silvio”, o Autor, quando se reportasse à tarefa de reconstituição sistemática e analiticamente informada da memória de “Matheus”, o trabalhador da *Fast Fashion*.

Assim, nesta parte inicial, será “Matheus”, e não “Silvio”, o sujeito de certa experiência pretérita no trabalho, vivida no mesmo setor e na mesma empresa que “Silvio” estuda no presente. Se, assim fazendo, o texto ganha atrativo do ponto de vista estilístico, creio, também, que a estratégia assegurará que o Autor estará sendo permanentemente instado, do ponto de vista analítico, a lidar com a tensa relação entre vivência e relato, entre “Matheus” e “Silvio”, resguardando a almejada reflexividade que deve mover a análise nesse momento.

Neste sentido, apresento uma descrição autobiográfica que já contém num primeiro momento uma elaboração analítica pelo fato de não utilizar todas as situações destacadas por Matheus que estruturam o conjunto do material autobiográfico que foi preparado. Ao fazer a descrição hierarquizei fatos que remetem às cenas mais importantes da experiência da discriminação.

Este relato autobiográfico de Matheus, ademais, se apresenta orientado por um princípio analítico que é o de fazer emergir de uma forma ainda “bruta” (que ainda não foi interpelada pelos outros sujeitos significativos que virão no próximo capítulo), o que se apresentou como as principais situações (em pleno sentido interacionista)⁶³ nas quais a experiência da discriminação foi percebida e vivida. Momentos estes que são também situações significativas

⁶² Ao longo da tese a empresa onde trabalhavam os personagens referidos será tratada sem identificação, e referida pela sua condição de *Fast Fashion*.

⁶³ Cf. Blumer (1969) e Goffman (1986; 1989; 2007).

para a vida no trabalho – como o recrutamento ou seleção de contratação, a alocação em setores, os processos de interação no afazer do próprio trabalho e a mobilidade na carreira.

Assim sendo, o relato de Matheus irá prover uma narrativa⁶⁴ sem polimento interpretativo num primeiro momento. Somente em alguns tópicos, mais ao final, aparecerão algumas análises que são frutos da reflexividade imputada pelo Autor em seu material autobiográfico. Reflexões também acontecerão quando o seu caso for relacionado ou contrastado com os outros significativos. Portanto, é a partir de outros casos que aparecerão que irei analisar/contrastar/enriquecer estas situações aqui apresentadas.

3.1 – A oportunidade na *Fast Fashion* e a seleção para o emprego

[...] Eu vi um cartaz na loja que me chamou muito a atenção. O cartaz tinha um título e se chamava “Carol e Alex”. Eles formavam um casal de jovens brancos, entre seus 18 a 25 anos aparentemente, bem “descolados” e vestindo roupas casuais (simples – camisas básicas e calças jeans); com dizeres que passavam a seguinte ideia: “Se você procura seu primeiro emprego e não tem experiência, isso não é problema para a *Fast Fashion*, preencha o ‘Carol e Alex’ e deixe na nossa loja.” Resumindo, a ideia era a de que esta empresa dava oportunidade para pessoas que nunca trabalharam e que queriam a chance de entrar no mercado de trabalho. Eu não pensei duas vezes! Entrei na loja e perguntei onde retirava o “Carol e Alex” para preencher.

Nesse momento, uma das falas dos meus dois amigos (negros e com tom de pele um pouco mais escuro que o meu) me fez parar repentinamente e pensar se teria condições de trabalhar ali. Nelson, um dos amigos, falou: “Esquece, Negão! Você acha que eles contratarão um preto? Olhe em volta e veja se tem algum negro trabalhando aqui. Saí fora!” Fiquei olhando a loja calmamente, em busca de motivos e fatos para contrapor-lo rapidamente, e não consegui. Mas a vontade de ter o emprego era maior. Confesso que não liguei para o que esse meu amigo disse sobre o fato de ter ou não ter negro na loja. Tinha uma força no momento e uma convicção que me davam a certeza que conseguiria uma chance, e não a desperdiçaria. Acreditava que era capaz de trabalhar ali; e porque tinha esta determinação, fui em frente. Peguei a ficha para preencher em casa, colocar a minha foto e entregar num dia com mais calma.

Depois de entregar a ficha, passaram-se alguns meses. E quando eu nem esperava mais ser chamado, um dia o telefone tocou e fui convidado para uma entrevista na qual seriam selecionados alguns funcionários para trabalhar no final de ano como temporários. Confirmei

⁶⁴ Cf. Richardson (1990).

minha presença e a confiança voltou a se manifestar. Fui ao local combinado e me deparei num salão com umas 150 pessoas que participariam da seleção. Não me lembro de ter visto outros negros na seleção; a maioria era jovem, brancos e o espaço estava bem equilibrado no que tange ao número de mulheres e homens.

Lembro de um rapaz, branco, que saiu do banheiro meio nervoso. Achei que era por causa da seleção, afinal eu também me sentia assim. Mas, como não nos falamos, segui em frente. Mas algo me chamou a atenção: percebi que haviam vários brincos jogados dentro do vaso sanitário; achei estranho, mas não fiquei pensando naquilo. Só depois, no decorrer da seleção, fiquei sabendo, através da fala do rapaz, que ele tinha arrancado todos os brincos da orelha e jogado no vaso. Ele disse que ficou com medo de que os brincos atrapalhassem sua avaliação. Mesmo com essa explicação, não entendi o motivo que o levou a jogar, ao invés de guardar simplesmente no bolso da calça, na mochila ou algo do tipo. Acho que ele só se sentiu à vontade de falar no assunto por ter me visto com uma argola de prata na orelha. Presente do meu pai.

Recordo de ter tido um medo semelhante, mas ao contar para o meu pai (dias antes da seleção), a resposta foi enfática: a sua inteligência não vai ser medida pelo brinco, se você ficar com medo de usá-lo em todo lugar que você for é melhor você desistir de usar. Fiquei em silêncio. Essa mensagem foi um divisor de águas a partir daquele momento, me senti mais forte e confiante. Enfim, fui com o brinco e fiquei com ele durante toda a seleção. Foi um dia e tanto...

Entre dinâmicas de grupo e conversas ao longo da tarde chegou o momento de anunciarem os aprovados. Vi muitas mulheres brancas levantando, estatura média e cabelos lisos; novamente, não vi nenhuma negra. Entre os homens, seguindo o mesmo padrão estético, observava brancos e até uns com tom de pele um pouco mais claro que o meu (posso dizer que talvez fossem vistos como pardos), mas nenhum com cabelo crespo ou traços que, como um conjunto, demonstrassem um fenótipo negro. O anúncio dos aprovados seguia um ritual. Cada um dos candidatos selecionados, um por um, ia levantando quando seus nomes eram pronunciados e a supervisora da loja tornava pública a sua avaliação. Assim, num tom altamente subjetivo, descrevia o que tal candidato tinha como destaque positivo, o cargo que iria assumir e o que precisava fazer no dia-a-dia para executar positivamente a sua função; ou seja, quais eram seus atributos subjetivos e físicos que os tornavam aptos para assumirem o cargo para o qual estavam sendo recrutados. Nessas descrições eram apontados os aspectos ou atributos que as avaliadoras julgaram serem os mais representativos de cada futuro funcionários (o que demonstraram durante todas as dinâmicas) e também as características que os cargos exigiam de cada um.

Assim, na dinâmica para definição de cargos, a supervisora da empresa chamada Maria, acompanhada de outra senhora de nome Ana que tinha a função de Sênior – antiga denominação dos cargos na empresa – e da representante da empresa de terceirizados de nome Roberta (sendo que todas elas eram brancas)⁶⁵, após os candidatos terem se apresentado, falando sobre suas questões pessoais e aspirações futuras, definiu e explicou que tipo de habilidades ou características os funcionários deveriam ter para exercer o trabalho. Quando chegou a minha vez, mesmo depois de falar das minhas aspirações – que era aprender ao máximo e ter a oportunidade de me desenvolver dentro da empresa, já que foi explicitada a possibilidade de fazer plano de carreira –, ela me disse o seguinte – “Você fique tranquilo, pois, a sua função não necessita que você faça cálculos ou raciocine; o que precisa mesmo é de força. Como já estou vendo que você é forte, você se dará bem”. E assim, fui selecionado para o setor de estoques, onde uma das minhas principais funções era descarregar e carregar caminhões com mercadorias.

O peso das marcas corporais apareceria aqui e ali na minha experiência. A propósito, exponho um episódio que recordei. Trata de um colega de trabalho que me chamou a atenção assim que comecei a trabalhar na empresa naquele período. Ele era branco, um pouco mais baixo que eu, com porte atlético como o meu. Eu já havia tido a oportunidade de encontrá-lo numa competição de Judô. Eu lutava representando uma escola pública e esse rapaz representava uma escola particular muito tradicional, de ensino religioso e uma das mais caras da cidade. À época, o venci. Ao iniciar na *Fast Fashion*, eis que o encontro trabalhando na mesma loja. Entretanto, esse colega de trabalho era um efetivo (ou associado) e, pelo que percebi nas conversas na loja, teria sido contratado diretamente pelo gerente, ou seja, não passou por processos seletivos em empresas terceirizadas. Ademais, soube que esse rapaz era muito amigo da mesma supervisora que havia feito a minha seleção de emprego, com os demais temporários. O rapaz trabalhava na Área de Vendas no setor de Acessórios. Curiosa discrepância de tratamento para dois jovens com porte físico parecido, mas marcas raciais diferentes. Um foi trabalhar na Área de Vendas em contato direto com os clientes e o outro foi colocado nos bastidores, no estoque – sem contato direto com o público.

⁶⁵ Os nomes aqui apontados foram ouvidos pela primeira vez no momento da seleção, mas só foram gravados na memória de Matheus com a convivência de trabalho na firma.

Neste primeiro tópico referente às memórias de Matheus, vê-se o poder do suporte familiar e como esse apoio alimentou ainda mais a determinação dele. A crença no seu valor foi fortalecida, provendo uma espécie de blindagem para qualquer tipo de desdobramento decorrente de avaliações estereotipadas que suas marcas corporais (ou assessórios como o brinco) pudessem causar no momento de sua avaliação na seleção de emprego. Essa blindagem e o enaltecimento do “valor de si”, a partir do apoio familiar, potencializaram uma confiança que o permitiu estabelecer, para si mesmo, o valor da sua própria capacidade, da inteligência, como um grande trunfo para driblar os preconceitos e as barreiras que se colocassem a sua frente. A questão é se isso é um fator que se torna recorrente em outros sujeitos que vivenciaram situações parecidas ou se foi um caso particular. Entendendo como algo não tão recorrente, quais as formas que estes outros sujeitos utilizam para enfrentar tais situações. É interessante compreender estes desdobramentos.

Outra questão diz respeito ao fato de ter ou não experiência de trabalho como critério para uma possível contratação para compor o quadro de funcionário desta firma. Posto isso, chama a atenção o fato da “falta de experiência não ser um problema” para essa empresa, isso também me possibilita pensar que o anúncio da *Fast Fashion* à época não tinha nenhuma motivação altruísta como pano de fundo. Na realidade, entendo que esta empresa acabava contratando jovens que nunca trabalharam por enxergá-los como “folhas em branco” para serem preenchidas com os seus valores e objetivos da multinacional. No tocante à firma, as seleções e contratações, em sua maioria, eram feitas via empresa terceirizada como *Manpower* e *Gelre*. Em raras exceções a empresa fazia a contratação de algum funcionário de maneira direta, sem a intermediação de uma empresa terceirizada, tais funcionários que fossem contratados diretamente já entravam como efetivos ou estáveis. Como foi o caso do rapaz que Matheus aborda no final do excerto.

Um fator também interessante é a dimensão racializada das interações de Matheus no seu cotidiano, nas relações de contratação e de trabalho. Nessas interações, mesmo sem entendê-la ainda claramente, Matheus verá que suas marcas corporais ou fenotípicas que remetem à sua negritude (a cor, cabelo), funcionam como um marcador racial nas relações sociais. Pouco a pouco, dentro e fora do trabalho, Matheus vai perceber as barreiras raciais que se apresentam para ele em suas relações de trabalho. Entretanto, para ele, no sentido utilizado por seus amigos, o termo “Negão” é uma forma habitual e cordial de tratamento. Mesmo recebendo esse tipo de interpelação, fortemente racializada, que partia dos seus amigos na escola, nos treinos de Judô

e nas relações de trabalho⁶⁶, isso em nenhum momento o deixava desconfortável. Para ele, mesmo sendo chamado de “Negão” por amigos brancos ou negros, esse tratamento só ressoava positiva ou negativamente dependendo do tom e do contexto que essa expressão fosse pronunciada.

Pensando no que disse o amigo de Matheus, me refiro a Nelson, ele nunca demonstrou ter algum envolvimento com o movimento negro, pois ele nunca mencionou nada e nem se tinha algum familiar envolvido ou militante. Foi surpreendente ver como Nelson, um jovem negro, mais velho que Matheus alguns anos, de imediato havia mapeado racialmente o ambiente da loja – com a presença de funcionários predominantemente brancos. Não consigo afirmar que havia um direcionamento para um determinado grupo racial (branco), mas se pensar bem, no contexto do bairro Jardins que tem uma constituição populacional de classe média e alta, de maioria branca, e tomando em conta que se tratava de um formulário para preenchimento de candidatos que continha na sua capa dois jovens brancos, fica difícil não cair na suposição de que havia certa preferência por jovens brancos. Mesmo achando difícil que a empresa estivesse adotando uma ação estratégica para contratar apenas brancos, a realidade que se mostrava aos olhos de Matheus e dos seus amigos não deixava dúvidas: ali havia apenas pessoas brancas.⁶⁷

Mesmo com o alerta de Nelson sobre o mapeamento da ausência de negros na loja, Matheus segue insistindo, ele não dá importância a tal fator e se apegava a uma determinação, ou um desejo, de conseguir a oportunidade de trabalho. Isso nos mostra a presença de um possível mecanismo que possibilita superar as barreiras que se impõem, ou, até “invisibilizá-las” por determinado tempo até achar uma forma de ultrapassá-las. É como se ele não quisesse acreditar ou se deixar levar pelos imperativos de possíveis barreiras raciais que seriam capazes de lhe anular e não deixar que ele tivesse a mínima chance de concorrer ao emprego. Dito de outra maneira, Matheus tornou o fenômeno apontado por Nelson “invisível” – como uma medida estratégica para não ter o seu objetivo desviado por suas reflexões ou subjetivações, antes mesmo de vivenciar a oportunidade do processo seletivo. Para ser franco, Matheus mesmo sabendo que as barreiras estariam colocadas no seu caminho, nutriu um sentimento de que, no

⁶⁶ Marinho, um dos entrevistados que trabalhou com Matheus nesse período e um dos líderes do setor da Reserva, quando falava sobre as experiências de trabalho e minha chegada nesse setor do estoque, me disse o seguinte: “Era incomum... O que marcou mais (isso se referindo a Matheus e a sua chegada) ..., é tanto que colocamos o apelido de ‘Silvio Negão’, foi a sua cor.”. Mais à frente, no Anexo C, eu apresentarei um quadro com as descrições dos entrevistados, setores e outras informações relevantes.

⁶⁷ Pensando no presente, percebo o quanto o ambiente das lojas investigadas avançou no que concerne a uma maior presença de negros na empresa. Durante as observações de campo, nos últimos meses, pude notar lojas com uma presença relevante de negros, tanto em Aracaju como em São Paulo. Isso deixa entrever possíveis marcas das mudanças nas estratégias e políticas de contratação dessa empresa.

momento exato da entrevista ou seleção, poderia demonstrar seu valor e suas potencialidades, ou seja, achar uma brecha que o fizesse seguir o seu percurso, sem que fosse necessário entrar em rota de colisão naquele determinado momento.

Desta forma, invisibilizando ou não as barreiras, em que momento se decide agir assim? Quando se usa esse mecanismo e em que momento? Quando alguém se sente em condições de invisibilizar alguma das barreiras que, para um próximo, “salta aos olhos”? Existe, nisso, alguma motivação que cria um tipo de “escala”, um cálculo racional de vantagens relativas, que vai ponderar o que mais importa em determinado momento para o sujeito, como Matheus? Penso que poderiam estar na balança, como dois pratos, por um lado, a sua necessidade do emprego frente, por outro lado (no outro prato da balança), à decepção de ser discriminado na seleção ou mesmo na relação de emprego. De onde vem a segurança para tentar e “crer em si” (apesar das marcas fenotípicas que se crê jogariam contra)? Tal segurança de si seria dada pela educação? Pelo suporte familiar? Como isso aparecerá nos relatos biográficos a serem colhidos doravante? No caso de Matheus, entendo que a sua ação esperançosa e focada se justifica por sua “determinação em arranjar um emprego”, pela necessidade subjetiva da autonomia e por saber que seria pai.

Quando Matheus se refere ao número de pessoas que participaram da seleção para contratação, a não visualização de pessoas negras e uma predominância de jovens brancos, enxergo nessa passagem uma evidência que aponta para o recrutamento enviesado por cor. Ou seja, ele não identifica ninguém que fosse da sua cor, outra vez presente como a marca, (ou diferença) como um dispositivo que lhe alertasse para a presença ou não de negros.⁶⁸

Pelo que Matheus ficou sabendo depois, o espaço onde ocorreu o processo seletivo fora cedido pela Associação de Comerciantes e ficava localizado no centro de Aracaju. O contato foi feito através da empresa de intermediação (uma terceirizada) e ele entendia que o processo se dava pela entrega do formulário “Carol e Alex” que, era repassado pela *Fast Fashion* para a empresa terceirizada, para que juntas fizessem a seleção de emprego. Mas Matheus nunca soube quem, na *Fast Fashion*, fazia essa triagem nos formulários. Não existia algo no formulário que já demonstrasse a preferência por determinado grupo racial, mas existiam perguntas que poderiam muito bem mapear a sua condição social: por exemplo, quantos ônibus pegariam para ir ao trabalho – isso demonstraria se o candidato morava ou não na periferia da cidade; aparentemente, não havia nenhuma barreira referente à escolaridade. Inclusive Matheus não se

⁶⁸ Cf. A discussão sobre “Cor” em Guimarães (2003).

lembra de nenhum argumento que enaltecesse certa preferência para quem estivesse no nível superior de ensino.

A ausência de outros negros, naquela situação de entrevista, pode ser explicada por mecanismo de auto seleção similar ao que se viu através da reação de Nelson – por julgar que ali era uma loja que não tinha negros em seus quadros, logo indivíduos negros seriam levados a crer que não teriam chances de ser contratados; ou por uma forma de divulgação das vagas e oportunidade de seleção muito particular, seja por tomar como personagens jovens não-negros, seja por estar restrita a conhecidos dos funcionários que já estavam na firma, ou a conhecidos de funcionários da empresa terceirizada. Matheus soube mais tarde da existência de parentesco entre um rapaz (que foi entrevistado neste momento presente) que trabalhava na loja (como efetivo) e uma moça da empresa terceirizada, a *Manpower*, responsável na época pela seleção dos funcionários para a *Fast Fashion*. Se esses fatores eram o motivo da ausência de negros na empresa ou nas contratações, Matheus não tinha como afirmar. Ou se era uma preferência restrita do gerente da empresa – vide (adiante) a forma como ele tratou uma colega de Matheus, conhecida pelo apelido de “Gracinha” (também entrevistada). De qualquer forma, pode ser interessante na análise a ser feita, cotejando os vários relatos, observar as barreiras como processos objetivamente presentes e/ou subjetivamente estabelecidas.

Outro fator muito interessante relacionado à marca que está presente na memória registrada e relatada por Matheus, diz respeito ao fato de um jovem branco ter retirado todos os brincos com medo de usá-los durante a seleção, pois poderiam implicar numa avaliação negativa das responsáveis pela contratação. Observo, com isso, como as marcas que caracterizam certo perfil de jovem – como tatuagens, brincos, cabelos coloridos e *piercings* não eram aceitos, a indicar que esse tipo de jovem não era bem visto nas seleções de emprego da empresa à época. “Apagar” essas marcas no corpo era uma regra de ouro no recrutamento. Atualmente essas marcas podem ser encaradas como um fator de “discriminação positiva” – vide abaixo a fala de Carla⁶⁹.

[...] Perguntei sobre a contratação de negros, e disse que pude ver que lá haviam muitos funcionários negros. Aproveitei para referir o momento da minha trajetória, em que não fui efetivado por um gerente porque este não contratava funcionários negros e agreguei que esse mesmo gerente já tinha me tratado e tratado outros funcionários de maneira preconceituosa. Ela foi

⁶⁹ Trecho retirado de um “relato etnográfico”, fortemente ancorado na conversa entabulada com Carla, uma funcionária da *Fast Fashion*, realizada na loja da Rua 24 de Maio, próximo à Galeria do Rock, se constitui no modo de apresentar primeiras ideias sobre essa outra realidade, sugerindo possíveis conexões de sentido entre passado e presente, que foram exploradas sistematicamente no trabalho de campo que foi desenvolvido. Carla poderia ser vista como uma jovem parda.

enfática em dizer que ali não tinha “esse tipo de coisa”.⁷⁰ Que “em São Paulo eles não são tão apegados nisso”;⁷¹ que, ao contrário, visam e querem muito a diversidade.⁷² Quando a pessoa tem um estilo diferente, eles já visam e pensam em contratar.⁷³ Ela deixa claro que “esse é o estilo *Fast Fashion* de ser diferente”. É o “Tudo junto e misturado”. Eu, surpreso, pergunto se esse é o tema atual. Ela me diz que neste ano é. Pelo que entendi com a sua informação, a cada ano a empresa aposta em alguns temas, que usam como tendência para veicular entre os clientes e funcionários.⁷⁴

[...] Retomando o tema de discriminação, Carla relata que, atualmente, a empresa dá preferência, para primeiro emprego, a pessoas com tatuagem e *piercing*, com cabelo verde, amarelo, etc.⁷⁵ Chamo a atenção para o fato de que vira, lá embaixo, funcionárias com cabelo vermelho. Ela alega que não sabe se, em outros Estados, eles estabelecem um tipo de “perfil correto”, mas que, ao menos naquela loja, ela “acha” que tal não acontece [esse “acha” abre uma brecha nas suas afirmações e certezas de que ali não acontece nenhum tipo de discriminação].

Para tentar instigar mais um pouco a conversa, retomo, sugerindo que talvez possa existir alguma diferença entre o que se passa no Nordeste e nas lojas do Sudeste a respeito. Sugiro que talvez possa existir uma dimensão pessoal, que afete as contratações e valorizações. Ela replica dizendo que depende, variaria de gerente para gerente. Em suas palavras: “tem gerente que vai com sua cara e outro que não vai com sua cara”. Afirma ter tido que lidar com gerentes que “iam com a cara dela”, e outros que “não iam com a sua cara”. Por isso, demorou um pouco para ser promovida, mas que as relações eram assim mesmo. (Excerto retirado de Relatório Etnográfico feito pelo Autor).

Em minha visão essas questões trazidas por Matheus e Carla caracterizam um tempo e uma moda que potencializam uma sintonia, ou empatia, com diversificados grupos de clientes. Esta parece ser uma importante mudança na estratégia de recrutamento, pelo menos nesse setor, que implodiu esse tipo de barreira que não se justifica mais na atualidade. Pelo que percebi na fala de Carla e nas campanhas publicitárias atuais, em relação aos marcadores sociais, é que ser um indivíduo (trabalhador ou cliente) diferente é “estar na moda”, ser diferente é “*fashion*”, e

⁷⁰ Mesmo sendo enfática ao dizer que ali não tem “este tipo de coisa” o que me chamou a atenção foi ela não ter dito preconceito, racismo ou discriminação para se referir aos negros ou mesmo ao exemplo dado por mim.

⁷¹ Ela quis dizer que, nas lojas de São Paulo, não existe discriminação, racismo e preconceito. Aludindo que isso seria um problema do Nordeste ou da época que Matheus tinha trabalhado na empresa. Será mesmo que não existe racismo ou discriminação nas lojas de São Paulo? Este foi um ponto a verificar com o trabalho de campo.

⁷² Lembrei dos debates que presenciara no evento do “São Paulo Diverso”, promovido pela Prefeitura Municipal de São Paulo, reunindo empresas e veiculando iniciativas empresariais; lembrei como, ali, era unânime o discurso sobre a importância da diversidade nos quadros das empresas. Será interessante investigar se essa diversidade, que parece visível hoje até nas publicidades, também tem lugar no acesso dos negros a todos os cargos da *Fast Fashion*.

⁷³ Com essa passagem parece não nos deixar dúvidas que o momento é outro e que ser diferente se tornou um atributo apreciado e querido por algumas empresas.

⁷⁴ Seria interessante revisar as peças publicitárias usadas pela *Fast Fashion* ao longo do tempo, inclusive porque foi uma das pioneiras no uso de atores negros em publicidade, com imagem positiva veiculando produtos. Um exemplo, se encontra na campanha “Abuse e use *Fast Fashion*”.

⁷⁵ Curiosa e interessante de ser tomada em conta na análise, essa espécie de “discriminação positiva”.

passa a ser visto como um atributo com determinado valor; tudo isso, caminha de mãos dadas com as políticas e o discurso em prol da diversidade que se espalharam fortemente por esse setor do comércio varejista de moda.

Portanto, uma última questão que evidencio no relato das memórias de Matheus, referente à sua seleção de contratação, tem a ver com o local que foi reservado para ele trabalhar. Naquela longa passagem fica evidenciado o quanto os processos seletivos podem assentar-se em avaliação altamente subjetiva e com um direcionamento em termos raciais. No caso da seleção de Matheus, mesmo sem que a supervisora tivesse precisado mencionar uma palavra sobre a questão racial, nem aludido a qualquer das marcas raciais que o identificavam, transparecia, como evidente, que quando um negro, como Matheus, assume sua capacidade de ultrapassar essa barreira da discriminação, a firma, através da ação de uma supervisora (consciente ou inconsciente) o coloca no seu “lugar”. E o lugar de negro, jovem e forte, é no estoque, carregando peso, já que, em nossa sociedade, negro forte é feito para o trabalho braçal. O comportamento discriminador parecia livre para pautar, ao menos naquele momento e naquele contexto, os processos de seleção dessa empresa. Pela primeira vez, Matheus percebe estar sendo objeto de um comportamento discriminatório na empresa.

Por fim, depois de tudo isso, fica claro que as dinâmicas utilizadas na seleção são a porta de entrada para a empresa, pelo menos, na época vivida por Matheus, no entanto, estando o funcionário selecionado e já trabalhando dentro da empresa, elas não aparentam influenciar mais no que concerne ao plano de carreira dentro da empresa. A partir desse momento, quando o espaço já for o da loja em si, outras questões ganharão mais relevância. Então, o que nos chama a atenção é a iminência de espaços com uma segregação espacializada. Assim sendo, me perguntei como esta discriminação se expressa no espaço e se assume formas diferentes a depender do lugar que o trabalhador ocupa na firma.

Mas é possível pensar o recrutamento também como um “ritual”, ou seja, um processo onde ocorre uma segregação ritualizada.⁷⁶ Na realidade, almejo pensar a entrada numa instituição privada como um processo ritualizado. Isso tem a ver com a conduta, a expressão corporal, a externalização de sentimentos e de opressões. Por exemplo, o jovem branco com os brincos e a preocupação de Matheus se ia de brinco ou não, nos demonstra que essa coisa de se desnudar, se preocupar com a vestimenta, dentre outras coisas, é algo importante para

⁷⁶ Sobre a noção de ritual, “is not just a pattern of meaning; it is also a form of social interaction” (GEERTZ, 1973, p. 168; e 2008). Para isso, uma literatura antropológica e etnográfica sobre ritual pode ser de grande valia, como vemos.

pensarmos. O ritual, nessa situação, passa por esta “desconstrução física” e pela “desconstrução (ou preparação) emocional”.⁷⁷ Explicitando em alguns casos o preconceito e/ou discriminação.

Mas as cenas de discriminação, assédio e racismo também se expressam em uma outra situação, a da alocação na divisão de trabalho dentro da loja. Dela tratarei em seguida, pois se constituirá no segundo elemento/território estruturante da análise.

3.2 – Os primeiros momentos: da preparação até o grande dia do começo no trabalho

Depois de algumas semanas de espera, quase acreditando que não seria mais chamado para trabalhar na *Fast Fashion*, eis que o telefone toca e despretensiosamente eu atendo a ligação. Era a “convocação” para o meu começo no mercado de trabalho, ou melhor, para o “efetivo” começo como trabalhador temporário na *Fast Fashion*. Não lembro o nome de quem falou comigo no telefone, mas só sei que foi bem enfática e perguntou se eu ainda tinha interesse em trabalhar como “temporário”. Os selecionados foram contratados por uma empresa de terceirização chamada *Manpower*. Mesmo sabendo que poderia trabalhar de dois ou três dias a até os três meses de contrato (tudo dependia da necessidade da empresa), entrar como temporário já seria uma façanha enorme pelo que fui perceber posteriormente nas relações de trabalho.

A moça, ao telefone, ao receber minha confirmação positiva, enfatizou que eu precisava trajar calça preta e tênis preto e informou o dia em que eu deveria comparecer na loja para o começo das atividades. Isso foi no final de 1999, para trabalhar na única loja da *Fast Fashion* que existia em Aracaju e era localizada no Shopping Jardins, nos últimos meses que antecederiam o tão esperado “Evento de Natal”. Não pestanejei e disse que, sem problemas, estaria no local indicado, no dia marcado e no horário combinado, pronto para começar a trabalhar. A felicidade por ter realmente conseguido a chance do trabalho e a ansiedade por não saber o que poderia esperar se faziam presentes naquele instante. Afinal era meu primeiro emprego. Apesar de ainda

⁷⁷ Materiais das entrevistas realizadas no ano de 2018 com alguns sujeitos pesquisados, trouxeram aspectos muito interessantes sobre as seleções de contratação, as dinâmicas e a reconfiguração do projeto “Fábrica de Talentos” que passou a ganhar mais força na atualidade. Explicando de maneira bem simples e tomando como referência à época que eu fazia parte, a “Fábrica de Talentos” era um grupo de pessoas selecionadas por um gerente para fazer seleções e contratações de futuros funcionários. Sobre este projeto, passei a ter mais e novas informações a partir da minha conversa com um ex-trabalhador que chegou até a função de supervisor e foi um dos encarregados responsáveis no tocante a este projeto em algumas lojas de Aracaju – a trajetória dele também me impressionou; antes de trabalhar na *Fast Fashion* era lavador de carros e se dizia semianalfabeto, veio para São Paulo para viver com um irmão que já trabalhava na *Fast Fashion*, voltou a estudar e conseguiu entrar no setor da Reserva na loja *Fast Fashion* da Rua 24 de Maio, próximo à Galeria do Rock, com o passar dos anos voltou para Aracaju através de uma transferência e conseguiu chegar ao cargo de supervisor e assumir a gestão de uma loja em Sergipe, mesmo não sendo um gerente. Seu nome é Caio e o relato dele foi muito interessante (vide Anexo C).

não conhecer o mundo do trabalho com “carteira assinada”, tinha um desejo enorme de fazer parte dele.

Sentia a sensação de desafio, de dar o meu melhor e tentar aprender ao máximo. Pode parecer loucura, mas com a possibilidade de um contrato curto de trabalho, dois ou três dias, ou até alguns meses, tracei uma estratégia que era a de aprender o máximo que pudesse e de tudo o que me fosse pedido. Assim, se a demissão chegasse antes ou me “pegasse de surpresa” (falarei mais a frente sobre como que se processavam estas surpresas – ou seja, como se elegia quem continuava no trabalho e quem era “mandado embora”), eu já teria algum “conhecimento” que me possibilitaria entrar em qualquer outra loja do ramo. O pensamento era esse. Se me mandarem embora, pelo menos já tenho alguma experiência para ingressar numa empresa concorrente e, assim, continuar no mercado de trabalho.

Mesmo tendo confirmado positivamente que tinha a calça preta e o tênis (ou sapato) preto, tenho que confessar que não tinha nenhuma dessas peças em casa. Só sabia que não podia deixar transparecer que existia algo que impedisse o meu início no trabalho. Então, tive que pedir a minha mãe que me ajudasse na compra de uma calça preta e um tênis preto, tudo comprado e parcelado na mesma loja em que começaria o trabalho. Minha mãe era cliente da *Fast Fashion* e possuía o cartão da loja, que lhe possibilitava os parcelamentos em até cinco vezes sem juros. Óbvio que pedi que parcelasse pelo máximo de tempo, sem juros, com a esperança de pagá-la com o salário que iria receber. Mesmo sabendo das incertezas do meu trabalho e das possibilidades de uma demissão prematura, mergulhei com todo afinco na aposta de que conseguiria ficar tempo suficiente para ter o dinheiro necessário para pagar as peças que compunham o meu uniforme de trabalho. No meio da euforia me veio o pensamento, e a estranheza, sobre algo um pouco contraditório para mim: mal começara a trabalhar e já tinha “parcelas de uma dívida” a quitar com a minha mãe, sendo que esse débito se referia às partes do uniforme; naquele momento, tive que desfazer a ideia de que toda empresa que contratasse um funcionário lhe daria o uniforme e todos os componentes deste. Com o tempo de trabalho percebi que muitos passaram pelo mesmo processo de compra de calça preta, tênis ou sapato social preto (dependendo da área em que fossem trabalhar), e saía com *escarpin* pretos para as mulheres, caso fossem ser promotoras de cartão.⁷⁸ O pior é que muitos e muitas não tinham a

⁷⁸ Existiam diferenças de uniformes e materiais para determinados setores. Por exemplo, para trabalhar no estoque (Reserva) com descarregamento de caminhão e levantamento de peso, o tipo de tecido da calça era mais grosso, o uniforme tinha que ser preto e o tênis ou sapato tinha que ser bem resistente e escuro. Já os temporários da área de vendas tinham um uniforme branco com uma listra vermelha para diferenciar do uniforme dos “efetivos”, ou associados, que tinham uma listra preta no ombro. As calças desses funcionários eram de um material mais leve como poliéster. As Promotoras de Venda, por sua vez, usavam saia preta e sapato de salto. Com o tempo isso foi mudando e os uniformes foram se padronizando e acabando com tais distinções. Provavelmente no intuito de

sorte de continuar trabalhando por tempo suficiente para pagar sequer a primeira parcela das peças compradas para iniciar no emprego. Com um ou dois dias eram mandados embora.

Poderia “ser pego de surpresa com a demissão” ou ser mandado embora, ou, pior, trabalhar numa empresa de forma terceirizada sem ter a mínima noção por quanto tempo trabalhará. Na realidade, todo o trabalho de temporário era indefinido. Eu sentia, sobre isso, um mistério no ar. Nunca se sabia, de fato, se eu ficaria os três meses ou se seria mandado embora no próximo “planejamento da semana”. É isso mesmo! Poderiam ser os três meses completos (o teto máximo estabelecido em contrato – uma “vitória para o terceirizado ou trabalhador temporário” e sinônimo de que gostaram do seu trabalho e que você foi um funcionário que realmente demonstrou ter o perfil da empresa); ou se poderia trabalhar só por uns dias (estes, realmente, indefinidos: pode-se trabalhar dois dias, dez dias ou até conseguir a façanha de chegar aos três meses). A nossa angústia residia no fato de ter que, todo final de semana, olhar no planejamento semanal se continuaríamos ou não na semana subsequente. Como no período de final de ano, dado o evento de Natal, tudo era muito intenso, o planejamento tinha que ser estruturado de acordo com as vendas da loja e com o fluxo de clientes (isso eu só fui entender e aprender bem depois).

Ao longo daquele período, tinha que dar conta dos caminhões de mercadorias, da melhor forma possível, sem demonstrar cansaço e/ou fraqueza. Criei uma racionalização, para mim mesmo (sem ter tanta consciência do que fazia), de que quanto mais eu demonstrasse que dava conta do recado, sem reclamar, demonstrando que estava com vontade de aprender e de fazer outras coisas, os meus “líderes” perceberiam o meu empenho e saberiam que podiam contar comigo para qualquer situação ou emergência. Isso significava dar conta dos descarregamentos de 3 ou 4 caminhões por dia, cada um com suas 7, 9 ou até 12 mil peças de roupas; sem contar os “volumes” – que eram as caixas de acessórios (cintos, meias, cuecas, lingerie, etc.) e calçados (masculinos, infantil e feminino) que chegava a um montante de 200 ou até 300 caixas. Naquele período de evento natalino, eu demonstrava o máximo de interesse em ir para “Área de Vendas pegar os cabides”. Na época, nós, os “Processadores de Mercadorias”⁷⁹

acabar com o sentimento ou percepções de desigualdade (LEITE, 1998) de tratamento que existia nas relações entre esses funcionários.

⁷⁹ Na época, o termo “Processadores de Mercadorias” se referia ao nome registrado na carteira de trabalho dos funcionários que pertenciam ao setor da Reserva – o Estoque. Não tinham plano de carreira e eram vistos como “o faz tudo” da loja no que concerne ao serviço pesado e/ou “sujo”. Assim, por exemplo, em dias de chuva a Doca (espaço para carga e descarga) alagava e esses trabalhadores tinham que pôr os pés onde estava alagado, mesmo sabendo que naquele local existiam ratos, visíveis em alguns momentos. Por sorte, nunca ninguém se feriu ou ficou doente por decorrência desses processos. Com o tempo esse tipo de situação foi deixando de ser cobrada. Fruto também de reivindicações das lideranças do setor. Mais à frente, depois desta nota, segue algumas descrições do cotidiano de trabalho dos funcionários da Reserva.

(denominação que nos era dada pelo cargo que exercíamos) tínhamos que pegar com bastante frequência os cabides dos Caixas de venda. Eram inúmeros chamados, nem sei dizer ao certo uma quantidade específica. Esses cabides, é claro, tinham que ser mandados de volta para o CD (Centro de Distribuição), mas antes eram separados, contados, encaixotados e, obviamente, carregados nos caminhões pelos “Processadores de Mercadorias”.

Com isso, ao terminarmos o descarregamento dos caminhões cheio de roupas e caixas, com um número reduzido de “processadores” ou “guerreiros da reserva” para a “missão” (como nós nos chamávamos e nos chamavam – falo dos demais funcionários de outros setores, supervisores em alguns momentos, etc.), tínhamos que carregar os caminhões (aproveitando a volta dos mesmos para os CD’s – que ficavam no Rio de Janeiro e em São Paulo) com os cabides de metal e os de plásticos. Lembro ainda hoje que cada *pack* de cabides tinha que ter 50 cabides e cada caixa tinha um número variável deles; em se tratando de cabides de plástico (os que acompanham as blusas, vestidos, etc.), tinham cerca de 250 cabides; já nas caixas dos cabides de metal (os cabides que sustentam as calças e bermudas) eram 200 os cabides por caixa (ou seja, quatro *packs* de cabides de metal). Em resumo, ao descarregarmos os caminhões com as mercadorias num dia, tínhamos que, nesse mesmo dia, carregá-los com caixas e mais caixas de cabides. Existiam dias que lotávamos um caminhão inteiro com cabides. Em suma, o dia do “processador de mercadorias” era bem pesado; principalmente quando estávamos em época de Natal e São João (os dois principais eventos da loja, pensando na região Nordeste), quando os carregamentos e descarregamentos aumentavam e a intensidade também. Ademais, havia que descarregar as roupas o mais rápido possível, pois as peças precisavam chegar à Área de Vendas o quanto antes. E não apenas isso: havia que carregar as caixas com cabides o mais rápido que pudéssemos, de modo a livrarmos o espaço da loja do número excessivo de caixas que ali se amontoavam e que atrapalhavam a sua operação, como também para agilizarmos o começo do descarregamento do próximo caminhão, que deveria ter mais “novidades”, que precisavam estar à disposição prontamente para o cliente na loja. Este era o ritmo *fast fashion* que ditava as nossas ações no dia a dia de trabalho.

Lembro que, no meu primeiro dia, descarreguei tantos caminhões que, ao sair do trabalho, no fim do expediente, liguei para meu pai e lhe disse que nunca havia descarregado tanta roupa como o fizera naquele dia. Recordo que dei um número bem exorbitante para que ele tivesse uma ideia do quanto foi pesado o trabalho e do quanto foi alto o número de peças descarregadas. Disse que tinha descarregado umas 100 mil peças, tantos haviam sido os caminhões que vira na minha frente. Óbvio que foi um exagero, próprio de um garoto em seu primeiro dia de trabalho.

Chama a atenção, aqui, a diferença de tom no que diz respeito ao momento do processo seletivo. Se já era certo que ele seria chamado, por que a moça da ligação perguntou a ele se “ainda tinha interesse em trabalhar?” Nessa pergunta se escondem alguns possíveis questionamentos. Será que, ao indagar se “ainda tinha interesse”, ela se referia ao *status* de trabalho temporário que era oferecido? Será que esse questionamento tinha alguma coisa a ver com o fato de Matheus ser o único negro a ser contratado para trabalhar naquele período dentro da empresa? Ele já tinha sido o único na seleção. Sua preocupação era devido a possíveis preferências referentes aos perfis desejados para funcionários naquele período? Mas, se fossem essas as preocupações, por que ainda o chamariam para trabalhar? Era mais fácil não chamarem, inventando qualquer desculpa, como Matheus muitas vezes, depois, veio a presenciar em condutas de alguns superiores dando respostas a candidatos. Por outro lado, alguns trabalhadores, selecionados naquele mesmo processo, já estavam trabalhando em outros departamentos, e isso prova que foram chamados antes. Mas isso pode ser furto da necessidade produtiva da empresa. De fato, no dia em que chegou na loja, Matheus foi apresentado ao rapaz encarregado do setor que trabalharia, a Reserva, que soltou um: “até que enfim o ‘nosso temporário’ chegou”; e depois de Matheus, no mesmo dia, foram chegando mais e mais trabalhadores para este mesmo setor. Onde estou querendo chegar com isso? Vi até agora, com o relato de Matheus, uma preferência da firma por trabalhadores brancos, manifesto desde o cartaz “Carol e Alex”; vimos como essa preferência implícita casava perfeitamente com a auto seleção: os negros não apareciam para candidatar-se (tal como Nelson bem percebera, aquele era um mundo de oportunidades para brancos, ao menos o setor do Visível). Percebe-se depois que, uma vez selecionados, a preferência racial deixa de ser implícita, sub-reptícia, e se revela clara ao destinar o lugar no trabalho apenas braçal a um negro forte, o trabalho pesado do estoque. Por fim, o perfil dos que continuam na firma, e em especial dos que lidam com os clientes, se aproxima mais do casal de jovens na capa do formulário “Carol e Alex”: brancos.

3.3 – Lutando para continuar no emprego: o desafio de ser um trabalhador temporário

Uma coisa eu tinha na cabeça e foi uma promessa que fiz a mim mesmo: a de aprender, em algum momento, ou numas das brechas que tivesse no trabalho, a “tirar” as notas fiscais dos cabides e a despachar os caminhoneiros, de modo a não termos que esperar tanto pela “boa vontade do funcionário” do CPD – Centro de Processamento de Dados da loja. Neste setor não existia mais de um funcionário, ele era o único. Na realidade, só ele podia ter acesso a

determinadas questões burocráticas que envolvia o gerente, lançamento das vendas da empresa e à fiscalização (quando existia). Com o tempo isso foi sendo incorporado ao trabalho da secretária (ou *BackOffice* – como era chamado). A propósito desse funcionário, apesar de vir a perceber depois que se tratava de um cara legal, ele era alguém muito exigido – e tinha que estabelecer prioridades no seu complicado dia a dia. Afinal, era o responsável pelas questões fiscais da loja, por enviar os resultados de vendas e os processamentos de cada Caixa, bem como por armazenar e numerar caixas com todas as bobinas utilizadas nos Caixas do Recebimento (localizados no RFS) e de Vendas para encaminhar a algum responsável no Escritório Central – EC. Em outras palavras, ele era o único responsável pelo funcionamento informacional e tecnológico do “coração” da loja, como diziam em algumas reuniões os Caixas de Venda. Ah! Sem esquecer o principal: além dos Caixas, havia que cuidar do “servidor” da loja, que armazenava todas as informações de venda e recebimento, todas as transações que passavam pelos sistemas dos Caixas e que estivessem diretamente ligadas à internet. Um pequeno erro no manejo do “servidor”, por uma desatenção que fosse, e a loja poderia ter sérios problemas com os faturamentos e as prestações de contas devidas ao EC. Tudo isso, também, eu só fui entender e aprender muito depois.

Da minha parte, eu só enxergava uma oportunidade de “ser visto” e poder demonstrar que era capaz de fazer algo a mais. Esperava uma oportunidade de demonstrar que estava habilitado a fazer outros tipos de trabalho, não só o de carga e descarga de mercadoria (o trabalho pesado), mas um trabalho burocrático, que exigisse raciocínio lógico e agilidade com cálculos, como o dos Caixas, e como vários outros tipos de atividades específicas. Na realidade, no íntimo, ansiava por esse momento. Assim sendo, tratei de preparar o caminho para agarrar a chance quando ela (no momento oportuno) aparecesse.

Mas, para tal, era preciso continuar trabalhando na firma. Isso me leva de volta à questão dos planejamentos semanais que decidiam quem ficava e quem ia ser mandado embora. Dou o exemplo do que foi vívido por mim, num departamento que tinha uns 12 trabalhadores temporários (sendo eu próprio um deles) e quatro efetivos (ou, “associados” como era chamados). De uma coisa eu sabia, pois já o tinha percebido: ali não havia vagas para todos; e talvez nem existisse ao menos uma vaga para um de nós, temporários. Eu não tinha noção sobre como funcionava a dinâmica de “dispensa” dos colegas de trabalho à medida em que o chamado “evento de Natal” ia se encaminhando para o seu fim. Assim, a partir do final do mês de novembro e ao longo do mês de dezembro, mandavam um ou dois temporários embora a cada planejamento semanal. Isso era muito doloroso para todos nós; afinal, depois das primeiras semanas trabalhando juntos, criáramos uma relação de amizade e companheirismo.

O procedimento de “dispensa” funcionava da seguinte maneira: a cada final de semana, quando ficasse pronto o planejamento da semana seguinte, tínhamos que verificar no planejamento se nossos nomes estavam escalados ou não. Isso mesmo! O nome do temporário que não estivesse incluído no planejamento significava, para este, que estaria dispensado; e nem precisaria falar com mais ninguém. Só lhe restava despedir-se dos colegas. Instalava-se, então, um clima de tristeza e, ao mesmo tempo, de esperança no sentido que o temporário dispensado pudesse rapidamente conseguir outro emprego. Depois das despedidas, este temporário tinha que deixar o crachá e a camisa do uniforme em cima da mesa da secretária. Passava as peças por uma abertura no vidro (que separava o contato da secretária e quem quisesse falar com ela) e largava tudo por lá. Por vezes, alguns temporários recebiam um tratamento diferenciado nos momentos de despedidas; isso se passava com os terceirizados que, por terem trabalhado antes na loja como temporários, tinham uma relação diferenciada com os funcionários e com a equipe gerencial. Estes recebiam a atenção dos supervisores e por vezes até do gerente. Em alguns casos, ouviam até a promessa de que numa próxima eles conseguiriam ser efetivados, visto que daquela vez não haviam conseguido; ouviam também conselhos no sentido de que não desistissem e que continuassem tentando e aprimorando suas qualidades. Diziam que a empresa valorizava muito isso e que, surgindo uma chance, ligariam para informá-los.

Para nós, temporários em atividades no departamento, confesso que era uma verdadeira tortura ter que viver – a cada final de semana – a experiência de descobrir quem saía e quem ia ficar. É certo que alguns colegas ainda não tinham responsabilidades de provedores em suas famílias, mas outros conviviam com despesas de aluguel, filhos para nascer, filhos crescidos, etc. Sabíamos que todos ali precisavam do trabalho, cada qual à sua maneira e necessidade. Mas, como era notório, “não dava para contratar” todo mundo que ali atuava nos períodos de mais intensa atividade na loja. A empresa não iria contratar todos nós. Nada havendo a fazer, seguíamos acompanhando a rotina, um a um sendo dispensado. O supervisor colocava o planejamento no mural no domingo, e o que nos restava era saber quem teria a coragem de ir ver o nome daquele que estava sendo dispensado.

Quando não restava mais do que quatro temporários, as dispensas ficaram mais complicadas. Fui percebendo que os quatro colegas efetivos da empresa haviam criado uma forma de decidir que me parecera justa e ao mesmo tempo humanamente consciente. Enquanto eram muitos os trabalhadores temporários, eles assumiram a responsabilidade das escolhas, que era do supervisor, em comum acordo com o responsável da Reserva, de modo a fazê-la de uma forma mais justa e cordial. Os efetivos, em comum acordo, foram mantendo os contratos dos melhores e dos que mais precisavam do emprego, que assim permaneciam até o final do “evento

de Natal”, e quem sabe até o final do contrato. Ou seja, os critérios eram o de ser bons no que faziam (se pensarmos nos afazeres de um Processador de Mercadoria) e o grau de necessidade de cada um (por exemplo, quem tinha filhos e família para sustentar, filhos para nascer, algum caso bem extremo de saúde na família ou algo do tipo).

Mas nesse final, mesmo com todo o cuidado e preocupação, não se podia fugir das dispensas. Até porque havia um detalhe relevante. Os quatro efetivos falaram conosco, os quatro últimos temporários, e nos informaram de que, a partir daquele momento, o supervisor passaria a decidir quem ficaria e quem sairia; que não daria mais para eles ajudarem, sem a interferência da equipe gerencial. Isso porque, surgira a possibilidade de um dos temporários ser efetivado – e essa escolha teria que passar pelo crivo do supervisor e do gerente.

Tristeza e alegria se misturavam. Foi duro saber que três temporários sairiam e só um ficaria. No fundo, eu acreditava que conseguiria e queria muito ficar. Mas o que me atormentava era saber que meus colegas que precisavam do emprego, tanto quanto eu, teriam que sair. Nesse momento, voltaram com os nomes no planejamento. Como sempre, aquele que não estivesse no planejamento estava dispensado. Mas a atenção dada aos dispensados agora era outra. Eram uma preocupação e uma atenção mais solidárias. Mas, ao fim e ao cabo, os temporários continuaram sendo dispensados. E para minha felicidade, fui ficando. Acabou o “evento de Natal” e, para minha surpresa e alegria, eu continuava trabalhando. Os olhares eram de parabéns. Uma sensação de que realmente conseguira superar os desafios e demonstrar qualidade.

Com todo esse clima, ainda restavam a mim e ao colega Marcos “Presidente” – apelido que ganhara pelo seu jeito educado de se portar, de falar e se relacionar e até de se vestir. Ele era bem polido com as palavras. Tinha mais idade que eu, a sua pele era mais clara que a minha, mas não era branco; poderia ser denominado como pardo. Ele também tinha tido outras experiências de trabalho. Tinha família, pagava aluguel e tinha dois filhos. Não era fácil saber que ele podia sair e ficar desamparado e sem emprego. Mas eu também queria ficar e dava meu melhor a cada dia. Já estávamos no ano 2000, janeiro, e eu seria pai também. Então, nós dois tínhamos bons motivos para querer ficar. Mesmo assim, eu não tinha coragem de olhar o planejamento que viria. Era o momento decisivo. Um de nós sairia. No último dia para um de nós, o clima era amigável e bem leve; de despedida. Todos vinham e nos cumprimentavam, parabenizavam e falavam que logo seríamos efetivados. Mesmo só tendo uma vaga, os funcionários insistiam em nos alimentar com esperanças de um possível surgimento de mais uma vaga e ficarmos os dois. No final do dia de trabalho chega o grande momento. Marcos pergunta se eu achava que estaria tudo bem se ele fosse olhar. Eu respondi que não queria ver.

Ele me abraçou, apertou a minha mão e disse – “tudo bem”. Falou que tudo ficaria bem, e achava que eu seria o escolhido para ser efetivado. Ele também me disse que arrumaria logo outro emprego. Ele era um cara bem relacionado. Mas no fundo, eu sentia um receio e imaginava que ele estaria me preparando para o pior. Sei lá!

Ele foi verificar. A Reserva estava bem arrumada e silenciosa. Os colegas efetivos aguardavam a sua volta como se fosse uma sessão ritualística. Eu já não conseguia fazer mais nada, tamanha a minha ansiedade. De repente, Marcos “Presidente” entra falando alto. “Eu não disse, Negão? Você ficou! Parabéns, guerreiro!” (entre parênteses, uma curiosidade, nesse período eu não sabia como se difundiu na loja o apelido de “Negão”. E nem sabia dizer quando exatamente começaram a me chamar assim. Talvez por eu ser o único trabalhador negro, por ser um pouco forte fisicamente, ter estatura média e mostrar muita energia para descarregar os caminhões. Acho que tudo isso contribuiu para o apelido).

Eu agradeci e fiquei bem confuso. Não queria demonstrar a minha alegria por ter ficado, no momento que Marcos passava por tal situação. Mas ele era um cara fantástico. Marcos me dirigiu palavras de incentivo e disse que tudo ficaria bem. Desejou boa sorte e foi para o vestiário. Seguiu o “rito” de entregar a blusa do uniforme e o crachá. O acompanhamos nesse momento. Desejei toda boa sorte do mundo, lhe dei um forte abraço emocionado, agradeci pela parceria no trabalho e seguimos em frente. Pouco depois de sair da *Fast Fashion*, Marcos “Presidente” conseguiu entrar numa concorrente e foi efetivado. Ele continuou trabalhando no shopping e nos víamos sempre que era possível. Mas, e infelizmente, a minha efetivação não foi tão rápida como me parecia que viria a ser. Depois de alguns dias de expectativa, eu continuava aguardando a efetivação. Apesar de ter a meu favor o desejo dos colegas, além da minha própria motivação e confiança em que conseguiria, era evidente que estava cada vez mais perto o fim do meu contrato de trabalho temporário. Consegui trabalhar todo o evento de final de ano.

Mas o contexto se apresentava adverso, especialmente quando visto a partir dos sinais deixados pela conduta do gerente. Rodolfo era seu nome. Era um homem branco, com uma idade entre 40 e 50 anos. Tudo na sua conduta me levava a crer que ele não iria me efetivar. Naquele momento, eu não conseguia entender por qual motivo, mas, com o passar do tempo, as suas atitudes me fizeram entender o porquê - e, então, “a ficha caiu”. Os colegas também não sabiam explicar o motivo da demora na contratação para me tornar efetivo. Da minha parte, seguia trabalhando com o mesmo compromisso e motivação com que comecei e que mantive, desde o primeiro dia. É certo que a minha relação com esse gerente passou por momentos que foram bem emblemáticos das razões do seu rechaço a minha pessoa. Assim, todas as vezes em

que ele entrava na Reserva, sempre me pedia para fazer alguma coisa com um tom extremamente autoritário e com um “ar” superior. Mas até aí, pensava, tudo bem; afinal ele era o gerente e tinha o poder. Para mim, um adolescente em seu primeiro emprego, a possibilidade de compreensão não ia além disso, e não me dava conta de que outros fatores poderiam justificar o tratamento que dele recebia.

Como disse antes, eu gostava de pegar os cabides na Área de Vendas porque entendia esse movimento como uma oportunidade ou uma chance de crescer e mostrar minha capacidade para além de descarregar e carregar caminhão. Em alguns momentos que terminava o trabalho com o caminhão e estava completamente sujo de poeira, às vezes com o rosto manchado de “preto” decorrente da sujeira que ficavam nos “varões” – ferros em que as roupas vinham penduradas e que tínhamos que descarregar –, mesmo me vendo assim, Rodolfo entrava, em seus rompantes, na área de descarga e, apontando o dedo para mim, dizia que eu tinha que pegar os cabides naquele exato momento. Numa dessas vezes, em que eu estava bastante suado e sujo, ele chegou e me deu a mesma ordem. Num rompante devolutivo, eu o interrompi e falei que precisava me limpar, ou pelo menos trocar meu uniforme, que estava muito suado e sujo. Ele retrucou que não, e que eu tinha que ir naquele exato momento. Eu, um temporário que tinha o desejo de ser contratado, não pensei duas vezes. Fui pegar os cabides, fui com alegria e um sorriso no rosto. Na minha cabeça não passava nem um tipo de pensamento além da ideia de fazer o que tinha que fazer. Pegar rápido os cabides e voltar para o meu trabalho na Reserva. Enquanto via que os outros funcionários estavam todos com seus uniformes limpos e bem branquinhos, eu senti um peso diferente em meu uniforme todo preto e cheio de poeira, com o rosto todo sujo. Notei que eu estava “chamando a atenção” na Área de Vendas da loja. Mesmo com uma sutil vergonha, eu levantei a cabeça e afirmei para mim mesmo que estava fazendo meu trabalho e aquilo era digno. Segui em frente.

Em meio a tudo isso, um fato inusitado aconteceu e me deixou encabulado na Área de Vendas. Um senhoras negras começaram a falar alto, perto dos Caixas, que já era hora de ter um funcionário negro naquela loja. “Até que enfim!” “Venho sempre nesta loja e nunca vi um negro trabalhando aqui”. Ela deu leves toques no meu ombro e me parabenizou. Desejou-me boa sorte e disse, com um sorriso no rosto, que sairia da loja feliz. Foi realmente um momento marcante para mim. Com certeza, ela foi a segunda pessoa que me alertou diretamente para a minha condição de um jovem negro e a relação de trabalho. O primeiro foi Nelson e ela a segunda. Isso de alguma maneira retornaria com muita força no futuro.

Outro momento em que o gerente Rodolfo demonstrou sua atenção comigo, foi num domingo de trabalho. Como, àquela altura, eu era o único temporário na Reserva, e como os

efetivos precisaram tirar suas folgas acumuladas, os responsáveis pelo planejamento me escalaram para o trabalho sozinho. Isso era muito bom, pois transparecia uma demonstração de confiança, por acreditarem em minha capacidade. Fui trabalhar contente. A Reserva estava abarrotada de roupas e muito trabalho era solicitado pelos efetivos (dos diversos setores da loja: Masculino, Feminino, Infantil e Acessórios); muitas roupas precisavam ser processadas e ir para Área de Vendas. Quando, num dos momentos, precisei descer e recolher alguns cabides, me deparei com o gerente Rodolfo. Indignado, ele começou a reclamar sobre o fato do local de carga e descarga estar abarrotado de cabides. Estava intransitável, como em todo final de evento; e eles costumavam dizer que Natal só acabava em janeiro, pelo fato de haver trocas de mercadorias, ter ocorrido virada de ano e a necessidade das roupas brancas para o *Réveillon*, etc. Naquele período, eram muitos caminhões, muita mercadoria, e não dava para carregar o caminhão com cabides a todo momento, pelo simples fato de já estarmos com a equipe bem reduzida. Como meus colegas de departamento haviam me dito, na segunda feira carregaríamos o caminhão com aqueles cabides e liberaríamos a área. Mas o gerente Rodolfo não quis nem saber. Foi um dia para jamais esquecer. O horário era entre 12h e 13h da tarde. O sol estava esbanjando toda a sua força. Ele disse para mim que queria que eu carregasse o caminhão que tinha acabado de estacionar na Doca – o local de carga e descarga. Sem acreditar no que ouvia, decidi lhe responder que nenhum caminhão estava marcado para aquele dia, além de que eu estava sozinho na Reserva. Ele nem se abalou. Olhou para mim e disse que eu fui contratado para trabalhar e que, se eu não “desse conta” do trabalho, ele resolveria isso facilmente. Ele nem precisou explicar o que queria dizer com aquilo. O seu olhar e seu tom de voz já deixavam bem claro o que aconteceria. Diante disso, lá fui eu carregar o caminhão com a quantidade extremamente grande de cabides. Avisei ao pessoal que as solicitações para processar as roupas, de modo a abastecer a Área de Vendas, teriam que esperar até que eu atendesse a solicitação do gerente. Alguns acharam um absurdo. Outros tentaram convencê-lo de que não era necessário que eu fizesse aquela tarefa naquele momento. Mas ele foi irredutível.

Durante o momento que carregava o caminhão com as caixas de cabides de metal e plástico (que já expliquei o quanto pesavam e o desgaste que isso impunha), ele apareceu em pé na plataforma da Doca. Eu estava embaixo, carregando o caminhão, suando bastante, embaixo de um sol escaldante. Só para dar uma ideia de como era o trabalho, eu tinha que montar as caixas, preenchê-las com os cabides de metal e plástico, algumas já estavam prontas para serem carregadas para dentro do caminhão. Mas havia um detalhe importante: era necessário ter alguém em cima do caminhão, recebendo as caixas e arrastando-as até o final do “baú” (carroceria) do caminhão. Isso mesmo! Eu era o único funcionário fazendo todo o

serviço. Assim sendo, tinha que organizar os cabides nas caixas, colocá-las encima do caminhão, deixando uma brecha na carroceria, de tal modo que eu mesmo pudesse subir depois no “baú” para arrastá-las e organizá-las. Tudo isso sozinho. Num desses momentos, entre subir e descer do caminhão, carregando as caixas pesadas para colocá-las no caminhão, tudo isso sob um sol que queimava de tão quente, eis que me aparece o gerente, lá no alto da Doca. Sorridente, ele gritou para mim que eu estava tirando uma “folga” e que havia aproveitado para pegar uma “prainha” com aquele sol. Sorria e me perguntava como que estava a praia ali em baixo. Eu não sabia o que fazer e nem como responder. Eu tinha um mix de raiva, de medo e um desejo de mudar um dia a minha vida para que não precisasse passar mais por aquilo. Segui firme até o último cabide.

A última que este gerente fez foi com uma colega de trabalho, que respondia pelo apelido carinhoso de Gracinha. Ela teve a infelicidade de tentar entregar o currículo na mão de Rodolfo, na esperança de uma oportunidade de trabalho. Ele a olhou e mandou que ela levasse o currículo para a empresa terceirizada num tom grosseiro como se estivesse expulsando ou algo do tipo. Só fiquei sabendo disso anos depois, quando tivemos a oportunidade de nos reencontrar na própria loja.

Pude entender, alguns anos depois, o verdadeiro motivo da demora na contratação pelo gerente Rodolfo. Com o passar do tempo, chegou meu último dia de contrato e infelizmente não fui efetivado. Tive que projetar meus sonhos de uma autonomia e independência financeira para outras empresas ou oportunidades de trabalho que fossem do mesmo ramo. Tinha um filho prestes a nascer e sem perspectiva de um trabalho. Mas o pensamento positivo e a motivação teimavam em continuar. Acreditava que conseguiria algo o mais rápido possível.

Aqui se encontra uma situação muito importante sobre o modo como se expressa a reação de Matheus frente à experiência clara de discriminação. Mesmo percebendo a atitude grosseira do gerente, Matheus segue com a tarefa que foi designada. Ao chegar à Área de Vendas ele tem o estranhamento e percebe a distinção perante os outros funcionários e seus uniformes. Matheus, consciente ou inconsciente, tenta transpor as barreiras, nesse caso, da discriminação. Por um tempo tentara não vê-la, não codificá-la, para si mesmo, como tal. Pensando nos aspectos da “invisibilidade” acionada (conscientemente ou inconsciente) como estratégia por Matheus, entendo que a análise desse seu movimento nos abre possibilidades interpretativas em diversas frentes tanto para este como para outros relatos que aparecerão: a) primeira: há

diferentes variantes subjetivas que dizem dos modos de experimentar o sofrimento resultante dos processos racializados que vivenciou, várias maneiras de dizer desse sofrimento (DEJOURS, 2009) e de ultrapassá-lo; b) abre-se, ademais, um outro ponto curioso sobre as barreiras: elas são tornadas visíveis de maneira gradual, pouco a pouco (quando Matheus diz “caiu a ficha...” ele documenta essa gradualidade). Portanto, percebo que é de maneira progressiva que elas são feitas visíveis para Matheus. Além disso, percebendo esses movimentos de gradualidade ao longo do relato de Matheus, refleti sobre uma questão que se tornou evidente e que denominei de “processo de percepção das diferenças⁸⁰”. Explico: após passarem pelo momento de entrada nas seleções/contratações e entrarem em contato com discursos motivacionais, nos quais colocam todos os trabalhadores como iguais, em prol do plano de carreira, os funcionários vão percebendo, com o passar do tempo e em determinados momentos, que não são tão iguais assim e, ao se perceberem diferentes, começam a ganhar consciência dos mecanismos (realização de metas elevadas, aspectos da avaliação de desempenho, etc.) que criam barreiras que não só impedem o crescimento na empresa, como também os manipulam para mantê-los sempre na busca por um desenvolvimento de carreira. Assim, quando o tal desenvolvimento não acontece, os questionamentos começam aparecer e as reflexões sobre por quais motivos alguns funcionários crescem na empresa e outros não também aparecem; os aspectos pessoais começam a ganhar relevância na dimensão interna e subjetiva. É nesse sentido que entendo o processo de percepção de diferenças.

3.4 – Voltando à *Fast Fashion* e lutando pelo reconhecimento

Depois de passados três meses tentando encontrar outro trabalho sem sucesso, me chamaram (a empresa de terceirizados não era mais a *Manpower* e sim a *Gelre*) para mais um contrato de trabalho, como funcionário da Reserva e na *Fast Fashion*. Observe-se que esse era o tempo que o trabalhador temporário precisava passar para ter a possibilidade de um novo contrato de trabalho na empresa, como temporário, em algum evento específico.

Foi uma sensação muito boa ter sido chamado novamente. Mais o melhor ainda estava para acontecer. Assim que me apresentei na loja para trabalhar foi muito legal ver a recepção dos colegas, a forma como demonstraram sentir a minha falta e o quanto eles ficaram sentidos pela não efetivação. Como diz o ditado “ano novo, vida nova” (ainda estávamos vivendo o ano novo e eu achava que devia manter a esperança). Mas, nesse caso, a esperança veio com a

⁸⁰ Cf. Brah (2006; 2011).

chegada de um novo gerente. Rodolfo tinha sido “desligado” ou demitido – o que se falava nos corredores da loja, mas sem nunca ter tido uma prova real do verdadeiro fato que levava à sua saída, foi que existiram alguns problemas com a questão financeira da loja, frutos de “má gestão” ou “má fê” por parte dele. O novo gerente se chamava Fernando, aparentava ter uma idade entre 35 a 40 anos, branco e não era da região Nordeste (tampouco Rodolfo aparentava ser). Não lembro se em algum momento ele me declarou o seu Estado de nascimento, talvez Espírito Santo ou Rio de Janeiro; o que soube posteriormente é que era da região Sudeste, de algum um lugar de praia, pois amava surfar.

Ao passar pelo corredor em direção à Secretaria para pegar novamente meu uniforme de trabalhador temporário, em meio aos abraços e falas dos colegas avisando aos outros que “o Negão voltou”, e alguns indo até lá me abraçar e parabenizar, olho para a sala na minha esquerda, com uma enorme janela de vidro e com as persianas levantadas, e vejo o gerente novo, Fernando, sentado na cadeira digitando algo no computador. Ao perceber o movimento, ele parou a digitação e ficou a observar o que acontecia. Peguei o uniforme, o crachá e a chave do armário com a secretária e me dirigi ao vestiário para pôr a blusa e começar os trabalhos. Mas aí, não resisti e olhei novamente para a sala e percebi que ele estava me olhando e acenando para que eu entrasse em sua sala, com um gesto feito com as mãos. Entrei na sala e não sei dizer o que estava sentindo; só sei que sentia uma receptividade diferente. Assim que entrei, ele levantou prontamente e foi dizendo, “Você que é o famoso “Matheus”? Eu respondi num clima de descontração: “Famoso eu não sei, mas que sou “Matheus” isso eu posso garantir”. Demos risadas, ele apertou minha mão e me olhava diretamente nos olhos como se tivesse pensando algumas coisas. Depois de alguns segundos, ele reforçou dizendo que eu devia ser um bom funcionário. Eu falei para ele que estava ali para aprender e dar o meu melhor. Ele completou dizendo que todos os funcionários com quem ele conversara até aquele momento haviam falado bem de mim. Depois de alguns momentos, sem reação com o rumo da conversa, eu agradei as palavras e a atenção e disse que precisava ir porque os colegas da Reserva talvez estivessem precisando da minha ajuda. Ele disse rapidamente que entendia e que aquele momento era um novo período e que esperava ver o meu melhor. Queria ter certeza se o que os colegas diziam era verdade. Depois disso, sai da sala e fui vestir o uniforme e começar a trabalhar.

Passados alguns meses de trabalho, existiu um momento que foi decisivo na minha trajetória dentro da empresa. Como já disse, eu sempre buscava aprender algo novo nas funções de trabalho, dentro da loja, no intuito de que um dia, quando a oportunidade aparecesse, eu poderia demonstrar que poderia ir além do cargo de Processador de Mercadorias, o qual, à época, não tinha perspectiva de plano de carreira visto o plano de desenvolvimento da empresa.

Almejava assumir qualquer outro desafio que demonstrasse meu valor. Valor esse que não se restringia somente em “pegar peso”, ser o cara para o serviço pesado, ou, como ouvi na minha seleção de contratação, ser um cara que não “precisava pensar”. Na verdade, eu estava o tempo todo aprendendo algo novo e atento para as oportunidades quando surgissem. Uma das coisas que aprendi nos momentos que ajudava o colega responsável pelos Caixas de Vendas, carregando os equipamentos (ou a parte informacional), foi montar os PDV’s, com as “ilhas” (nome dado aos locais onde ficam os Caixas), “pontos de rede” localizados na Área de Vendas (local específico onde já existia todo o cabeamento que facilitaria a estrutura das “ilhas”), CPU com cada impressora configurada com seus lacres – que eram registrados e tinha a sua importância por causa das notas fiscais e de possíveis fiscalizações da Secretaria da Fazenda, caso houvesse uma.

E o dia chegou. Era um dia que o gerente Fernando estava bem nervoso, pois precisávamos montar mais uma ilha de Caixa – com quatro PDV’s (cada um teria como componentes, uma impressora, uma CPU, um teclado, uma pistola a laser, um display e uma gaveta registradora onde se guarda o dinheiro e comprovantes de compra em cartões de terceiros) e mais a estrutura física das ilhas que seria os balcões em madeira e toda a parte de fiação (cabos de rede, de força ou energia e a parte dos telefones). Esse era todo o processo de montagem e, à época, poucos ou quase ninguém sabia montar, além desse colega responsável pela função CPD – Centro de Processamento de Dados. A novidade é que eu aprendi a montar, mas nunca tive a oportunidade de fazê-lo sozinho. Quando eu o ajudava, carregando os equipamentos, ele me deixava montar e ficava ao meu lado tirando qualquer dúvida.

Nesse dia, eu estava indo na Secretaria emitir uma nota fiscal dos cabides para liberar o motorista do caminhão. Aí percebi que esse colega do CPD havia tido um problema e não tinha chegado para trabalhar. Uma colega “associada” do RFS – *Retail Financial Service*, que sabia montar, também não estava lá (deveria estar de folga ou algum outro motivo que justificava sua ausência). Em meio a todo aquele clima, eu aviso que entraria para tirar a nota fiscal dos cabides e o gerente Fernando já me olha estranho. Sentei na frente do computador e comecei a calcular os valores dos cabides – os preços unitários e os valores de impostos para emitir a nota fiscal, colocar os dados da loja que estava despachando os produtos e o destino de recebimento (geralmente para algum Centro de Distribuição – CD) e, por fim, regular a impressora de nota fiscal com suas margens para que os conteúdos das informações não saíssem tortos ou ilegíveis e complicasse para o motorista, caso fosse parado por uma fiscalização na rodovia. Com toda a pressão e irritação que Fernando estava demonstrando sobre o processo de montagem dos Caixas, a possível perda de vendas caso não montasse, visto que pelo planejamento da loja ele

aguardava um fluxo de clientes muito grande e necessitava daquela ilha de Caixas extras, ele me pergunta num tom avaliativo se eu sabia emitir nota fiscal. Disse que sim, que tinha aprendido. Ele sentou de costas para mim e sempre que eu olhava meio de lado percebia que ele estava me observando. Ao mesmo tempo, ele ia tentando ligar e ver o motivo da ausência do colega do CPD. Nesse turbilhão de coisas, eu terminei o processo de impressão das notas, ele me olhou assustado, creio talvez por não achar que poderia fazer aquele tipo de trabalho sendo um Processador de Mercadorias, visto que outros funcionários da Área de Vendas não sabiam fazer aquilo mesmo tendo muito mais acesso do que eu. Passando pelo seu olhar avaliativo sobre as notas, Fernando me libera para entregá-las ao motorista e eu percebi ali a minha chance, a oportunidade que eu estava procurando. Falei para ele – “se quiser, eu sei montar os Caixas de Vendas. Posso montar se quiser.”

Foi um clima meio estranho. Depois de um rápido silêncio, a secretária sugeriu que esperassem o colega do CPD para saber se ele poderia vir nem que fosse para montar os Caixas e ir embora, outros colegas ficaram em silêncio e me olhando, talvez sem acreditar no que eu tinha acabado de fazer. Fernando respirou fundo e perguntou se eu realmente sabia num tom mais sério. Garanti para ele que sim. Ele disse “vai lá. Pode fazer a montagem”. Mas me advertiu para não queimar e nem explodir nada. Sorri, meio sem acreditar no que fui capaz de fazer, comecei a pensar e relembrar das inúmeras vezes que ajudei o colega a montar os Caixas e fui tentar replicar o processo.

Depois de ter entregado as notas para o motorista, perguntei para Fernando quantos Caixas ele queria, onde ele queria que montasse e expliquei que tinha umas colunas específicas que continha todo o cabeamento necessário. Mostrei para ele os locais e ele definiu onde seria. Parti para buscar os balcões e PDV's (com seu conjunto completo). Esse dia foi um furor total. Alguns colegas do meu departamento diziam que eu estava louco e que não ia dar certo. Tentei levar na brincadeira tais comentários, entendendo-os que seriam um excesso de preocupação desnecessária⁸¹. O gerente Fernando passava por mim constantemente para ver se tudo estava indo bem. Mesmo assim, ele perguntava se iria funcionar mesmo ou se eu queimaria (cometer algum erro que causaria algum defeito) as máquinas. Segui firme no meu propósito. Fui montando um a um, montando o balcão, puxando fio dali e conectando no Caixa aqui, encaixando “impressora X” com “CPU X”, plugando os displays de preço e as pistolas (scanner

⁸¹ É como se, para Matheus, os colegas não entendessem ou não admitissem, no fundo, que uma pessoa como ele pudesse ter tal capacidade. Este estranhamento pode ser uma pista para o preconceito inerente às relações, mesmo as mais amistosas, e à forma como a presença de Matheus estava associada a um lugar, o lugar do serviço braçal, da não inteligência, da promoção de cargo ou oportunidade – mesmo para os colegas com os quais mantinha relação amistosa.

de código de barras) sob a supervisão do gerente e demais colegas. Depois de quase tudo pronto, eu fiquei com uma dúvida sobre um local de encaixe do cabo da impressora e do display de preço, eles eram do lado um do outro e tinha as mesmas entradas. O que diferenciava é que um dos encaixes tinha um conjunto de pequenos filetes e o da impressora sempre faltava um. Descoberto isso, faltava saber qual era mesmo a ordem de conexão. Eu não podia, naquele momento, demonstrar esse tipo de dúvida, ali, perante os olhares de todos. Nem tinha meu colega para me dizer qual era a ordem do encaixe. Fiquei pensando e olhando para os outros Caixas e de repente veio a ideia, vou rapidamente olhar um dos Caixas que estão montados e seguir o fio da impressora e ver onde ele encaixa. Feito isso, eu saberia a ordem e onde encaixar e não precisaria passar mais por isso. Foi realmente a minha cartada final. Depois disso, concluí o processo de montagem e estava tudo pronto. Só faltava ligar as máquinas. O gerente Fernando chegou e fiz questão que ele presenciasse o momento tão importante para a loja e extremamente relevante para mim. Fui a cada máquina e liguei. Os displays ascenderam e com alguns minutos as impressoras todas juntas começaram a processar as aberturas dos Caixas, como uma orquestra, os sons das impressoras emitindo as informações necessárias do dia para darmos início ao funcionamento daquela “ilha” foi como música para meus ouvidos e arrancou um grande sorriso meu e de Fernando. Tinha superado um grande desafio. Ele me agradeceu e bateu no meu ombro. Percebi que me olhava de forma diferente.

Alguns colegas ficaram sem acreditar, mas depois me parabenizaram. Dali em diante algo mudaria na minha trajetória dentro da loja. Fernando alguns dias depois me efetivou. Enfim, passava a ser um “associado” (mesmo sendo um Processador de Mercadorias sem plano de carreira) e tinha a segurança da carteira assinada. Mesmo com essa satisfatória mudança, ele me prometeu que tentaria a todo custo me transferir para a Área de Vendas assim que tivesse a oportunidade. Pediu que eu continuasse com a postura que vinha demonstrando, com empenho apresentado e visando um crescimento dentro da loja que eu não me arrependeria.

Alguns meses como “associado” se passaram e numa das reuniões entre Fernando e os supervisores, ele me chama e avisa na frente deles que estava oficializando a minha ida para Área de Vendas e que deveria ir para o setor Masculino. Lembro de uma supervisora ter comentado sobre o quadro de funcionários e tal, sobre como que iria fazer para me encaixar lá e ele respondeu dizendo que não sabia como ela iria fazer, mas que a decisão já tinha sido definida com o Gerente Regional. Sendo assim, ela teria a incumbência de me encaixar na Área de Vendas. Numa forma muito clara, ele diz – “você precisa por ele lá”. E completou, “vê isso para mim o mais rápido possível”. Realmente uma notícia especial. Na hora eu só agradecia, sorria e tinha vontade de ligar para meus familiares e avisar sobre a bela notícia. Também senti

que precisava me preparar para os desafios que enfrentaria e criei a certeza de uma coisa, naquele momento, eu estava em plena igualdade de buscar o crescimento no plano de carreira dentro da empresa como qualquer outro funcionário da Área de Vendas.

3.5 – Em busca da promoção no Plano de Carreira

A chegada de Renato de certa maneira pôs um ponto final nas inquietações que ainda rondavam a loja após a saída inesperada de Márcia (uma gerente). Um cara sorridente, demonstrando, aparentemente, um alto astral. Do Rio de Janeiro, seu tom de pele era mais escuro que o da Márcia que era branca e mais claro que o meu que sou negro, poderia encaixá-lo na denominação parda; nunca demonstrou nada que evidenciasse um traço ou pensamento de idealização racial. Até entendo, pois naquele período não se falava e nem eu tinha a concepção que tenho hoje. Mas só pensei nisso, pelo decorrer da nossa relação que foi de certa conflituosa e por ser o gerente com o tom de pele mais próximo do meu até aquele momento.

Ele tinha uma maneira de me cumprimentar, nos primeiros momentos em que nos conhecemos, bem estranha – pelo menos para mim. Assim que chegava à loja e me avistava, fazia questão de ir até mim e apertar a minha mão, literalmente; no momento do cumprimento, ele não só apertava a minha mão como também fazia uma força um pouco além do normal na tentativa de levar o meu braço para perto do corpo dele, isso ele fazia sorrindo e olhando fixamente em meus olhos. Como fui atleta e o ímpeto das lutas ainda não havia esfriado naquele período, conseguia sentir o cheiro de uma disputa com toques de leve intimidação em seu olhar. Por mais que ele sorrisse, a sensação que eu tinha era como se estivesse medindo forças comigo para ter algum tipo de leitura sobre mim. Isso era estranho. Após esse pequeno ritual, ele voltava a agir normalmente e nos voltávamos para as demandas da loja. De algum modo, quando passava esse rito de “cumprimento” diário, ele conseguia passar a impressão de ser um cara bacana. Depois de muito pensar nos motivos do seu tratamento comigo, o que prevaleceu em minha reflexão foi que ele estivesse tentando demonstrar que eu poderia confiar nele. Dessa maneira, quando ele me perguntava se tudo estava bem, seguindo com o aperto de mão que acabava puxando meu braço (às vezes até deslocando meu corpo em sua direção) e olhando-me fixamente nos olhos, a única coisa que acabou ganhando força em minha mente foi o sentido de que aquilo era um aviso para que eu confiasse nele.

Fazendo tal leitura sobre seu jeito de ser dentro de loja e imaginando que ele já sabia o que acontecera com Márcia – era o que eu imaginava na época – decidi falar com ele e alertá-lo sobre os supervisores. Não sei o que me deu para ter tal postura. Achei realmente que ele era

um cara bacana e confiável. Fui até a gerência e ele estava animado e aparentava estar organizando sua mesa. Ele tinha um tom de voz mais alto que me parecia animação, empolgação com o novo desafio. Falei para ele que tinha um assunto delicado para falar com ele. Nesse momento o seu olhar ficou mais sério e passei a ter toda a sua atenção. Ele logo se dirigiu a fechar a porta e foi me perguntando sobre o que se tratava o assunto. Falei que era sobre Márcia. Não fiz rodeios, eu realmente devia estar muito determinado e confiante que ele fosse receber este alerta com todo respeito e admiração. Ele sentou e pediu que eu contasse tudo que precisasse falar, disse que eu poderia confiar nele. Isso só reforçou minha ingênua intuição. Fui logo falando sobre o que tinha acontecido, as reuniões dos supervisores na ausência dela, as assinaturas de recibos que ela jamais assinou... Ele arregalou o olho e me perguntou como eu sabia de tudo aquilo. Falei para ele que alguns colegas que estavam por perto ou ligados aos processos que eles buscavam saber confiaram em mim e me disseram. Ele quis saber os nomes e eu disse a ele que não falaria, pois havia prometido que não contaria para que não sofressem represálias. Ele insistiu, mas me mantive firme. Ele aparentou entender. Depois ele queria saber sobre os supervisores e dei detalhes de como era a relação deles com Márcia e como foi a reação deles após sua saída. Ele ficou realmente “assustado” – essa foi a minha impressão no momento. Em seguida, ele me disse que foi alertado pelo gerente regional sobre os problemas de relação entre a gerente anterior e os supervisores. De repente, ele passou a me agradecer por confiar nele e querer alertá-lo. Seu olhar e tom de voz eram de agradecimento, fez questão de me contar uma metáfora para encerrar a nossa conversa e me “tranquilizar” – eu jamais esqueci a sua fala, ela sempre surgia nos momentos de confronto entre ele e eu. Questionava-me internamente sobre como eu não percebera o seu verdadeiro jeito de ser. Como um sujeito pôde me dizer o que disse, aparentou ser verdadeiro em gestos e palavras, para em seguida agir de uma maneira totalmente oposta. Depois de saber de tudo que falei, Renato me disse que eu ficasse tranquilo e que confiasse nele, pois ficaria atento e usou a “metáfora do Titanic” – disse para mim que a loja era praticamente aquele navio, em tamanho e velocidade, que num navio deste você não consegue fazer uma curva de maneira brusca e acentuada, caso faça isso ele pode afundar; em seguida completou, pensando em tudo que lhe disse: fique tranquilo que nesse caso, o navio precisa fazer a curva devagar, parece até que não está mudando a direção, mas no fundo no fundo ele está manobrando e quando menos se espera ele já fez a curva. Naquele momento eu olhava atentamente para ele e consegui entender a sua mensagem. Ele levantou com um ar de gratidão, apertou minha mão e colocou sua mão em meu ombro, como se agradecesse o meu gesto; disse que precisava de mim para fazer a curva do “Titanic” e seguir um novo percurso buscando novos horizontes. Saí da sala com a certeza de que as mudanças seriam difíceis,

principalmente pensando naquelas que envolvessem os três supervisores. No entanto, me parecia que ele desejava contar comigo para tal empreitada. Achei que nossa relação seria realmente de parceria e desenvolvimento. Infelizmente não foi assim. Relatarei alguns episódios.

Isso foi muito marcante na relação com o gerente Renato: o fato de eu ter permanecido como “Assessor de Clientes – de Colete”, mesmo depois de nossa conversa e ainda dele ter mencionado em suas palavras, mesmo que num sentido metafórico, uma perspectiva de “novos horizontes”. Entendi tudo isso como uma oportunidade de continuar me desenvolvendo e mostrar minhas capacidades, além disso, em vários momentos ele até parabenizava a minha postura enquanto assessor. É fato que nessa época, com meu empenho e a minha vontade de aprender mais, eu já conhecia vários processos de trabalho da empresa e conseguia transitar em vários setores. Num dos momentos de grande fluxo na loja, com muitas demandas de clientes, eu era chamado para “apagar os incêndios” em várias áreas – geralmente um problema com algum cliente que estava chamando a atenção e que poderia terminar por inflamar outros clientes, alguns problemas com fatura de pagamento ou algo que o cliente reconhecesse como uma cobrança indevida, problemas no Caixa como diferenças de preços ou bloqueio de cartão, etc. Por coincidência ou não, nesse dia eu esbarrei várias vezes com Renato, em todas as vezes que nos vimos eu estava resolvendo algo e em setores diferentes, ao ponto dele dirigir um comentário a mim, talvez até involuntário devido à pressa com que falou sem se quer parar para dizê-lo: “cara, você parece que é onipresente. Para onde vou e para onde olho eu vejo você”. Naquele momento, tomei suas palavras como um elogio. Algum tempo se passou e eu detinha cada vez mais conhecimento sobre os processos de trabalho além do prazer em exercer a função que desempenhava àquela altura. O número de “Assessores de Coletes” já não era tão expressivo, somávamos um total de três, divididos entre: um do RFS, um do Varejo e o outro do VM.

Com a notícia da inauguração de mais uma filial da *Fast Fashion* em Aracaju, desta vez no centro da cidade, percebi a chance de uma possível promoção de cargo. Poderia me tornar Líder. A euforia tomava conta da loja e muitos colegas seguiam animados com as oportunidades vislumbradas. Houve uma grande seleção entre candidatos externos sem experiência e funcionários internos para compor o quadro da futura loja. Eles passaram a trabalhar conosco. Os que já eram funcionários e possuíam certa experiência recebiam um tipo de treinamento mais específico. Foi nesse processo que as promessas de Renato começaram a me impactar, pois em prol do desenvolvimento, ele me dizia que eu só seria um grande líder se eu tivesse a capacidade de desenvolver pessoas para que elas trabalhassem tão bem quanto eu e, dessa

maneira, a empresa conseguiria me promover tendo em vista que já teriam substitutos para exercerem as funções que eu executava. Como eu era um dos últimos “Assessores de Colete” do Varejo da loja, recebi a incumbência de acompanhar e dar treinamento a três pessoas sobre os processos de trabalho inerentes à Área de Vendas e, além disso, como eu já conhecia os processos de operação de Caixa e sua organização, tive que treinar uma das três pessoas neste tipo de função também. Algum tempo depois ficaram evidentes as funções que cada um dos três exerceria na loja.

Michel, um jovem branco, estudante universitário do curso de História na Universidade Federal de Sergipe, seria o responsável pelo Caixa da loja do centro, as duas mulheres, que também eram brancas – com um tom de pele não tão claro quanto de Márcia – seriam alocadas no Varejo. Ambas estudavam Administração numa faculdade particular. Tudo o que estava ao meu alcance eu “passava” para eles e o treinamento seguiu bem até a data estabelecida para inaugurar a loja do centro.

Neste período surgiu o principal conflito entre mim e Renato, algo que certamente o fez mudar os “planos” que a sua gestão talvez tivesse para mim. A loja estava realizando uma grande promoção de venda de celulares, o setor com a sua organização física e de funcionários não dava conta de atender as demandas de compra dos clientes. A loja estava lotada e muitos funcionários se empenhavam em ajudar o pessoal do departamento de “Novos Produtos – NP”. As filas tomavam os corredores e estavam a ponto de se misturar com a fila dos Caixas de Venda. A gente precisava fazer alguma coisa. Mesmo com uma ilha de Caixa de Vendas extra, algo não estava dando certo. Renato solicitou, de maneira mais enfática, que eu ficasse dando suporte ali. Ele estava preocupado com as perdas das vendas já que alguns clientes estavam indo embora por não quererem enfrentar as filas enormes que avistavam. Eu tentava dividir as filas levando um cliente de um caixa a outro a partir do momento que percebia uma fila menor em algumas das ilhas. Mas mesmo assim, algo não fluía e as filas continuavam enormes. Tive a sensação de realizar um trabalho em vão e percebi que a questão ali era aumentar a dinâmica de operação e escoar mais rápido os clientes que estavam nas filas. Então, decidi entrar na parte de dentro do Caixa e pude perceber a tensão e o estresse que tomavam os colegas que ali estavam trabalhando. Perguntei o motivo de tanta lentidão na operação, eles me disseram que não só estavam vendendo os celulares como também tinham que cadastrar e habilitar os aparelhos e isso estava levando muito tempo. Foi quando me dei conta de que estavam fazendo a operação de venda rapidamente, mas o que estava de fato complicando o término da operação era a parte de cadastramento e habilitação dos aparelhos celulares. A partir daí, tive uma ideia e a dividi com a colega para ver a sua reação: se eu falasse com o “supervisor da Oi” responsável

pela campanha e conseguisse algumas promotoras da própria Oi para habilitar e cadastrar num balcão a parte com toda a estrutura e separação a fim de não gerar mais tumulto, isso poderia diminuir as filas e possivelmente não perderíamos as vendas. Ela arregalou os olhos e disse que seria maravilhoso se eu conseguisse fazer esta manobra. Então, fui falar com o supervisor da Oi e ter certeza de que ele teria como conseguir mais promotoras para colocarmos o plano em ação, a resposta dele foi positiva acompanhada de uma feição incrédula. Eu sabia que tínhamos alguns balcões extras – visto os períodos em que eu ajudava o colega do CPD na montagem dos Caixas – faltava pedir que os limpassem e me ajudassem a retirá-los do lugar em que estavam guardados. Para isso, falei com a equipe da limpeza que era de uma empresa terceirizada, composta, em sua maioria, por trabalhadoras, mulheres negras e um rapaz negro – eles me ajudaram sem pestanejar. Só existia um detalhe que estava faltando em todo aquele plano de ação, precisava falar com Renato e explicar a minha ideia, o seu aval era necessário, mesmo já colocando a minha ideia em prática. Entre uma correria e outra, pedi que o supervisor da Oi trouxesse as promotoras que ele falou que conseguiria, solicitei que os colegas da limpeza limpassem os balcões que eu e uns colegas da Reserva deixáramos num local prestes para serem levados à Área de Vendas. O pessoal do NP já estava de prontidão para realizar as transições. Realmente só faltava Renato saber e aceitar a minha ideia. Eis que nos encontramos e ele veio todo agoniado me pedindo para levar mais uns clientes de uma fila para outra fila no intuito de melhorar o problema que não parava de se agravar. Disse a ele que tinha uma ideia e lhe expliquei, ele demonstrou me ouvir por alguns segundos, mas logo me interrompeu e disse que minha “missão” ali era somente ficar levando os clientes de um lado ao outro. Respirei fundo e insisti em minha ideia e mencionei que já havia falado com os funcionários do NP e todos concordaram com minha ideia, estavam só aguardando ele liberar. Relutante, ele me disse que não tínhamos funcionários suficientes para colocar no processo de cadastramentos e habilitações dos celulares, foi aí que lhe informei que já havia resolvido isso com o “supervisor da Oi” e as promotoras já estavam a caminho; com o olhar arregalado e uma expressão facial de raiva, talvez sem entender como que eu pensei e articulei tudo aquilo, ele me falou que não era para eu pôr em prática a minha ideia e enfatizou que eu permanecesse fazendo o que ele havia determinado. Eu não conseguia acreditar naquilo. Na sua falta de bom senso. Com o calor do momento, vendo os clientes indo embora, eu decidi por minha conta em risco executar a minha ideia. Montei os balcões, organizei e sinalizei o espaço, as promotoras chegaram e dei o sinal para os colegas do NP começarem a vender os celulares e passarem os clientes para o lado onde já se encontravam as promotoras prontas para fazerem os processos necessários. Em minutos as filas começaram a diminuir, de repente, numa das ilhas dos Caixas montados para

o NP e sua campanha, os funcionários começaram a chamar outros clientes que estavam nas outras filas e o processo fluía perfeitamente. Percebi que precisavam pegar mais celulares para venderem mais, estavam mais aliviados. A imagem de caos se desfizera e as coisas começaram operar de maneira que o “supervisor da Oi”, as promotoras e os colegas do NP não paravam de me agradecer pela ideia e dizer que a minha atitude estava de parabéns. Foi um alvoroço e confesso que até me senti envergonhado porque este não era meu objetivo inicial, queria mesmo era ajudar os colegas, diminuir o desconforto dos clientes e aumentar as vendas. Mesmo assim, não posso negar que me senti feliz com o resultado. Mas sabia que enfrentaria uma guerra com Renato. Ele não passava mais por mim. Não nos vimos mais até algumas horas próximas do fechamento da loja. Entre parabéns, alguns colegas da Reserva dizendo que a ideia do “Negão” foi muito massa, cumprimentos das promotoras e colegas do NP, eis que Renato passa pela porta de acesso aos funcionários que leva à parte administrativa. Ele estava com sua bolsa de couro e aparentava que estava indo embora, foi se despedindo de algumas pessoas, até o momento que se aproximava de mim que estava perto do Caixa. Confesso que não resisti e virei para ver se ele falaria comigo para dar alguma bronca ou algo sobre o dia de trabalho, ele passou rente a mim e não esboçou nenhuma intenção ou reação de cumprimento. Foi muito estranho, pois, ele vinha falando com algumas pessoas e quando chegou perto de mim se calou e seguiu em silêncio. Um colega que estava ao meu lado, recolhendo cabides, de apelido, “Soró”, um jovem negro, cabelo crespo, tom de pele bem mais escuro que o meu, fez uma cara de não acreditar e um gesto como se dissesse que eu estava ferrado. Em seguida, “Soró” sussurrou algo parecido com: “Nossa! Ele não falou e nem cumprimentou o Negão.” Renato já se encontrava numa certa distância quando de repente parou e voltou em minha direção, sem esboçar nenhum sorriso e mantendo sua feição de raiva, chegou perto de mim, estendeu a mão e me deu os parabéns pela iniciativa. Dessa vez não apertou minha mão e nem puxou meu braço com era de costume. Sua voz quase não dava para ouvir. Deu-me as costas rapidamente e foi embora. Fiquei feliz com o gesto, mas não pude deixar de pensar no movimento de passar por mim e não falar e só depois retornar como se voltasse atrás em sua vontade de me ignorar. Por alguns dias os colegas mais próximos continuaram falando sobre o que havia acontecido e da minha atitude que ajudou na venda de mais celulares para a loja.

Após esse episódio, continuei trabalhando e ajudando no treinamento dos três colegas. A falta de aproximação com Renato continuou até a maneira de nos falarmos ficou mais distante. Os encontros dentro da loja não eram mais seguidos de sorrisos e apertos de mão, ele apenas apontava as atividades ou demandas e eu buscava executá-las. A inauguração da loja se aproximava e os funcionários escolhidos já estavam com seus setores definidos. Alguns

funcionários que já eram da loja seriam promovidos, não havia uma informação oficial, mas de alguma maneira era o que circulava entre os funcionários. Foi marcada uma reunião pela manhã com os funcionários da nossa loja e os que seriam transferidos para o centro. Todos estavam animados e esperando novidades. Quando percebíamos a contratação de bufê, uma preparação diferenciada, nós sabíamos que teríamos uma confraternização. Resultados e metas foram apontados, elogios para alguns responsáveis de setores, alguns colegas olhavam para mim como se o próximo nome a ser mencionado fosse o meu, mas isso não acontecia, apesar de que a esperança insistia em permanecer nas minhas expectativas e de alguns colegas. Renato entre uma fala ou outra olhava para mim. Não demorou muito e ele pediu a atenção especial de todos para a próxima novidade, eu e alguns colegas que estávamos num dos cantos do refeitório da loja, local da confraternização, começamos a achar que as indicações dos promovidos seriam naquele momento. Ele começou a elogiar e a falar sobre as características da pessoa, do tempo de trabalho de cada um dos que seriam promovidos e transferidos para a loja do centro, pela forma como descrevia, fui percebendo que o primeiro a ser mencionado se tratava de Michel. Isso mesmo, ele estava sendo promovido a Líder do Caixa e tinha o desafio de assumir a equipe do Caixa da loja do centro, outros do RFS também foram promovidos e as duas mulheres que treinei também foram agraciadas com a promoção. Elas se tornariam Líder no Varejo da loja do centro. Alguns colegas que estavam bem perto de mim sussurravam que não seria possível que ele não me promovesse. Eu fingia estar calmo, mas estava muito tenso e ansioso. Queria realmente a promoção de Líder. Imaginava que se existisse alguma destinada à loja do shopping, ela poderia ser minha. No final, ele faz suspense para dizer se já havia acabado ou não as indicações dos promovidos, e falou que a nossa loja também teria uma pessoa promovida a Líder do Varejo. Meu coração bateu acelerado nesta hora. Um colega da Reserva me cutucava com o cotovelo e dizia: eu não disse Negão, chegou a sua hora. Vai rolar sua promoção. Ele descrevia e utilizava termos que não nos permitia identificar se a pessoa era um homem ou mulher, tecia elogios sobre a postura da pessoa, suas iniciativas e senso de urgência, eu passava a acreditar que podia ser promovido, mas ao mesmo tempo também temia que alguma coisa não muito legal pudesse acontecer. Renato há algum tempo já não falava da mesma forma comigo. Tendo isso em mente, percebendo seu entusiasmo e aparente felicidade com a promoção da pessoa que estava prestes a anunciar, eu não conseguia ter a certeza de que seria eu o promovido. Seguia desconfiado. Depois da sua apresentação ele chamou Carla para receber das suas mãos o certificado que atestava sua promoção e um broche comemorativo. Foi um choque! Alguns me olhavam atônitos, sem entender como ela poderia ser promovida sendo que ela não havia passado pela experiência de ser uma “Assessora de Colete” (que lhe possibilitava

um conhecimento mais amplo dos processos de trabalho da loja), ela não tinha sequer o conhecimento de várias áreas da loja. As pessoas que ali estavam se dividiam em aplaudir Carla e olhar para mim tentando ver algo em minha reação. Fiquei realmente surpreso. Fiz questão de aplaudi-la e desejar boa sorte. Ela não tinha culpa de nada, no meu entender. A questão era o que passava na cabeça de Renato. Enfim, eu presenciava as três pessoas que havia treinado serem promovidas. Eu continuaria por algum tempo como “Assessor de Clientes de Colete” e Monitor e esses três que foram promovidos seriam meus superiores no padrão hierárquico da empresa.

Logo após as promoções, Renato foi remanejado para a loja do centro – com a justificativa de que era um gerente com mais experiência naquele momento, tendo mais capacidade de dar apoio a um novo gerente e dar seguimento ao bom trabalho que vinha desenvolvendo na loja do shopping. Mais à frente eu e Renato ainda nos encontraríamos novamente.

Concluindo este capítulo e tecendo alguns comentários de maneira geral, ressalto que as situações destacadas na narrativa autobiográfica de Matheus não são casuais. Como apontado no início e percebido ao final, elas expressam momentos que são cruciais na relação de um trabalhador com o seu trabalho. Neste capítulo 3 mostrei a situação da seleção de contratação, expus aspectos da alocação na divisão de trabalho na loja – onde foi que Matheus foi colocado para trabalhar –, e a sua situação na carreira – no que tange a processos de mobilidade e avaliação. Vê-se, assim, que os momentos críticos da ordem do trabalho que aqui se visualiza são também momentos onde a discriminação e o racismo se expressam. Um (momento-chave da gestão) e outro (discriminação) parecem ser fundamentais e integrados no cotidiano das relações de trabalho da *Fast Fashion*.

Sobre a questão do método e da análise, sublinho a opção por partir da autobiografia para chegar a uma narrativa etnográfica. Como atingirei tal intento? Agregando camadas de significação conferidas por diferentes atores, em diferentes situações, à experiência vivida. Nesse sentido, ao pensar estas camadas, a narrativa de Matheus já está influenciada por dois fatores cruciais. O primeiro é que o tempo passou; assim, ao tomar nota (a partir do tempo presente) do que foi vivido, Matheus já observa o seu passado com certo distanciamento. O segundo é que, com o passar do tempo, Matheus viveu outras experiências, sendo que a principal e que ele passa, inexoravelmente, a utilizar, enquanto Silvio (Autor) é uma ferramenta fundamental: a interpretação sociológica.

Assim sendo, é fato que já existe reflexividade⁸² incluída e que ela é alterada, tornando-se mais complexa, pelo fato de Matheus ser a persona referente ao sociólogo Silvio, que tem como pilares fundamentais de sua atuação intelectual as Sociologias do Trabalho e das Relações Raciais. Assim, é preciso ter em mente que este aparato interpretativo ou *framing* (GOFFMAN, 1986) já está operando no próprio processo de constituição do material autobiográfico.

Neste sentido, é justamente porque ele está operando que foi relativamente “fácil” identificar os lugares onde a discriminação se manifestava. Identificar tais situações e cenas não foi resultado somente do sentimento subjetivo, mas foi resultado desse “quadro interpretativo” do sociólogo – que por sua vez já escrevera sobre esta empresa (SANTOS, 2013).

Portanto, os próximos capítulos trarão um diálogo e contrastação com o que foi vivido por Matheus e por outros sujeitos que vivenciaram situações semelhantes na mesma empresa, na mesma época ou em tempos diferentes e até em lugares diferentes. Antes de se depararem, como leitores, com este processo que virá, destaco duas questões: 1) a reflexividade exercitada pelos informantes também é fruto desse mesmo movimento de olhar para o passado a partir do presente; 2) os entrevistados estarão olhando para o passado estimulados pelo fato que o ex-colega de trabalho do passado, agora, é um pesquisador/doutorando da Universidade de São Paulo (posição icônica para pensarmos o peso desse *status* na dimensão simbólica); um pesquisador que estuda precisamente o racismo e a discriminação racial nas relações de trabalho, sobre o que os interpela.

Em suma, as experiências de Matheus e demais sujeitos apresentam várias camadas de reflexividade em ação. Desta maneira, ao avançarmos deste capítulo 3 em direção ao 4, 5 e 6, a análise vai ficando mais rica conforme vou desvelando essas novas, e sempre interpostas, camadas.

⁸² Cf. Salzman (2002) e Moore (2012).

CAPÍTULO 4

ALTER(NARRATIVAS) BIOGRÁFICAS E AS EXPERIÊNCIAS DE DISCRIMINAÇÃO

Neste capítulo reúno relatos biográficos colhidos junto a três dentre os informantes que entrevistei no meu retorno a campo em 2018/2019.⁸³ Dois foram os critérios para escolhê-los. Em primeiro lugar, todos conviveram com Matheus no mesmo ambiente de trabalho onde foram vividas as experiências relatadas no capítulo anterior. Por isso mesmo, todos eles são personagens centrais na narrativa autobiográfica que se constituiu como ponto de partida do trabalho empírico. Assim, neste capítulo 4, recolho, por meio de seus depoimentos, outras (isto é, as suas próprias) visões, interpretações, significados, para situações que haviam sido antes destacadas no relato autobiográfico de Matheus. Esses relatos que tomam o partido da voz de “outros” serão cruciais no processo de ir, pouco a pouco, transformando a descrição autobiográfica num esforço autoetnográfico (ROTH, 2005).

O que os fez também preferenciais frente a outros informantes, em segundo lugar, foi a convergência das narrativas – de Matheus e desses seus “outros significativos”⁸⁴ – ao redor de cenas, ou situações (como as de recrutamento, carreira e mobilidade), que se entende como densas e elucidadoras das múltiplas dimensões, que se exprimem no modo de abordar a experiência subjetiva do preconceito e da discriminação. Neste capítulo, Caveira, Gracinha e Daiane⁸⁵ oferecerão, através de seus relatos, uma outra forma de apreender as situações principais destacadas por Matheus. Dos três, certamente, como o/a leitor/a verá, Caveira é o caso sobre o qual mais elementos foram reunidos; com razão, visto que a sua presença na *Fast Fashion* coincide com um período chave para a narrativa de Matheus; um período em que experiências de preterição, de preconceito e de aberta discriminação, como vimos no capítulo 3, ali tiveram lugar. Elas serão, doravante, apresentadas e comentadas pelos olhos de Caveira, Gracinha e Daiane. Estas duas, por sua vez, são protagonistas de algumas das situações de assédio mais eloquentes, por sua transparência. Através dos seus relatos, vejo que a experiência de Matheus está longe de ser única e, na forma como vivida por Gracinha e Daiane, ilumina

⁸³ Vide no Anexo C o quadro com a caracterização de todos os informantes do estudo.

⁸⁴ Conceito utilizado por Berger e Luckmann (1985), que por sua vez “toma” emprestado o sentido e a noção de “outro generalizado” desenvolvida por Mead (1962 [1934]). Os sujeitos entrevistados nesta pesquisa são “outros significativos” de Matheus. Como também, esta persona Matheus passa a ser “outro significativo” para os sujeitos no momento em que eles constroem a sua narrativa biográfica olhando para o passado vivido.

⁸⁵ Como dito anteriormente, todos os informantes serão apresentados com nomes fictícios.

com especial clareza a interseção⁸⁶ entre vários marcadores do que sustentam representações preconceituosas e atitudes agressivamente discriminatórias.

Uma questão que é preciso destacar e que será fundamental para o entendimento das camadas de análises a partir da reflexividade utilizada tanto no contato com os sujeitos entrevistados quanto no tratamento do material colhido, diz respeito à maneira como a *persona* Matheus será interpelada em muitos momentos pelos entrevistados neste capítulo e no capítulo 5. À medida que eu, o Autor, fui desenvolvendo este trabalho usando a autoetnografia, partindo da autobiografia, que por sua vez me obrigou a debruçar sobre a experiência⁸⁷ vivida no passado a partir do presente, fui enxergando esta experiência com outros olhos, notei que já lançava mão da reflexividade nesse movimento todo. Depois disso, eu fui em busca de outros casos, pois entendia que tais sujeitos que viveram comigo tais situações poderiam me ajudar a explicar, confirmar, dar novos prismas às questões que havia sido relatado por Matheus. Como apontado no capítulo 1, estes casos são como se fossem (inicialmente e) analiticamente “casos de controle” sobre as informações trazidas por Matheus.

Conforme fui avançando nos casos, descobri que tanto eles enquanto sujeitos quanto o processo todo de pesquisa eram mais complexos e interessantes do que eu podia imaginar. Isto porque quando eu abordava tais sujeitos eu era Silvio, o pesquisador/doutorando da Universidade de São Paulo, o Matheus (persona da Tese/ ex-trabalhador) só apareceria na medida em que eles, durante a interação (conversa) submergiam no passado e iam ficando cada vez mais ligados ao que Matheus de certa forma significava para eles no passado. Sendo assim, todo o começo de entrevista foi muito marcado pelo “peso” percebido nos entrevistados em se “apresentarem” para Silvio (pesquisador/doutorando). Mas no decurso das conversas eles se sentiam mais à vontade e viam o pesquisador quase todo tempo como Matheus. Disso surge algo muito interessante analiticamente, me refiro à maneira como esse movimento dos entrevistados vai afetando o Silvio (pesquisador), pois na medida que eu conduzia a entrevista com eles, tiveram muitos momentos que me senti deixando de ser Silvio e me tornando Matheus – isso fica nítido principalmente nas entrevistas de Caveira e Jucélia (no capítulo 5).

Destaco, assim, a existência de três momentos no que venho denominando de camadas analíticas sobre Matheus: 1) no resgate autobiográfico da experiência pretérita (sem ficar preso a teorias que só tomei contato depois de muitos daqueles momentos vividos ou no assunto propriamente da Tese; 2) na posição de Silvio, pesquisador, que se obriga a refletir sobre o tema em si à luz de perspectivas teóricas; e 3) nos momentos em que Silvio passa a reviver

⁸⁶ Cf. Crenshaw (1991) e Collins e Bilge (2016).

⁸⁷ Cf. Scott (1992) e Brah (2006).

reflexivamente como Matheus, junto aos entrevistados, ouvindo eles falarem dele e de coisas que ele também viveu ou viveram juntos na empresa – estas camadas giratórias que ora sobrepõem-se num todo, ora deixa saltar um ou outro “eu” por meio das forças das falas, das memórias, dos sentimentos vívidos que vêm à tona, isso só pôde ser percebido, de maneira mais apurada, nesta fase final do trabalho de Tese. Portanto, neste momento analítico é que foi se revelando camadas de interpretação interessantes e que me mostraram que, apesar de não existir uma única narrativa, esta narrativa é sempre informada pelo presente, mas este presente pode ser variado, posto que Silvio continua o mesmo pesquisador/doutorando. Mas quando ele se põem no momento da interação com os sujeitos significativos da pesquisa estas camadas aparecem e mostram que: a) ele foi um quando pensou como Matheus no mergulho autobiográfico; e b) é outro, enquanto era acionado como Matheus, através das falas das pessoas que viveram com ele aquele período e tais sujeitos falavam novamente a partir do presente já refletindo sobre o que eles (individualmente) viveram e acionavam Matheus para referendar esses momentos, com muitos “você sabe, né. Você trabalhou lá, você foi líder...”.

Neste sentido, as muitas camadas analíticas sobre Matheus, revelou um “jogo de construção e reconstrução” permanente das interpretações a partir das situações de interface entre os atores desta pesquisa e o ator/autor e o ator/ex-funcionário da *Fast Fashion*. Os casos de Caveira e de Jucélia serão primordiais para elucidar tudo o que estou relatando aqui.

Outro ponto relevante, para guiar a leitura do capítulo 4 e 5, é que ao utilizar o tema/foco da pesquisa como ponto de partida para iniciar uma (re)aproximação com os entrevistados, eu inseri a discriminação no centro da “situação interacional” (BLUMER, 1969) e (GOFFMAN, 1986). A partir disso, percebo uma interação específica onde os sujeitos que participam da pesquisa, atuam também como sujeitos nesse processo, posto que por meio dessa interação é que a (re)construção da memória e das ações ganham sentido, bem como é possível visualizar esse sentido dado às ações se desenhando nos olhos do entrevistado e do pesquisador, de maneiras diferentes, mas mutuamente pensantes, atuantes, protagonizantes dos sujeitos que conta/revive as situações e chega a conclusões não acessadas antes do diálogo, da interação. Dessa maneira, constitui-se um cenário de sentidos em que o fato de ser negro, mulher e mulher negra e gestante (como no caso de Daiane) ganham significados diferentes.

O “jogo de narrativas” que será presenciado nos transportará a uma questão fundamental: a abordagem interacional sobre o racismo e a experiência da discriminação. Desta forma, torna-se proeminente “enquadrar” parte das análises desta Tese no marco conceitual do interacionismo simbólico. Diante dessa concepção interacionista será possível assinalar e, quem

sabe até desvelar, algumas das situações cotidianas de trabalho na *Fast Fashion*, transpassadas pelas relações de poder e/ou desigualdades.

Esta pesquisa transita na análise do terreno do racismo cotidiano⁸⁸, nesse sentido, as questões aqui apresentadas se assentam no entendimento de como o preconceito e a discriminação dependem da constituição de identidades/imagens e refletem algumas construções e apresentações de si que não são fixas e que por sua vez são constituídas por meio de orientações recíprocas no jogo interacional.

4.1 – Roberto Caveira (1998 – 2001) e sua percepção racial revelada

Passadas quase três horas de conversa/entrevista com o ex-colega de trabalho Roberto Caveira, me veio uma curiosidade: a quantos anos exatamente nós nos conhecíamos? Reconstituindo nosso primeiro encontro, em 1999, quando fui trabalhar no setor da Reserva da multinacional e ponto de partida para o cruzamento de nossas trajetórias de vida e trabalho, me surpreendi ao perceber que, em 2018, ano de nosso reencontro para a entrevista, haviam se passado quase vinte anos desde aquele dia em que nos conhecemos.

Roberto Caveira – a quem doravante passarei a chamar de “Caveira” (como sempre foi chamado, e continua sendo, por seus colegas), nasceu em Aracaju, tem 41 anos, é casado há cerca de 20 anos e tem duas filhas. Ele cresceu numa família inter-racial, com mais três irmãos. No curso da nossa conversa, se autodeclarou preto/negro, fazendo questão de enfatizar que era negro – e isso me chamou a atenção, já que nunca o tinha visto afirmar sua identidade racial daquela maneira ao longo do tempo em que trabalhamos juntos.

Caveira iniciou sua trajetória no mercado de trabalho muito jovem. Começou a trabalhar quando tinha 14 anos, ajudando na área de contabilidade e na administração das duas imobiliárias do seu pai. Depois de alguns anos de trabalho e de uns desacertos em torno de questões administrativas, Caveira decidiu não trabalhar mais para o seu pai e optou por seguir seu próprio caminho. Foi em “busca de oportunidade numa empresa grande e multinacional, visava crescer, era um jovem que estava terminando o curso técnico de Contabilidade, estava no último ano”.

A sua entrada na *Fast Fashion* ocorreu no ano de 1998, ano da inauguração da empresa em Aracaju; entrou como colaborador e depois conseguiu ser efetivado. Ali ficou por três anos e, em janeiro de 2001 foi demitido. Depois da sua saída, trabalhou por nove anos como vigilante

⁸⁸ Cf. Essed (1991).

e agora trabalha como taxista, fazendo ponto justamente no Shopping Jardins, um lugar de muito significado, pois marcou o início de sua carreira independente no mercado de trabalho.

Redescobri-lo, passados quase vinte anos, exigiu algum trabalho. A nossa aproximação se deu a partir de uma conversa com outro ex-colega de trabalho, chamado Marinho, por meio de uma rede social. Sabedor do meu desejo de conversar com alguns ex-colegas de trabalho para a realização desta pesquisa, Marinho me pôs a par da existência de um grupo de ex-funcionários da firma, criado num aplicativo de mensagens, e gentilmente me incluiu. Assim pude participar e falar com outros colegas com quem trabalhei e que se tornaram peças importantes nessa reconstrução do contexto sob distintas perspectivas/experiências.

Passei a observar e participar das conversas do grupo, o que me proporcionou uma nova entrada em campo. Naquele momento, o meu foco era resgatar o passado de trabalho no setor da Reserva; por isso, foquei nos colegas que trabalharam comigo quando comecei na firma. Nesse grupo estavam funcionários da Fiscalização, alguns da Área de Vendas, mas principalmente alguns colegas que eu estava em busca de contato. Foi empolgante ver se abrir a chance de avançar com a pesquisa e poder contrastar narrativas de experiências vividas, à mesma época, por sujeitos distintos. Mas foi igualmente emocionante reencontrar colegas, depois de tantos anos.

No sábado, dia 24 de março de 2018, recebi uma mensagem de Caveira dizendo que já estava na porta da casa de minha mãe, onde preferiu que fizéssemos a entrevista. Fui recebê-lo e senti um misto de sensações distintas; algumas lembranças começaram se reavivar. Olhei-o saindo do seu taxi e, mesmo depois de anos, ainda mantinha o mesmo corpo franzino, o cabelo cortado bem curtinho. Tive também a sensação de que ele estava com tom de pele mais escuro – creio que foi o efeito dos anos que não nos víamos e quem sabe da naturalização da sua cor, que só vim a estranhar depois de anos vivendo em São Paulo e depois de confrontado ao seu enfático reconhecimento de si como “negro”. As lembranças dos anos em que trabalhamos juntos vinham em flashes (de cenas e imagens esparsas) em minha cabeça

4.1.1 – Chegando e “crescendo” na empresa: a experiência de Caveira

Retornando seletivamente aos diálogos com Caveira e ao modo como narra a sua experiência de trabalho na *Fast Fashion*, começarei focalizando o seu processo de ingresso na empresa, de modo a entender, em seguida, como sua carreira transcorre na firma. Elegi este momento, tal como dito antes, por ser uma situação-chave, relevante por descortinar o primeiro cenário onde experiências de desigualdade e discriminação se manifestam.

Caveira - Eu sempre trabalhei com meu pai, como corretor de imóveis. Desde os 14 anos até entrar na *Fast Fashion* com 20 anos de idade.

Silvio – Então a *Fast Fashion* foi seu primeiro emprego de “carteira assinada”?

Caveira – De carteira assinada!

Silvio - Foi o meu também, minha primeira oportunidade.

Caveira – A empresa sempre buscava funcionários para possibilitar a primeira experiência. No intuito de evitar que os funcionários viessem do mercado com “vícios”. A empresa buscava “moldar as pessoas no sentido que eles queriam” (sic).

[...] A loja abriu em 1998 e eu entrei em dezembro. Entrei no primeiro ano.

Silvio – Como você entrou na loja?

Caveira – Na verdade, eu encontrei com minha prima, ela era uma das lideranças da empresa encarregada de contratar os terceirizados, se chamava *Manpower*. Ela se chamava Ana [a mesma que fez a seleção de contratação de Matheus, antes relatada]. Ela me encontrou e disse... “rapaz, está fazendo o quê?” Eu respondi dizendo que estava trabalhando com meu pai, de corretor. “Mas não estou querendo mais não. Trabalhar com família a dificuldade é grande.” Aí eu peguei e disse: “Coloque lá (o currículo), se me chamar eu vou. Quando foi na outra semana, [ela] me chamou. Era novembro quando encontrei com ela, e no início de dezembro, período de final de ano, [ela] me chamou.”.

Silvio - Nesse momento você entra como colaborador na Reserva. Teve algum treinamento?

Caveira - Não! O treinamento era na prática mesmo. Não teve treinamento e nem reunião. O “treinamento” [repetindo a palavra, de maneira irônica] foi chegar e já descarregar o caminhão.

Com a saída do colega que coordenava, Caveira acabou assumindo a função de coordenador acrescentando-se a função que já exercia de responsável do setor do estoque do Masculino. De acordo com ele, “assumir estas duas funções não aumentava em nada – se referindo à questão salarial – e sim o sentido de cobrança”. Perguntei se os superiores falaram na existência de um crescimento profissional, mesmo sabendo que não havia plano de carreira para aquele setor. Caveira me diz que “eles sempre diziam que poderia mudar, mas não falavam como.⁸⁹”.

⁸⁹ Tanto a pergunta quanto a resposta expressam algo que aparece com frequência em outros relatos e que demonstra como a firma alimenta a “esperança” ou “expectativa” de que o funcionário poderá crescer em seu quadro hierárquico de cargos, mesmo num setor que os próprios gestores da época diziam não ter plano de carreira.

Em seguida, pedi para que contasse como ele foi contratado para o quadro de funcionários efetivos da empresa.

Caveira - Entrei Colaborador, fiquei três meses e sai. Fiquei três meses fora. Rodolfo me encontrou e disse... “Rapaz, vamos trabalhar lá na loja”. Eu disse, “Vou nada! Ficar trabalhando de Colaborador, vou não.” Rodolfo respondeu: “se você for, eu lhe efetivo”.

Observando-se o modo como transcorreu a sua entrada na empresa ou mesmo a sua seleção de contratação, já fica evidente o quanto foi diferente da entrada de Matheus. Aqui, o tratamento desigual vai em direção a uma discriminação positiva, que facilita o seu ingresso. Caveira tinha uma prima com um cargo de chefia na terceirizada que realizava as contratações dos temporários para a multinacional; ou seja, houve uma intermediação que lhe garantiu grandes chances de trabalhar na *Fast Fashion*, mesmo como temporário.⁹⁰ Já Matheus (como foi visto), no mesmo período natalino (apenas um ano depois, em 1999), depois de preencher a ficha “Carol e Alex” e de aguardar o chamado para participar de uma seleção com muitas outras pessoas num auditório lotado, ainda precisou se submeter às avaliações da encarregada da empresa terceirizada (a prima de Caveira) e de mais duas representantes da multinacional, uma coordenadora sênior e uma supervisora. Essas diferentes formas de ingressar na empresa demonstram o quanto de pessoalidade existe nos processos de seleção, corriqueiramente carregados de vieses que podem significar maiores facilidades para uns, mas impor barreiras a outros.⁹¹

Fato muito interessante foi ouvir Caveira falar da maneira como se deu a sua efetivação (contratação como associado), a forma como Rodolfo (gerente) o tratou e por notar que existia mesmo uma certa admiração, na fala de Caveira, quando pedi que relatasse a sua relação com os gerentes dos quais havia sido subordinado.

Caveira - Com Rodolfo era boa. Apesar de ele ser “casca grossa”, de “pegar sempre no pé” com algumas coisas, ele ia pela opinião dele. O que ele achasse de você, ele continuaria achando. Ele tinha opinião formada e não era de ir pelo julgamento de outras pessoas. Ele era um gerente sênior e era um dos poucos melhores do país na época. Rodolfo cumpria todas as metas, estabelecia alguns recordes...

⁹⁰ O próprio Caveira admite, no curso da entrevista, que: “*Querendo ou não, quem me indicou foi uma pessoa que era bem vista na loja, era minha prima e era quem mandava, que fazia a seleção de contratação pela empresa terceirizada, claro que nas seleções tinham ‘pitacos’ – alguma pessoa ia lá e colocava [se referindo às indicações diretas de alguém para que fosse contratado como temporário ou colaborador]. Mas isso só serviu para eu entrar como colaborador, como efetivo o processo era totalmente diferente.*”

⁹¹ Cf. Moss e Tilly (2001).

Fiquei surpreso com essa condescendência, justamente por ter vivido várias situações ruins na gestão de Rodolfo (registradas no capítulo 3) e perceber que, mesmo Caveira sendo um Processador de Mercadoria (nível baixo na escala hierárquica da empresa), Rodolfo tinha uma forma diferenciada de tratá-lo. Pensando sobre a maneira diferenciada de tratamento entre Caveira e Matheus, ou, na diversidade de experiências apresentada por eles, tento entender o que justificaria tal postura do gerente. Caveira nos apresenta elementos ao longo do seu relato que apontam para algumas possibilidades de compreensão, por exemplo, a questão dele ser primo da chefe da Manpower que era muito “bem vista” na multinacional e o fato dele não ser visto como negro pelo gerente e nem por Matheus quando trabalhavam juntos.

4.1.2 – Caveira em seu cotidiano de trabalho: a experiência da discriminação

Caveira - O trabalho era um pouco puxado porque a gente entrava cedo, num horário de abertura, antes das 8 horas da manhã. A gente vivia praticamente em função da empresa. No período em que estávamos trabalhando, primeiro tínhamos que arrumar a loja lá embaixo, pois ela abria às 10h. Um pouco antes da abertura de loja para os clientes, a gente tinha que subir para a Reserva para processar as roupas que seriam reabastecidas na Área de Vendas. Depois das 10h, a gente abria o caminhão e encaixávamos tudo dentro da Reserva, para suprir o estoque; e depois, no horário da tarde, a gente se dedicava à remarcação (de preços das mercadorias da Reserva, uma atividade vista como burocrática).

Silvio – Pedi que ele descrevesse como era a dinâmica do caminhão, como era a organização, etc.

Caveira - O processo de caminhão era mais ou menos assim ... Era feito com duas ou três pessoas, quando era um caminhão muito cheio eram quatro; duas ficavam dentro do caminhão e uma fora – quando o caminhão exigia que fossem 3 pessoas. Quando o trabalho de descarga era num caminhão muito cheio, ficavam duas pessoas dentro, uma fora e uma pessoa subindo e descendo as mercadorias pelo elevador até a Reserva. Sempre mantendo um revezamento para ninguém se sobrecarregar no descarregamento. Seguindo essa dinâmica, o descarregamento durava cerca de uma hora e meia.

Silvio - Reitero que naquela época teve vezes de termos dois ou três caminhões para descarregar.

Caveira - Quando eu estava à frente da equipe, eu procurava sempre revezar as funções no descarregamento para ninguém se sobrecarregar, pois o trabalho era pesado. Mas também, naquele tempo, quando tínhamos muitos caminhões assim, a Reserva também tinha um número maior de colaboradores, uns 6 a 8 colaboradores, [eles] chegavam a trabalhar em períodos de grande intensidade (como nos eventos de Natal, por exemplo). Ao todo eram 4 efetivos mais os colaboradores, nesses períodos, o que somavam um total de 10 a 12 pessoas.

Como eram 4 departamentos (Masculino, Feminino, Infantil e Complementos), ficavam 2 colaboradores para cada setor, comigo eram 9 e mais 2 para suprirem onde estivessem necessitando, por exemplo, nos cabides.

Silvio – Após o caminhão, como era a dinâmica dentro da Reserva?

Caveira – Quando a gente subia com os *rollers* [equipamento que servia para carregar e descarregar as roupas do caminhão, levar as mercadorias da Reserva já processadas para que fizessem os abastecimentos na Área de Vendas, etc.], o que direcionava para os demais, era que os *rollers* tinham que ser encaminhados para cada setor e como não tinha uma quantidade suficiente, algumas roupas eram encaixadas nos nichos, também separados por departamento, para que fossem liberados mais *rollers*. A gente não “processava” [o que equivalia a pôr o alarme de segurança nos produtos] tudo de imediato; só processávamos o que as meninas lá de baixo pediam, para não perdermos tempo fazendo o que não precisava imediatamente.

Eu sempre fui muito dinâmico. Como o nosso trabalho na Reserva era muito braçal e as meninas não davam conta de descer com muitas roupas pesadas, a gente descia para [ajudar carregando], muitas vezes, mercadorias [pesadas] como jeans, ternos, etc. Ou quando algumas das meninas pediam uma ajuda de maneira amigável. Mas isso não era a nossa obrigação. A nossa obrigação era “pinar” [pôr os pinos e os sensores de segurança nos produtos], abrir caminhão, descarregar, armazenar, processar quando solicitado e colocar lá embaixo em *rollers*, para as meninas da Área de Vendas abastecerem. Essa era a nossa função estabelecida.

Silvio – Pergunto se ele fazia alguma outra função, enquanto um Processador de Mercadoria.

Caveira – Fazia! Na verdade, a gente fazia a retirada de cabides, depois de vendidas as mercadorias ou roupas, armazenava e carregávamos no caminhão para mandarmos para o “Centro de Distribuição” – CD, que eram dois na época, um em São Paulo e um no Rio de Janeiro.

Silvio – Fora isso, como era a relação dos outros funcionários com os Processadores da Reserva?

Caveira – No início era um pouco conturbado. Como a Reserva era quem “carregava o piano” da loja, tinha gente que não entendia. Já algumas pessoas esclarecidas, sabendo que a gente carregava o piano [que era a loja] nos tratava super bem até porque existia uma dependência da loja muito grande em relação ao funcionamento da Reserva. Como era uma loja que não tinha vendedores [pensando na filosofia do autoatendimento e na ausência de comissões de vendas], como as meninas não ofereciam a venda, elas eram na realidade “supridoras” e para suprirem [com mercadorias], dependiam da gente. Algumas entendiam isso, mas no geral, a grande maioria não entendia.

Silvio – O que é este “não entendia”? O que estas pessoas faziam que demonstravam não entender?

Caveira – Como a loja tinha os efetivos e os colaboradores, onde os efetivos usavam a farda (uniforme) branca e os colaboradores a farda preta, assim, quem usava a farda branca era visto como elitizado e como os efetivos da

Reserva usavam a farda preta era como se “ficassem de lado”, sendo excluídos.

Silvio – Pergunto sobre o fato de alguns efetivos da Reserva não serem reconhecidos como tal pelo fato de usarem o uniforme preto.

Caveira – Já tive discussões e pedi até demissões de pessoas por isso. Na época tinha colaboradores que trabalhavam de preto, igual a nós; e no Caixa, quem trabalhasse no Caixa, no CPD – Centro de Processamento de Dados [aspectos informacionais e tecnológicos da loja] –, ou na parte [setor] de Troca, eram vistos como elitizados na loja, pois trabalhavam “sem pegar no pesado”. Eu mesmo sendo efetivo pegava em roupa, caixas... Então, como muitos ali não conheciam a gente, pois eles ficavam em baixo e nós lá em cima, certa vez precisei descer para pegar os cabides lá em baixo porque os meninos estavam ocupados com o descarregamento de um caminhão e eu estava numa atividade mais burocrática [remarcação, doação] que me permitia sair e ir até lá fazer este serviço. Quando cheguei no Caixa, os cabides estavam todos trocados [de lugar]; existia uma forma de organizar e que já havia sido passado para os funcionários de lá. Vendo a situação, eu decidi falar com uma menina que estava lá. Disse que deixaria um cabide de cada, para que ela e os demais vissem como tem que ser colocado, para que facilitasse o trabalho do pessoal da Reserva e mantivessem eles [os cabides] organizados, sem cair no chão, melhorando também o ambiente delas lá em baixo. Foi quando a menina retrucou e falou algo que não ouvi e me esnobou. [No Caixa] estava um efetivo com ela. Eu achei estranho, repeti o que tinha falado e ela falou bem assim: “não vou fazer não! Você não manda em mim.” Eu achei muito estranho aquilo, o tratamento. Como eu gostava de responder tudo “na lata” [de bati pronto] e eu estava na Área de Vendas, percebi que não podia fazer isso, em respeito ao cliente e para não perder a razão. Eu tinha consciência disso. Aí eu peguei e fiquei quieto. De repente, queriam saber o preço de alguma mercadoria lá no Caixa e uma das funcionárias efetivas apontou para mim dizendo: “Olha o Roberto aí! Mostra para ele.” Foi quando a menina perguntou para a efetiva se eu sabia. E a efetiva respondeu: “Se ele não souber, ninguém mais sabe; ele é o responsável da Reserva”. Depois disso, ela veio até mim, pediu desculpas ainda com o nariz empinado e disse que não sabia, que se soubesse... Eu disse que independente disso ela tem que tratar as pessoas com respeito e igualmente. E, mesmo assim, [ela] ainda falando com tom arrogante.

Silvio – Perguntei se ele lembrava como ela era, o perfil.

Caveira – Ela era branquinha, tipo “patricinha”, no caso. Aí eu falei para ela que iria falar com o encarregado dela daquele setor e que ela depois que tirasse o intervalo do almoço estaria dispensada (demitida). Liguei para o encarregado André, na época, e ele disse que iria substituir, mas queria mais explicação sobre o que aconteceu. Por coincidência, nos encontramos no refeitório, no horário do meu almoço. Ela chegou e mais uma vez pediu desculpas, com o mesmo tom intransigente, não aceitando e com arrogância. Depois disso, falei com André e disse tudo que aconteceu e ele me disse que, se ela fez o que eu tinha dito, ele teria que demitir. Disse a André, se ela fez isso comigo, ela pode fazer isso com qualquer um.

Neste longo fragmento percebo que a visão de Caveira não destoava do que fora antes relatado por Matheus. Em primeiro lugar, sobre a intensidade, o desgaste, o quanto era fisicamente exaustiva a realização das atividades diárias na Reserva. Entretanto, a longa narrativa de Caveira me ajuda, em segundo lugar, a reconstituir as marcas simbólicas que diferenciavam, depreciando, os que trabalhavam na Reserva.

Isso se expressava nas cores dos uniformes. E observe-se que não eram quaisquer cores: enquanto os funcionários da Área de Vendas vestiam branco, os da Reserva usavam preto. Claro que a escolha se assentava numa *rationale*: o tipo de uniforme a usar dependia do tipo de atividade a ser realizada. Sendo o trabalho da Reserva tido como aquele que “suja” quem o desempenha, o preto ficaria melhor, por esconder a sujeira do uniforme. Já os associados da Área de Vendas, que “não pegavam no pesado”, poderiam usar a cor branca, pois o desempenho do seu trabalho “não os sujaria tanto”. Estavam, assim, assentadas as bases para difundir-se uma representação que interpretava o trabalho dos processadores de mercadorias como inferior, que não detinha o mesmo *status* dos que atuavam no setor de vendas – um setor “elitizado”, no dizer de Caveira.

E, de fato, essa era a sensação que pairava nas relações entre os funcionários que usavam preto e aqueles que vestiam branco. Nem todos agiam como se fossem “superiores” aos funcionários da Reserva, mas uma boa parte assim o fazia. E foi o que fez uma “colaboradora branquinha”, conforme a identificou Caveira, que, tendo assimilado as divisões simbólicas existentes na loja, não teve dúvidas em destratá-lo – afinal, ele trajava um uniforme preto. Mesmo sendo ele o coordenador da Reserva, relutou em seguir o que ele lhe havia dito sobre a organização dos cabides, fazendo questão de demonstrar que não seguiria “ordens” de um inferior na escala hierárquica.

Por outro lado, a resposta de Caveira, pedindo a demissão da colaboradora, também nos faz pensar sobre o outro lado desse jogo entre desiguais: uma atitude talvez desproporcional e com um forte apelo à questão do estigma⁹² de inferioridade da Reserva, mas deixando também entrever fricções de natureza racial e de gênero. Assim, sentindo-se inferiorizado pela colaboradora, que era mulher, branca e da Área de Vendas, ele, sendo homem, negro e efetivo da Reserva, acionou a carta da sua posição de poder, decorrente do seu cargo de coordenador de setor e praticamente solicitou a demissão da funcionária, como uma forma de punição pelo seu ato. De fato, nesse momento da entrevista, tal como expressa, ele nunca deixou que ninguém

⁹² Cf. Goffman (1988).

o inferiorizasse; e por nenhum tipo de fundamento que marcasse diferenças, seja cor, raça, classe social, etc.

A desigualdade de tratamento, como se documenta nessa passagem da narrativa de Caveira, deixa também entrever a diferença entre os perfis de funcionários requeridos para trabalho no campo do que, no capítulo 2, denominamos como o “Visível” e o “Invisível” dentro da *Fast Fashion*. Caveira percebia essas diferenças. Assim, tomando como exemplo o perfil dos funcionários da Reserva, com suas características específicas, em relação aos demais funcionários da Área de Vendas⁹³, diz ele:

Caveira – Existia (alguns perfis diferentes de trabalhadores), mas era só para disfarçar. Na época eu via isso. Como a loja era uma empresa que tinha [como] garoto propaganda um negro, o Sebastian, quem botou não deve ser racista[...].

De início eu não entendi o que ele estava querendo dizer com “Existia, mas era só para disfarçar”. Analisando o restante da sua fala comecei a compreender o que ele estava apontando. Quando, por exemplo, se referiu ao Sebastian, o garoto propaganda negro que fez enorme sucesso e que, durante muitos anos, foi visto como o rosto dessa multinacional, compreendi que ele nos remetia à imagem que a empresa estava construindo ao utilizar um homem negro. Ela estaria, com isso, aludindo, associando-se à ideia de que, como empresa, “não era racista”, que lá havia espaço para qualquer brasileiro já que o “rosto da empresa”, pensando na dimensão publicitária, era um rosto de grande parte da população brasileira, especificamente a classe C e a população negra.

Ao tempo em que avançamos em nossa conversa, compreendi que Caveira tentava explicitar que, mesmo com Sebastian sendo o rosto estampado para aproximar a população brasileira e negra dessa multinacional (e com isso alavancar as suas vendas), a verdade é que, no período de Rodolfo, não havia negros na Área de Vendas. No decurso da sua narrativa, o sentido de sua crítica fica ainda mais evidente:

Caveira – Mas na loja propriamente dita, em Aracaju, tinha, tinha discriminação! Até porque o gerente regional do Nordeste era racista. Que uma vez discriminou até você.⁹⁴

⁹³ Ver, a respeito dessa seletividade de “perfil” na composição do quadro de funcionários de determinado setor, o relato de Arlete, apresentado adiante, eloquente em relação ao setor de Eletrônicos, o qual, a seu ver, era composto apenas por pessoas “bonitas” e brancas.

⁹⁴ Um exemplo de como Matheus é instado na cena mesmo Caveira estando diante de Silvio, o pesquisador doutorando, o que nos prova este constante ir e vir entre passado e presente, entre autor/pesquisador e Matheus/ex-trabalhador.

Silvio – Era Breno?

Caveira – Era! Me discriminou umas três vezes. Teve uma época que eu inventei, junto com o pessoal da Manutenção, algumas coisas que viraram norma até na loja; por exemplo, a gente inseriu no processo de recolher os cabides, os *sticks* [uma madeira com elástico para prender os cabides]. Fizemos uma organização diferente nos Complementos, na sala de equipamentos que ninguém conseguia entrar. Eu organizei e se tornou um modelo a forma como sistematizei a organização. Com isso, ele [Breno] veio, gostou e elogiou. Mas quando mandou chamar o encarregado e viu que era ... [a palavra que ele fala em seguida sai muito truncada e o seu som se assemelha a palavra “preto”], ele não se referiu [se dirigiu] a mim.

Silvio – Ele não falou diretamente com você?

Caveira – Ele não se referiu a mim. Falou diretamente para o gerente. Ele falava algumas coisas que poderiam melhorar ou algumas sugestões, sempre falando para o gerente, e não olhava para mim. Isso, ele ficou uns 20 minutos sem olhar para mim. Ele só olhou quando eu cheguei; e depois disso agiu como se eu não estivesse ali.

[...] Só que eu sempre fui uma pessoa que nunca... [pausa e reflexão por alguns segundos] que nunca... assim, a pessoa nunca conseguiu me botar para baixo por causa de racismo.

Silvio – Por que?

Caveira – Porque eu sempre gostei de ser negro. Minha mãe é branca dos olhos azuis, meu pai é preto... E eu sempre gostei de ser negro, sempre disse que sou preto, sempre gostei de ser negro... É tanto que comecei dizendo a você que sou negro. Mas discriminação eu sei que tem. (Grifos do Autor)

Impressionava a convicção de Caveira e o modo como afirmava, enfaticamente, que a empresa teve muitos casos de discriminação. Convicção de quem viveu a experiência do racismo. Mas, nessa segunda experiência por ele narrada, o racismo se expressa de maneira que é ao mesmo tempo direta, clara, sem se travestir (como no caso da “colaboradora branquinha”) em diferença de *status*, mas também é um racismo assentado no não-dito, porque consubstanciado na negação da existência do outro, da sua presença na cena. Assim, o gerente regional, mesmo sabendo que era ele o responsável pela inovação organizacional, ao identificá-lo como negro, já não mais olhou para ele, nem sequer em sua direção e nem mesmo o cumprimentou. Falava da realização de Caveira olhando para o gerente de loja, Rodolfo, como se fosse o único interlocutor presente na cena. “Falava de mim, mas não olhava para mim, não se dirigia a mim. Isso durou uns 15 a 20 minutos. Eu nunca vi... Isso me marcou e eu lembro

até hoje. Ele não me enxergou de forma alguma. Isso me marcou, mas não no sentido de me retrain.”.

A narrativa de Caveira, por outro lado, revela que, de formas específicas, ele e Matheus passaram por experiências discriminatórias e foram objeto de tratamentos bem desiguais, no mesmo período, na mesma empresa. Disso faz prova a forma como o próprio Rodolfo tratava de maneira diferente Caveira (a quem, de acordo com o próprio, nunca destratou) e Matheus (que, em seus relatos, revela como esse gerente o destrataria).

Isso nos leva a pensar que, nas situações de interação, as formas de tratamento se baseiam na percepção e/ou representação atribuídas às marcas de diferença que constituem/constroem o sujeito subordinado na relação de trabalho. Assim, conquanto a cor da pele seja um marcador social de diferença e possa fundar desigualdades de tratamento, é na situação de interação que os indivíduos rapidamente interpretam e significam, associando marcas ao outro com quem interagem. Retomo o exemplo de Rodolfo: ele não via Caveira como um negro, mesmo se este se visse e se dissesse negro e sofresse tratamento desigual (de Breno, por exemplo) por ser negro. Já com respeito a Matheus era diferente a atitude de Rodolfo, que não hesitava em discriminá-lo. Da maneira como ele via Matheus e Caveira, o significado atribuído aos seus tons de pele e marcas corporais pareciam produzir um tratamento diferente por parte de Rodolfo. O mesmo não se passava com o gerente regional. Breno agiu com ambos da mesma forma, tratando-os como dois negros e agindo de maneira igualmente discriminatória, sem fazer distinções pela tonalidade da pele.

É como se uma espécie de “centrifugação interseccional” estivesse permanentemente em jogo nas situações de interação. Com essa imagem quero aludir ao movimento e à velocidade com que, nas relações sociais, um ator aciona, como tendo certa “capacidade subjetiva” de avaliar, os atributos ou características de outros atores, envolvidos no momento do encontro cotidiano.

Dessa forma, em nossas “interações relacionais”, acionamos julgamentos, de maneira rápida ou simplesmente baseadas em noções socialmente compartilhada e reproduzida facilmente sem embasamento ligada às capacidades de determinadas pessoas e grupos, para sustentar as nossas tomadas de decisão e direcionar caminhos.

Por exemplo, numa situação em que é preciso decidir sobre a contratação de alguém para um cargo em uma empresa, o/a recrutador/a age guiado/a pela avaliação de que o sujeito negro, muitas vezes por ser forte (ou simplesmente por estar contida a ideia da força na representação propagada socialmente e mobilizada pelo sujeito que contrata em relação ao negro), é possível que em seu pensamento aquele sujeito deva realizar atividades braçais, ou seja, caso seja

contratado, deve ser para ocupar um cargo relativo a esse nível de trabalho, como o mesmo nível de prestígio e de salário compatível, obviamente baixos.

Como pode ser visto no recrutamento de Matheus para essa multinacional, esse estereótipo foi acionado, passando a ideia de que serviria para o trabalho pesado, mas que não seria capaz de realizar um trabalho de aspecto intelectual. Ou pelo fato de uma mulher anunciar em entrevista que tem um filho e o contratante julgar que ela lhe causará dificuldades no dia a dia de trabalho, não podendo se dedicar 100% à empresa. Tais pré-conceitos quando acionados rapidamente ou de maneira impensada (devido à reprodução de estereótipos postos como verdadeiros socialmente) no cotidiano do mundo do trabalho, podem produzir, como efeito, uma resposta positiva ou negativa a uma vaga de trabalho, a uma promoção, ao acesso ao plano de carreira, entre outras situações como as que foram relatadas nas entrevistas.

De uma maneira mais detalhada explico aqui minha compreensão sobre o que busco denominar de “Centrifugação Interseccional”.

Para Collins e Bilge (2016, p. 2) interseccionalidade é uma forma de compreender e analisar a complexidade do mundo, das pessoas e das experiências humanas. Quando se pensa os eventos, as condições da vida social e política e o “eu”, tais autoras entendem que eles raramente podem ser entendidos como moldados por um único fator. “Eles são moldados por muitos fatores de maneiras diversas e mutuamente influentes.” Quando se trata de desigualdade social, a vida das pessoas e a organização do poder numa dada sociedade são melhor entendidas como sendo moldadas não por um único eixo de divisão social, seja raça ou gênero ou classe, mas por “muitos eixos que trabalham juntos e se influenciam entre si. Portanto, a interseccionalidade como uma ferramenta analítica dá às pessoas melhor acesso à complexidade do mundo e de si mesmas.”. Noutra passagem, essas autoras expressam uma argumentação que enxergo como um bom fundamento para este termo ou conceito que estou tentando desenvolver, elas dizem o seguinte:

“Para entender as crescentes desigualdades sociais globais, a relacionalidade lança luz sobre como as interseções entre racismo, exploração de classe, sexismo, nacionalismo e heterossexismo trabalham em conjunto para moldar a desigualdade social. Esses sistemas operam de maneira relacional entre os domínios estrutural, cultural, disciplinar e interpessoal. Atender [ou assistir – no sentido de dar assistência] ao contexto social fundamenta a análise interseccional.” (COLLINS & BILGE, 2016, p. 29) (Tradução livre do Autor).⁹⁵

⁹⁵ “To understand increasing global social inequalities, relationality sheds light on how intersections of racism, class exploitation, sexism, nationalism, and heterosexism work together to shape social inequality. These systems operate relationally across structural, cultural, disciplinary, and interpersonal domains. Attending to social context grounds intersectional analysis.”.

Desta forma, ressalto que entendo a “Centrifugação Interseccional” como uma ferramenta analítica (assim como as autoras entendem a interseccionalidade) que não se origina das relações de trabalho especificamente, mas sim de um movimento maior presente na dimensão das relações sociais e que, por isso, faz parte das interações no cotidiano de trabalho. Neste sentido, o que acontece dentro do cotidiano de trabalho é reflexo multifacetado das relações sociais marcadas por sistemas de discriminações (RESKIN, 2012) que são retroalimentadas por meio das representações culturais e sociais que encontram abrigo na intersubjetividade dos indivíduos. Isso, por sua vez, ganha potência no momento em que os indivíduos, em interação, passam a agir/escolher (pensando nas situações de trabalho, seleção de contratação e promoção de cargo) com base nos estereótipos reproduzidos histórica e socialmente a partir dos marcadores sociais de diferença. Nesse sentido, leva vantagem aqueles que se aproximam das “preferências” de quem estiver avaliando.

Dito isso, os filtros ou as barreiras de percepção e separação provocadas pelas forças múltiplas advindas do movimento de centrifugação estariam localizados intersubjetivamente nos sujeitos, o que desencadeia, nos diversos momentos de interação, um processo de decisão rápido sobre quem “merece” a chance da vaga de emprego, quem aparentemente não ocasionará problemas caso seja contratado, quem preenche os requisitos da empresa ou tem o “perfil” que a firma busca.

Baseado nisso, é possível afirmar que a pessoa que “olha o sujeito”, em qualquer situação, tem o seu olhar carregado de representações e o giro da centrifugação age sobre os marcadores ou atributos mais visíveis (corporalmente/fenotipicamente) o que pode desencadear escolhas pautadas tanto por afinidades quanto marcar os direcionamentos de tratamento daqueles que, por exemplo, ocupam posições diferentes na pirâmide hierárquica social, de poder, de cargos numa empresa, etc.

Por exemplo, numa passagem presente num dos relatos de Matheus, houve um acontecimento em que ele selecionou um funcionário (que tinha o atributo de ser gordo) para trabalhar no Caixa. O rapaz ia bem, mas quando o supervisor o viu, pediu que o retirasse de lá imediatamente. Nesse sentido, o jovem que era gordo, passou no “filtro” avaliativo de Matheus no momento da contratação, o fato de ser gordo não era um impeditivo na avaliação dele e por isso selecionou o rapaz. Porém, no processo de centrifugação que ocorre na relação entre os indivíduos em ação, há forças hierárquicas que dão sentidos às relações de poder. Isso marca a ação do supervisor quando ele diz que o rapaz gordo não pode ficar na dimensão do visível, naquele setor do Caixa. Dessa maneira, a centrifugação interseccional ocorreu a partir do

juízo do supervisor, pensando que o jovem por ser gordo não compõe os requisitos do “perfil” da empresa, ou seja, diante do juízo dele, isso é um impeditivo real, um marcador de diferença que agiu como barreira à visualização de suas capacidades intelectuais para o trabalho referido, mesmo sendo submetido à avaliação anterior. Portanto o que prevaleceu foi a avaliação “subjetiva” do superior hierárquico (levando em conta os padrões sociais, da empresa, suas pré-noções quanto ao aspecto físico do trabalhador que deve, segundo todas essas representações, estar visível aos consumidores).

Em resumo, entendo que a centrifugação põe as pré-noções sociais difundidas, com base em padrões e comportamentos generalizadores de pessoas e grupos, em movimento a partir das interações sociais e que a partir disso julga, avalia ou separa mediante identificação de determinados marcadores; Já fator interseccional distingue a fim de privilegiar ou vetar sujeitos portadores de marcadores de diferença e a estrutura piramidal (figura metafórica) hierarquiza os sujeitos justamente na interação social, inclusive nas relações de trabalho, nosso mote fundamental de pesquisa. Enfim, esta centrifugação interseccional estaria assentada numa base hierárquica piramidal das relações de poder que atuam nas dinâmicas sociais mediante interações entre sujeitos e suas subjetividades, principalmente nas relações cotidianas.

Voltando a Caveira, é também interessante lembrar que a narrativa daquela última cena acima, tal como feita por ele, tinha partido de uma afirmação inicial, peremptória, geral, mas também particularizada. Disse ele: *Mas na loja propriamente dita, em Aracaju, tinha, tinha discriminação! Até porque o gerente regional do Nordeste era racista. Que uma vez discriminou até você.*

A *Alternarrativa*, nesse momento, se torna um elemento de controle sobre a narrativa inicial, autobiográfica, de Matheus. Ela desafia, desvelando episódios que o próprio Matheus esquecera ou procurara esquecer, ao tentar descrever, a partir da sua experiência, a operação do racismo no cotidiano da firma.

De fato, ao ouvir Caveira, lembrei que, uma certa feita, estava no banheiro masculino, prestes a entrar para trabalhar. Havia trocado de roupa e vestido o uniforme de trabalho, quando de repente entra um homem branco, que não era o gerente da loja; na época, eu não sabia quem era. Após recordar partes da cena contada por Caveira, lembrei desse homem, entrando e demonstrando com gestos que iria usar o banheiro. Ao levantar a cabeça e me ver indo em direção à porta de saída, ele decidiu sair abruptamente de lá. A lembrança do seu olhar me medindo de cima a baixo veio como um raio. A sua feição de espanto deixou claro que havia se incomodado com a minha presença.

Caveira completa dizendo que, ao perceber a saída dele, transtornado pela minha presença (o que era possível pois o banheiro masculino ficava bem perto da entrada do setor da Reserva) pressentiu que algo de estranho teria acontecido. Ele disse que me viu chateado e resmungando; contou que me perguntou o que houve e que eu lhe relatei o olhar de estarecimento do gerente regional ao me ver, ali, dentro do banheiro. Caveira me acalmou e falou que não poderia deixar que eu alimentasse aquele sentimento de raiva e me fez não ficar pensando no acontecido.

Confesso que durante a fala de Caveira eu conseguia relembrar alguns lampejos do fato, mas não de toda a situação vivida. Ao me relatar essa cena, na qual vivenciei e que por alguma razão só recordava alguns flashes, Caveira afirmou que sabia o que tinha acabado de acontecer comigo naquele dia, porque ele mesmo já havia passado por uma situação com este mesmo gerente regional. Durante a nossa conversa, na casa de minha mãe, ele falava constantemente que este gerente regional era um racista.

Ainda sobre os casos de discriminação, experimentados pessoalmente ou por ele testemunhados, Caveira relata outras situações:

Caveira – E não foi só um caso não! A loja tem muito racismo!
Eu lembro que estava na “ilha” do Caixa e teve uma discussão, de uma cliente que perguntou o motivo da loja só ter uma pessoa negra. Nesse período, a Área de Vendas devia ter umas 30 pessoas e só tinha uma menina negra, chamada Gracinha, e a mulher perguntou porque só tinha ela. A mulher era branca.

Silvio – O gerente era Rodolfo ou Fernando?

Caveira – Era Fernando. E a mulher perguntou porque só tinha uma negra. Como é que uma loja que tem um garoto propaganda negro, só tem uma negra? A loja estava lotada, eu estava perto dela e disse: “não, senhora, eu sou negro”. E ela começou a dizer que eu não era negro e eu disse: “eu sou negro”.

Silvio – É que o tom de pele de Gracinha era mais escuro.

Caveira – É isso mesmo. Mas ela começou a dizer que eu não era negro. E que eu queria proteger a loja. Eu disse que não queria proteger a loja.

Silvio – O impressionante é que a cliente já identificava que tinha poucos negros.

Caveira – Identificava! Que tinha poucos negros. E esta mulher era branca. Porque quando a pessoa é defensora da luta contra o racismo ela pode defender até mais que alguns negros.

Silvio – No cargo de chefia tinha algum negro?

Caveira – Não tinha! Não tinha nenhum negro.

Silvio – Com Rodolfo tinha negros na Área de Vendas ou foi só na gestão de Fernando, com Gracinha?

Caveira – Foi só com Fernando. Foi numa época que começou a existir na loja um movimento de... vamos supor... de modernismo. Aí começou a ter na loja pessoas homossexuais, negros... começou a ter isso.

Silvio – Era que ano quando começou a ter este movimento?

Caveira – Era anos 2000. Você já estava lá. Com Rodolfo ele não colocava. Nunca vi ele discriminando ninguém. Mas também não via a razão de não ter negros. Sei que existia vários candidatos, mas não sei se era uma instrução que tinha.

No relato acima uma das coisas que me chama a atenção foi o fato de uma cliente ter se manifestado quando viu uma funcionária negra. Lembra muito o relato de Matheus quando ele descreve a forma como uma cliente o abordara, ao vê-lo na Área de Vendas. Reconhecendo-o como negro, ela o parabenizou. Ouvir Caveira contar esse fato demonstra que não raro clientes observavam e se manifestavam em relação ao baixíssimo número de negros presentes naquela loja. Mais que isso, essa cliente fez referência ainda ao Sebastian, o que me remete o efeito de retorno, não-pretendido, que a imagem do primeiro garoto-propaganda negro passava a causar, sustentando, de maneira inusitada, que os clientes comessem a cobrar, da empresa, maior presença de negros, trabalhando dentro da loja.

Por outro lado, é também interessante notar que, o fato dessa cliente ter posto em questão a negritude de Caveira, mesmo tendo ele afirmado ser negro, indica que ela não o percebia como tal e que, em sua visão, só Gracinha era negra. O tom de pele mais escuro desta a fazia negra frente a Caveira, que “embranquecia” relativamente. Bem assim, apesar de Matheus e Caveira terem sido, ambos, objeto do tratamento discriminatório de Breno, a forma como Caveira foi tratado na sua contratação com Rodolfo e pela cliente, demonstram que ele nem sempre foi visto como um negro dentro da empresa.

Em suma, nesse jogo de relações entre desiguais, não posso assumir que um mesmo marcador que teorizei como eficaz socialmente para diferenciar indivíduos seja sempre acionado, ou acionado da mesma maneira, em diferentes situações interativas, mesmo se tomar um único indivíduo, com seu perfil fenotípico próprio, como referência. Nas situações, os agentes (re)elaboram as suas representações sobre o outro e como interpretam as características que lhe permitem enquadrá-lo socialmente, estabelecendo-lhe um lugar no jogo das relações sociais.

Mas, no decorrer desse último relato de Caveira, há ainda uma outra pista interessante para pensar a negociação da condição racial pelos próprios sujeitos. Caveira parece perceber algo de errado na gestão de Rodolfo. Quando perguntado se existia algum negro em cargo de

chefia, ele responde que não, que não existia qualquer negro nessa posição. Apesar de estar, nesse mesmo momento, conversando sobre a Área de Vendas, sobre a presença de negros e casos de discriminação, ele não reconheceu e computou a sua própria presença, como negro, num cargo de chefia dentro da empresa. É como se, para esse fim específico, ele não fosse negro; ou seja, é como se Caveira estivesse pensando a si próprio do mesmo modo como era visto dentro da firma, tanto pelos superiores hierárquicos quanto pelos demais colegas, como alguém que não era propriamente um negro. Assim sendo, ele conclui que foi só com Fernando que passaram a existir negros em posição de liderança ou chefia. E vai além em sua resposta: *“Foi numa época que começou a existir na loja um movimento de... vamos supor... de modernismo. Aí começou a ter na loja pessoas homossexuais, negros...”*.⁹⁶

Sentindo que Caveira estava num momento diferente e repensando os processos vividos, pedi que falasse um pouco sobre como ele avaliava, depois de tudo que foi dito, a experiência de ter trabalhado na empresa. A sua fala deixa novas pistas sobre a experiência da discriminação no cotidiano de trabalho:

Caveira – Eu achei muito bom. Porque é uma loja dinâmica, é uma loja que está sempre mudando as coisas, e eu gosto de dinamismo, eu gosto de agitação, de cumprir metas, etc. Eu gosto disso! Mas, isso foi a parte boa. A parte ruim é a parte que quase todas as empresas têm. Aqui no Brasil é a parte que para “crescer” você não depende só do seu desempenho, você depende de outros meios, no caso, tinha cor, tinha ‘QI’ – quem indica – e bajulação. Você me entende?

Eu não sei se eu fui mais discriminado... Querendo ou não, quem me indicou foi uma pessoa que era bem vista na loja, era minha prima e era quem mandava, que fazia a seleção de contratação pela empresa terceirizada, claro que nas seleções tinham ‘pitacos’ – alguma pessoa ia lá e colocava [se referindo a indicações diretas de alguém para que fosse contratado como temporário ou colaborador]. Mas isso só serviu para eu entrar como colaborador, como efetivo o processo era totalmente diferente. É tanto que foi o gerente que me chamou para me efetivar. Que até eu sendo negro... Não sei se ele me considerava como negro, ele me encontrou e me chamou de volta. Mas também foi uma coincidência boa, quando eu entrei na loja, que eu fui colaborador, eu fiquei uma semana na Área de Vendas, no lugar de uma pessoa, uma menina que estava doente e eu acabei ficando, tive que trabalhar lá, eu acabei fazendo algumas remarcações [baixar os preços das mercadorias para vender mais – mas de acordo com as demandas da própria empresa] e a loja acabou vendendo muito bem. (Grifos do Autor)

⁹⁶ Perguntei em que ano Caveira começou a perceber esse movimento, e ele me respondeu que foi nos anos 2000. Coincidência ou não, este foi justamente o ano em que fui efetivado na *fast fashion* (já depois da saída do gerente Rodolfo, que me discriminava). Apesar de Caveira interpretar tal movimento como “modernismo”, esse momento a que ele alude já internalizava na empresa as ondas de discussão e de mudanças sobre a importância da diversidade, onda essa assentada na importância de recrutarem-se pessoas de variados *backgrounds*, por exemplo, de raça, gênero, classe, sexo, cor, região, idade, etc., internalizando tal diversidade nos quadros das empresas, principalmente numa multinacional como aquela.

Ao avaliar como positiva a sua experiência de trabalho, Caveira logo faz questão de ressaltar a “parte ruim” que ele identificava nas relações de trabalho na empresa. Ele nos aponta algo que vai de encontro com a questão da meritocracia⁹⁷, um princípio tão defendido nos relatórios de sustentabilidade da empresa (de que tratei antes, ao aludir aos achados da pesquisa documental) e no dia a dia de trabalho. Caveira nos fala das dificuldades para “crescer” na empresa, ou seja, para conseguir ascender no plano de carreira oferecido pela firma. Também destaca que existe a influência das marcas corporais como a “cor”, a maneira como o funcionário se relaciona com seus superiores hierárquicos (aludindo à forma de “bajular” de alguns que acabam sendo preferidos) e quem “lhe indica” – este no que tange à oportunidade de conseguir a vaga de trabalho e dependendo de alguns casos, até conseguir ser promovido dentro da empresa⁹⁸.

Caveira por mais que critique as indicações de pessoas de dentro da empresa, reconhece que foi beneficiado com tal prática. Mas faz questão de destacar que no processo para efetivação, o seu caso foi diferente. Aponta que o próprio gerente o convidou, mesmo ele sendo um negro. Entretanto, é neste momento que Caveira faz o contraponto dizendo que também não sabia se o gerente o percebia como negro.

4.1.3 – Mobilidade e imobilidade na experiência de Caveira na Fast Fashion: novas cicatrizes deixadas pela experiência da discriminação

A última passagem do relato Caveira e talvez a mais emblemática da multiplicidade das formas de discriminar. Caveira nos coloca diretamente diante do tema dos processos de mobilidade e imobilidade – a terceira dimensão que nos move nessa análise.

Surgira uma oportunidade de Caveira substituir uma outra funcionária na Área de Vendas, o que seria, logo que entrar alguém na firma, uma grande oportunidade de tornar-se efetivo atuando naquela dimensão do Visível. Entretanto, mesmo ele realizando uma remarcação que propiciou um crescimento nas vendas, ele não conseguiu permanecer na Área de Vendas, e acabou retornando para a Reserva. Já que ele tinha uma boa relação com Rodolfo, já que sua presença no setor deu resultado em vendas para empresa, por que Caveira não ficou e conseguiu

⁹⁷ A meritocracia aqui é central para os sujeitos. Para eles a meritocracia é um valor, as pessoas são boas no que fazem, elas sabem que são boas e eles sabem que podem realizar suas atividades muito bem. A ideia de mérito aparece na fala de todos os sujeitos desta pesquisa. Trabalharei ela no momento em que estiver tratando do caso de Sandra Baixinha, pois ele se mostra o mais interessante para tal discussão.

⁹⁸ Aspectos que aparecem nos relatos de Caio (um supervisor de loja) e de Tiago (um ex-colega que foi BackOffice da loja), ver as principais questões em Anexo C.

se transferir para o setor de Vendas, ingressando assim no campo do Visível? Por que foi enviado de volta para a dimensão do Invisível, que é a Reserva, onde persistiria sem perspectiva de participar do plano de carreira da multinacional?

Mas essa não foi a única preterição que sofreu, com claro sabor de discriminação no que respeita a chances de mobilidade. Vejamos o que diz Caveira.

Caveira – [...] Quando Elza estava entregando os contracheques, que foi um dos motivos de eu não querer trabalhar mais na loja, eu acabei pegando sem querer o contracheque de Roberto, o Bob, pensando que era o meu, mesmo nome, Roberto. Quando ela me deu, eu abri na mesma hora, nesse período que abri, Bob já estava na Área de Vendas. Ele havia entrado na Reserva de roupas como temporário, foi efetivado para ir para os Calçados [deixou de ser colaborador, temporário da Reserva, e se tornou efetivo, associado da Área de Vendas].

Aí, o que eu descobri ao olhar o contracheque, foi que eu ganhava menos do que Bob, pois eu sabia quanto eu ganhava, sendo que eu estava como coordenador da Reserva, [e fui eu que] solicitei a efetivação dele, e ele, como efetivo da Área de Vendas, já estava ganhando mais que eu.

Depois de alguns instantes, Bob veio me chamando e dizendo que estava com o meu contracheque e que ele nem tinha aberto o meu. Mesmo assim lhe informei que acabei abrindo o dele sem querer. Peguei o meu contracheque da mão dele e disse que não devolveria o dele naquele momento, e lhe informei que levaria os dois contracheques para a gerência para conversar com Fernando.

Bob ficou nervoso e com medo de que algo de ruim acontecesse com ele. Eu disse a ele que nada iria acontecer: vou dizer que acabei ficando com os dois contracheques, que me entregaram numa possível atrapalhada. Assim sendo, fui até Fernando para conversar. Disse, “Fernando, é o seguinte...”, expliquei a confusão na entrega dos contracheques, e disse que não entendia o motivo de eu ganhar menos que ele, mesmo sendo [eu] coordenador da Reserva. Foi quando ele me disse que a loja sofreria (no sentido futuro de algo que aconteceria) umas mudanças. Então, eu lhe informei que eu não queria mais ser coordenador da Reserva, falei que queria ir para a Área de Vendas. Deixei claro que queria ganhar mais. Depois disso, eu descobri que todos nós (da Reserva) ganhávamos a mesma coisa. Então, eu era só um coordenador de araque, só levava bronca [não é no sentido de chamada de atenção, e sim uma gíria para se referir a ter que gerir e solucionar “problemas”] ... Em 16 de Janeiro de 2001 eu ganhava 235 reais, foi quando sai da *Fast Fashion*.

Esta situação relatada por Caveira era de impressionar. Como pode um coordenador, que participa de reuniões gerenciais representando o setor da Reserva, receber menos que um funcionário treinado por ele e que foi contratado para Área de Vendas? Sem deixar de frisar que fora sua a indicação para que Bob se tornasse um efetivo da Reserva.

Bob era um jovem de pele bem clara (se comparado a Caveira, diria que Bob era branco), com uma fala bem articulada, não tinha um físico que se assemelhasse com os que eram colocados na Reserva (apesar de Caveira ser bem magro). Ali não era o lugar que ele “deveria

ficar”. E foi o que aconteceu, efetivaram-no nos Calçados. E, mais interessante ainda, mal ele começou no seu novo setor e já ganhava um salário maior que o seu “antigo” coordenador, o Caveira. Foi uma mobilidade e tanto. Depois de ouvir sobre tal situação, me perguntei: porque não “promoveram” Caveira para a Área de Vendas? Afinal, assim fazendo, colocariam o segundo mais experiente da Reserva para ser o coordenador e efetivariam Bob na vaga que Caveira deixaria. Por que isso não aconteceu? Mais uma vez uma questão de perfil? Arriscaria dizer que sim.

Além disso, qual foi o critério usado para escolher quem dos dois iria para a dimensão do Visível, com salário maior e com direito a plano de carreira? Bob, com as suas características fenotípicas foi escolhido para usar o uniforme branco de associado e tempo depois Matheus foi efetivado no Invisível, usando uniforme preto.

Caveira, depois dessa descoberta, deixou claro para Fernando que não queria mais ser o coordenador da Reserva, que desejava ir o mais rápido possível para o campo do Visível e poder acessar a mobilidade. Como ele mesmo explicitou, infelizmente, isso não aconteceu e ele permaneceu na imobilidade dentro da Reserva. Até o dia em que retornou das férias e percebeu que o gerente Fernando havia colocado um outro coordenador em seu lugar. Com mais uns dias tentando lidar com tal situação e se sentindo penalizado, Caveira foi “desligado” da empresa. Entrou como Processador de Mercadorias, dominou todos os processos de trabalho na loja, referente ao Varejo, recebeu algumas vezes a pontuação máxima na avaliação de desempenho, mas no fim acabou demitido da loja no mesmo cargo em que havia ingressado.

Já que Caveira falou sobre as indicações para efetivações, eu fiquei curioso para saber como se dava tais indicações para efetivação e pedi que falasse um pouco, especificamente a de Matheus.

Caveira – Era a supervisora que perguntava. Era Elza que era a coordenadora mais antiga dentro da loja ou Maria que era a supervisora. Ela me avisava quando fosse sair alguma efetivação na Reserva, “quem você indica lá?” De lá, da Reserva, eu só aceito três, fulano, cicrano e beltrano, mas se for para indicar eu indico fulano. Eu já dizia logo assim, só aceito estes três ou um deles, não me venha com outro que só vai me atrapalhar. Eu indiquei seu nome e eles acataram na época.

Silvio - Perguntei se houve alguma reação por parte dela, da supervisora.

Caveira – Não, não houve nenhuma reação de discriminação não. Foi bem na época que começou a efetivar os negros.

Silvio – Foi quando começou a mudar, não é?

Caveira – Foi bem nessa época. Você foi efetivado com quem, com Rodolfo ou Fernando?

Silvio – Com Fernando.

Caveira – Então, esta indicação foi com Rodolfo. Mas quem lhe efetivou foi Fernando.

Silvio – O que eu lembro era que ficava quase todo mundo dizendo que eu seria efetivado na gestão de Rodolfo. ... “A gente já falou e você vai ser efetivado”, mas existiu algo que Rodolfo não acatou. Ele não fez a minha efetivação.

Caveira – Se não me engano, como você iria para o Masculino, quem também pediu sua efetivação foi Andreza [não lembro e nem recordo], como ela lhe indicou e eu lhe indiquei, entrou num consenso, e Elza não teve nenhum empecilho.

Silvio – Relembro e comento do meu retorno como temporário e da fala de Fernando comigo na sua sala... “Ah! Você que é o Matheus, não é? Ouvir falar muito sobre você...”.

Caveira – Foi! Foi isso mesmo. (Grifos do Autor)

O que percebo na fala de Caveira é que a partir do ano 2000 houve uma virada no que tange ao perfil dos novos contratados. Matheus e Gracinha representam a primeira leva de negros efetivados na loja do shopping da multinacional em Aracaju, a única loja no Estado naquele período. Outra coisa fica evidente: a indicação para efetivar Matheus se deu na gestão de Rodolfo, mas, e como o próprio Caveira fez questão de reafirmar, foi apenas sob a gerência de Fernando que ocorreu a efetivação de Matheus, corroborando a ideia de uma mudança importante, em curso na empresa a partir daquele momento.

Caveira, entretanto, me policia quanto a expectativas ingênuas a respeito desse movimento de inclusão, e destaca, na sua experiência posterior à saída da multinacional, outro episódio de discriminação, vivido por ele neste mesmo segmento. Diz ele:

Caveira – Quando eu sai da empresa, eu não queria mais trabalhar em comércio. Mas, com o tempo passando, eu namorando e querendo noivar, decidi voltar a trabalhar no comércio, queria um emprego fixo. Com isso, o que aconteceu? Eu coloquei um currículo na Riachuelo, isso era umas 11h:30 da manhã, quando eu cheguei em casa às 13h meu pai me informou que eles tinham me ligado e que era para comparecer às 14h para uma entrevista. Assim que cheguei lá eu entrei na sala, tinham umas 84 pessoas, eu lembro bem disso. Depois, ficaram só 16 na seleção, eu fiquei entre os 16; desses, eles escolheram 8.

Até uma menina lá chamou a atenção que a loja discriminou com uma coisa que a *fast fashion* também discriminava: “não era só com cor”, até hoje tem

esta discriminação que vou falar agora, era uma discriminação com o fato de a pessoa ser do Estado de Sergipe, ou de Aracaju. As lojas vinham para cá e não queriam contratar sergipanos, queriam pessoas de fora. E na hora da contratação, de dizer quem foram os escolhidos (eles falaram na nossa frente), a menina ficou chateada porque ela tinha experiência como Promotora de Vendas e as escolhidas foram duas meninas do Estado de São Paulo, sem experiência. (Grifos do Autor)

[Caveira insere a informação que o gerente e a supervisora eram de fora]

A menina falou para o gerente que percebia que eles estavam discriminando, e disse que ele não havia contratado nenhum sergipano daqueles que estavam presentes na seleção. O gerente se defendeu dizendo que isso não tinha nada a ver, que se tratava de uma coincidência. A garota disse que não, que aquilo não era coincidência “pois você tem candidatos com experiência aqui, um que foi coordenador de uma *fast fashion*, eu com experiência como Promotora de Vendas e um rapaz com o trabalho de fiscalização, mas você preferiu contratar pessoas que não eram de Sergipe e sem experiência nenhuma. O rapaz que foi coordenador da Reserva, nem para trabalhar sem ser em cargo de chefia você optou por ele; eu tenho experiência com vendas e as meninas nunca trabalharam com isso; e o outro com experiência em segurança, mas você optou por contratar um rapaz do Rio de Janeiro.”

[Caveira destaca que nenhum dos contratados eram negros e nem negras.]

Só tinha eu e um rapaz que era negro e sergipano, os outros eram tudo branco.
(Grifos do Autor)

Sua reflexão final, em perspectiva, sobre a experiência vivida na *Fast Fashion*, traz de volta os temas da desigualdade e da discriminação, pari passu com a expectativa da mobilidade, que criou no curso de sua passagem pela empresa (e também relatada por Matheus), e que se expressava na crença de que ali poderia “crescer:

Caveira – Eu era um jovem que estava tentando a vida, uma oportunidade numa empresa, como disse, grande e multinacional. Visava crescer. Era um jovem que estava terminando o curso técnico de contabilidade, estava no último ano. Então, vi que era uma empresa grande - e eu já trabalhava com pessoas, ajudando ao meu pai, que era corretor de imóveis. Achava que era uma empresa em que eu fosse crescer.

Na realidade, era uma empresa totalmente diferente. Não tinha como crescer. Você não crescia pelo que fazia, mas sim pelo que você era. Se era preto, se era branco, se era pobre, se era adúlador, se era no caso... da moda, se era de fora.

Na verdade, eu só queria trabalhar para alcançar alguma coisa no futuro, no sentido profissional e financeiro. E vi que isso não tinha nada a ver... (Grifos do Autor)

4.2 – “Gracinha” (2000-2004): o seu ir e vir entre as lembranças dolorosas

Gracinha é um apelido carinhoso de uma mulher negra de tom de pele retinta, com um sorriso largo que animava e ainda alegre a todos em sua volta. Com 47 anos, solteira, ela me contou que passou por duas delicadas cirurgias cardíacas, enfrentou difíceis problemas financeiros, mas hoje, graças a sua aprovação num concurso em 2011, vive com um pouco mais de tranquilidade. Ela trabalhou na firma durante 4 anos, de 2000 a 2004. É natural de Feira de Santana, na Bahia.

No dia 23 de março de 2018, às 14h:50, eu chegava em sua casa para termos uma conversa sobre o seu passado vivido durante o tempo em que trabalhou na empresa. Combinamos às 15h, mas preferi chegar um pouco mais cedo para evitar contratempos.

Ao chegar em sua casa, percebi que ela tinha acabado de chegar do trabalho. Hoje ela é concursada numa escola pública de Aracaju. Percebendo que ela precisava de um tempo para se acomodar e ficar confortável para nossa conversa, lhe informei que teria todo tempo possível para que ela ficasse tranquila, pois eu lhe aguardaria sem problemas. Ela toda sorridente e com um alto astral característico dela, me convidou para entrar em sua casa e pediu que eu sentasse, perguntou se eu queria uma água, agradei e lhe informei que estava tudo bem. Em seguida, ela disse que precisava tomar um banho antes da gente começar. Assim feito, ela me avisou que precisava comer alguma coisa, mais uma vez me ofereceu e eu gentilmente lhe agradei e disse que já tinha almoçado. Informei que aguardaria tranquilamente e que comesse sem pressa.

Assim que acabou de preparar seu almoço, ela veio para a mesa que ficava na sala, eu estava sentado no sofá preparando o meu caderno de campo, informei sobre a gravação e com seu aval positivo procurei o melhor lugar para posicioná-lo. Mesmo já tendo explicado do que se tratava a pesquisa, por mensagens de aplicativo de uma rede social, ela me perguntou outra vez do que se tratava “especificamente”. Expliquei em linhas gerais o escopo da investigação que estava realizando enquanto ela comia, Gracinha estava numa posição de frente para o prato e de lado para mim que estava no sofá. Ela comia e prestava atenção à explicação, percebi que estava refletindo e fazendo gestos com a cabeça em sinal de concordância com o que falava. Notei também que durante este momento ela sorria, respirava fundo e voltava a comer. Me parecia que ela estava refletindo profundamente naquele instante. Quando toquei no assunto de que resgatei lembranças desde a época de Rodolfo (gerente da firma), Gracinha fez um gesto de desaprovação e disse: “Este homem não aceitou meu currículo. O que me marcou foi este Rodolfo... Cretino.”. Após terminar sua refeição, ela virou a sua cadeira por completo e

posicionou de frente para mim. Respirou fundo mais uma vez e disse que: “sobre o assunto da discriminação, eu teria dois momentos que foram bem marcantes”. Isso se referindo ao ambiente de trabalho.

Antes de entrar diretamente no seu relato sobre esses dois momentos que mais lhe marcou, pedi que contasse um pouco como entrou na loja, como surgiu o interesse de ser uma funcionária da multinacional.

Gracinha – Era meu sonho. Quando eu passava e olhava para a *Fast Fashion*, eu dizia que um dia trabalharia nesta empresa. Passava e via todo mundo rindo, aquela coisa toda, achei muito legal e firmei que queria trabalhar naquela empresa. [Antes] trabalhava na Delicatessen Regina, num estabelecimento fora do Shopping. Eu olhava [para a multinacional] e dizia: ainda vou chegar ali. Vou entrar no shopping e pronto. O primeiro passo é eu entrar no shopping. Aí, eu saí da Delicatessen e fui procurar emprego pelo shopping. Aí encontrei uma moça que trabalhava como representante de venda de uma cera líquida de engraxar sapatos. Me tornei representante desta firma lá no shopping. Aí eu pensei, já estou no shopping e vamos seguir com o plano. Depois, percebi que estavam para lançar um estande da Mr. Pretzels e eu procurei emprego com um homem que estava lá. Ele marcou uma reunião com algumas pessoas interessadas, participei deste encontro e depois disso eu comecei a trabalhar lá. E eu fiquei toda animada porque já estava chegando perto da *Fast Fashion*. Aí eu preparei o currículo para entregar lá, foi quando vi aquele ‘homão’ brancão na porta... Então eu falei com alguém lá e perguntei quem era o gerente, também vi este homem andando por dentro da loja, aí a pessoa falou que o gerente era aquele ali... E disse, fale com ele. Eu só andava com o currículo direto. Qualquer oportunidade, eu estava pronta. Aí eu peguei o currículo e nem cheguei a mostrar, enquanto eu estava fazendo o movimento para lhe entregar e começando a falar do meu interesse, ele disse de uma maneira tão arrogante para eu pegar o currículo e levar para a empresa terceirizada, mas ele falou de um jeito que parecia que era para eu jogar o currículo em algum lugar. Isso me deixou assim... sem reação. Tão passada. Logo eu, tão falante, linguaruda e respondona não consegui falar nada. Sai de lá sem graça. Voltei para a Mr. Pretzel e as meninas que trabalhavam lá queriam saber o que eu houve e só depois de um bom tempo eu consegui falar para elas o que tinha ocorrido. As meninas ficavam dizendo para eu não desistir. E eu não desisti. Coloquei o currículo na terceirizada e nada de me chamarem. Só que depois de algum tempo, alguém me falou que mudou de gerente. Pois toda vez eu visitava a empresa e numa dessas visitas me falaram que o gerente era legal. Fui na Gelre [empresa terceirizada na época] de novo e desta vez mais firme. Falei desta vez com um rapaz que já me tratou muito bem e pegou o meu currículo. Parece que foi com a minha cara. Depois disso fui chamada para trabalhar lá como temporária. Ele olhou para mim, gostou e já começamos a conversar.

Silvio – Você fez seleção, ou não? Se lembra quem lhe recebeu na firma?

Gracinha – Ele já me encaminhou para entrar. Eu e mais uma turma de futuros temporários. (Grifos do Autor)

Mesmo com a grosseria do gerente Rodolfo no momento em que ela tentou lhe entregar o currículo e após o incentivo de suas colegas de trabalho da Mr. Pretzel para que não desistisse do seu sonho de trabalhar na multinacional, Gracinha não desistiu e foi entregar o currículo na empresa terceirizada. “Coloquei o currículo na terceirizada e nada de me chamarem.”. O que me causa estranheza é que ela não foi chamada para nenhuma entrevista enquanto o gerente Rodolfo permaneceu como gestor da firma. Lembro automaticamente da fala de Caveira quando disse que existiam negros querendo trabalhar no período de sua gestão, ele só não entendia o motivo dele (Rodolfo) não contratar e da loja não ter negros até o momento da entrada de Matheus.

Coincidentemente ou não, a sua efetivação e a de Matheus ocorreram justamente com a saída de Rodolfo e a entrada do novo gerente que era Fernando. Era o período da abertura para contratar perfis diversos, ou seja, pessoas negras e homossexuais. No trecho final de sua fala, ela diz que foi na empresa terceirizada e agiu de uma maneira “mais firme”. Como se não quisesse repetir a reação que teve com Rodolfo. O interessante também é como ela enxerga o tratamento recebido na empresa terceirizada. “Falei desta vez com um rapaz que já me tratou muito bem e pegou o meu currículo. Parece que foi com a minha cara.”. O fato de ser tratada bem de primeira e ter o seu currículo recebido já foi algo positivo para ela, o que nos faz entender que nem sempre isso aconteceu em sua busca por uma oportunidade de emprego na *Fast Fashion*.

Ao contar como se deu a sua entrada na firma, Gracinha já me relatou como foi o seu encontro com Rodolfo e como ela se sentiu depois do tratamento recebido. Já o segundo caso, foi com uma “colega de trabalho”⁹⁹ que queria lhe obrigar a se desculpar com uma cliente branca que teria lhe insultado:

Gracinha – Ela ficou responsável pela loja num domingo. Eu tive um problema com uma cliente, ela acabou me ofendendo. Tássia apareceu e sem entender o que havia acontecido, falou que eu deveria pedir desculpas para a

⁹⁹ Quando ela me falou o nome da funcionária, eu não esperava tal informação. Não mencionei naquele instante que pretendia conversar também com ela. Segui lhe ouvindo atentamente. A funcionária apontada por Gracinha, depois que eu expliquei sobre o tema da pesquisa e lhe informei que gostaria muito da sua participação – visto que ela possuía mais de 15 anos de trabalho na empresa –, não respondeu as minhas mensagens. Depois de um tempo sem resposta, ela escreveu e disse que gostaria de participar. Solicitei seu telefone para que pudéssemos conversar por aplicativo de mensagens (por entender que seria mais rápida a comunicação), por ligação ou o que fosse melhor para ela, mas mais uma vez ela ficou em silêncio e desta vez por vários dias. De repente ela respondeu dizendo que estava com a vida bem corrida no novo emprego, mas que gostaria de falar comigo sim. Então perguntei se poderíamos falar naquele instante, pessoalmente ou virtualmente, mas ela não podia. Acabei retornando para São Paulo e continuei tentando conversar com ela. Desta vez realizaria a entrevista por chamada de vídeo do próprio aplicativo de mensagens, lhe informei a possibilidade e disse que conversei com outros funcionários utilizando este recurso, posto que alguns destes contatos surgiram depois de eu já ter retornado à São Paulo e também pelo motivo da própria disponibilidade da pessoa. Enfim, ela está em silêncio até agora.

cliente. Eu vendo aquela situação disse que não pediria desculpa. Deixei-as lá embaixo e subi.

Silvio – Você lembra como era a cliente, a sua fisionomia?

Gracinha – Fisionomia não, eu só sei que ela era branca. Eu sei que quando foi na segunda-feira, Tássia foi falar com Fernando (o gerente deste período) e ele disse que eu estava certa. Que jamais Tássia deveria ter feito aquilo comigo. Então, isso não sumiu da minha mente. Foram estas duas histórias que me marcou muito. Com relação ao preconceito racial.¹⁰⁰

Continuando, a funcionária Tássia interpelou a reclamação da cliente sobre Gracinha – que na verdade não se calou diante do insulto e respondeu, somente visando se defender – e quis que ela fosse se desculpar com a cliente na Área de Vendas, alegando que “todo cliente tem sempre razão”.

Gracinha disse que ficou sem ação com a atitude da funcionária que a colocou na frente da cliente, obrigando-a a pedir desculpas. Gracinha naquele momento decidiu dizer não. Afirmou que não pediria desculpas já que fora ela a pessoa ofendida. A funcionária “indignada” com a postura foi relatar a Fernando, que acabou dando razão a Gracinha.

Essa situação de clientes brancos ofenderem ou até agredirem, como ocorreu com Daiane quando estava gestante, com Jucélia e Gracinha alerta para a reação dos funcionários ou superiores envolvidos na resolução do problema. Eles, via de regra também brancos, tentam obrigar as vítimas dessas clientes a se desculparem com a “justificativa” de que o “cliente tem sempre razão”. Em alguns casos, até ameaçam de demissão as funcionárias, que via de regra são negras. Produz-se uma “indignação” incomum quando estas mulheres negras não se “calam” ou se insurgem diante da violência (verbal ou física) recebida. É como se os clientes brancos não pudessem ser “destratados” ou “contrariados”, mesmo quando agindo agressivamente com respeito a funcionários negros e negras, que deveriam se manter passivos diante do tratamento violento (e ofensivo) que lhes é imposto.

Mais à frente, em nossa conversa, percebi que Gracinha tinha um carinho enorme por Fernando. Poderia mesmo dizer que, de acordo com suas palavras de admiração, ela o idolatrava. No mesmo instante, quando falou de Fernando, ela levantou e foi buscar umas caixas com álbuns de fotos, que achei seriam registros fotográficos da sua família. Para minha

¹⁰⁰ Gracinha apresentou essa passagem acima de maneira muito rápida. Pelo que fica evidente, Gracinha foi “ofendida por uma cliente branca”. Fiz o possível para saber se ela lembrava ou podia dizer o que foi dito ou detalhar a agressão especificamente, sem sucesso, pois ela acabava desviando a direção do assunto. Fiquei realmente com dúvidas se ela lembrava ou se não queria falar. Decidi, então, respeitar a sua vontade e não toquei mais no tema.

surpresa, ela me mostrou uma foto dela ao lado de Fernando, no momento da saída dele da loja – creio que por transferência. Ela estava usando uma blusa branca com a foto dele estampada na parte da frente da blusa, segurava umas flores na mão e ostentava seu sorriso contagiante. Percebi que ela se sentiu grata e protegida com a atitude de Fernando.

Buscando entender como foi sua experiência de trabalho no cotidiano da loja e se em algum momento ela almejou “crescer” (aspectos da mobilidade e imobilidade) no plano de carreira da empresa, ela nos diz o seguinte:

Gracinha – Eu amei logo de primeira. Eu trabalhei com Fernando, um amor de pessoa. Renato foi depois. Foi Fernando que me tirou do Feminino e me levou para ser Assessora de Colete [cargo com um status e muito bem visto na empresa – era como se os melhores e com potencial de crescimento fossem selecionados para dar o que a loja tinha de melhor aos clientes]. Fernando era muito gente [humilde e próximo das pessoas]. A minha melhor fase na empresa foi o período que eu passei com Fernando. Fernando foi a oportunidade para muita gente. Ele foi ser humano. Tratava de igual para igual. (Grifos do Autor)

Ela fala rapidamente como era o trabalho do Feminino:

Gracinha – Eu tinha que arrumar a área, depois pegar as roupas que ficavam no Provador, pois elas tinham que voltar para a Área de Vendas [quando eles não conseguiam dar conta da distribuição no dia anterior], abrir espaço para reabastecer com roupa nova que chegava do caminhão. Isso era o que fazia no dia a dia.

Silvio – Você almejava algum crescimento dentro na empresa?

Gracinha – Para falar a verdade, eu nunca me preendi a crescimento na *Fast Fashion*. Eu pensava sempre em estudar e fazer alguma outra coisa. Eu via a loja como passagem. A empresa para mim também foi aprendizado. Eu via muita disputa para querer subir [no plano de carreira].

No mesmo momento em que ela falava sobre suas expectativas com a empresa e seu futuro dentro e fora dela, Gracinha me deu sua opinião sobre a gestão de alguns gerentes e a maneira de trabalhar do supervisor Sérgio.

[A gestão de Renato]

Gracinha – Ele tentava ter uma abertura com os funcionários, mas era uma coisa tão superficial. Não era uma coisa firme. Era algo muito falso, de interesse, como se quisesse comprar os funcionários e a simpatia deles. A fase dele foi uma época que ele colocou muito uns contra os outros. Foi uma fase feia. Estava uma coisa muito chata, eu já não era a Gracinha alegre, sorridente, andava de um jeito que não era eu. Então disse para mim mesma que tinha que sair da loja pois ela estava me fazendo mal. Foi quando teve um dia que Renato

falou pelos “quatro cantos” que quem quisesse sair da loja ele demitiria naquele dia. Seria o único dia que ele faria isso. Aí eu disse, eu quero. Ele tentou me convencer do contrário, e eu disse que queria sair. (Grifos do Autor)

Silvio – Eu lembro desse dia. Foi tanto que ele teve que suspender porque ficou uma fila enorme de funcionários querendo sair da empresa.

[Gracinha dá uma risada e disse que foi uma fila imensa das pessoas querendo sair da empresa].

Silvio – Ele começou a ficar assustado com o volume de gente e não esperava que teria aquela quantidade de pessoas querendo sair da empresa. Com o tempo eu aprendi com o outro gerente, Samuel, sobre a “linha 1” que é a linha de custos da empresa que tange à demissão de funcionários, ele iria estourar o limite de gasto com demissões. Por isso, ele teve que voltar atrás. Sem mencionar, que pegaria muito mal inúmeros funcionários sendo demitidos num único dia e na administração dele. Foi hilário ele tentando voltar atrás, desistindo da sua ideia maluca.

[Sobre Sergio e a pressão que ele exercia nela, em alguns momentos]

Gracinha – Eu nunca gostei, Sergio sempre foi uma pessoa muito falsa. Nunca gostei. Eu convivia com ele com os olhos bem abertos [gesticula e demonstra com expressão facial], ele nunca foi uma pessoa legal.

Notei que o foco no cotidiano de trabalho cedia espaço para um ir e vir nostálgico, que era catalisado por caixas de fotografias que remontavam todo um tempo vivido no passado e que ainda misturavam fotos de quando trabalhávamos juntos na empresa, fotos de seus familiares e de momentos importantes de sua vida.

Entre uma conversa e outra, o tema da discriminação entrava e saía, numa hora estávamos falando sobre a *Fast Fashion* e em outra o assunto era a história da sua relação e experiência familiar num contexto vivido no passado. Neste ir e vir, ela me relata um acontecimento que para ela foi muito doloroso e marcante, tal fato aconteceu na escola quando ela tinha entre 15 a 16 anos.

Gracinha – Quando nós saímos do Rio de Janeiro fomos para Recife. Meu tio era da Aeronáutica. Recife foi muito duro para gente, principalmente para mim. Morava com meu tio e a minha irmã morava com outro tio.

[Ela faz um ir e vir nas histórias]

[Antes de Recife], eu fui para o Rio [de Janeiro] com 3 anos, minha mãe... é... [pausa longa, depois retoma o assunto de que foi para Recife]. Lá em Recife... Pronto! No meu primeiro dia de aula, tocou o recreio e eu sai da sala. Eu a única negra da sala [ela começa a falar bem pausado], como eu não conhecia ninguém, sentei lá no pátio durante o recreio. De repente me aparece um monte de criança na minha frente gritando: ela é preta, ela é preta, ela é preta... Menino, sabe aquele arrepio que dá na gente, eu sentindo o arrepio, não

conseguiu me levantar e sem saber o que fazer. Aqueles minutinhos para o inspetor chegar e tirar aquelas crianças da minha frente pareceram uma eternidade. Eu devia ter uns 15 a 16 anos. Depois que ele veio e conseguiu tirar as crianças ainda gritando “ela é preta... ela é preta”, eu fui para a sala e não sai mais de lá durante os recreios.

[Ela solta uma risada neste momento como se fosse engraçado, mas eu sinto que aquela risada camuflava uma lembrança dolorosa e marcante.]

Eu fiquei muito violenta e nervosa, tudo eu queira resolver na porrada depois disso. Eu não sabia falar e nem lidar com aquilo. Agredi um garoto que colocou um sapo em minha mochila e quando fomos para a diretoria fui chamada de nervosa e violenta, que eu não podia ter agido assim. Por mais que eu falasse que o culpado foi ele, as broncas foram só para mim e a todo momento era chamada de nervosa. Aquela fala de que “a preta é raivosa”. Algumas vezes eu chegava em casa chorando.

No meio dessa fala, ela levanta e vai até a cozinha, depois vai para a área de serviço sem mencionar o que iria fazer. Fiquei sem entender de início, mas depois fui fazendo algumas conexões de sentido sobre o que estava acontecendo ali, o tema era doloroso, as lembranças às vezes voltam com muita força e falar sobre tais situações de violência às vezes nos faz sentir um turbilhão de coisas novamente. Ela não me disse com palavras se foi isso que imaginei, mas o seu gestual, o seu movimento corporal estavam me expressando uma mensagem. Foi assim que interpretei. Esta ação de rememorar alguns fatos ou situações passadas na qual vivemos uma experiência de discriminação e preconceito exige muito da nossa emoção e subjetividade. Segui o ritmo dela e fomos conversando na dinâmica colocada por Gracinha. Ela lá na área de serviço fazendo algo que eu não sabia o que era e eu na sala, no sofá, tentando falar mais alto e aguardando suas devolutivas. Alguns minutos se passaram, ela me informou que estava lavando um ventilador e que tinha desmontado ele para limpá-lo melhor. Ela retorna com o ventilador limpo e montado, disse que era para mim porque estava muito calor. Achei uma gentileza sem igual, mas não pude deixar de pensar que a sua saída e o tempo ausente teve relação com o assunto que estávamos tratando e o impacto que aquelas lembranças causaram na gente.

No decorrer de nossa conversa ela continuou levantando e saindo algumas vezes da cadeira que estava em minha frente. Às vezes ela decidia pegar água, depois um suco e em seguida mais álbuns de fotografias. Seguiu alternando entre pegar e largar o celular para ver e me mostrar fotos de ex-colegas de trabalho. Mas o assunto da discriminação racial principalmente em seu contexto de vida pessoal e familiar continuou permeando a conversa.

Ao final, numa tentativa de entrar novamente nas questões voltada à *Fast Fashion*, eu perguntei sobre a atualidade: “Quando você olha estas fotos e ver a empresa hoje, sente que mudou muita coisa?”

Gracinha – E como mudou! Você entra na loja e sente ela toda “fria” [como se não tivesse calor humano], é uma coisa muito estranha. É tanto que eu não entro mais, eu passo direto. Não tem mais graça, não me atrai entrar ali. Na verdade, está sem vida. A loja antigamente tinha vida. E quando você entra agora, não consigo sentir vida ali dentro [contexto de Aracaju].¹⁰¹

No fim do nosso encontro eu cheguei ao entendimento de que ela estava se protegendo e tentando criar uma maneira de falar sobre algo dolorido e difícil, ao mesmo tempo, tentando se manter leve e alegre como sempre foi. Gracinha não conseguia ficar sentada e parada por algum tempo. O caso das fotos mexeu muito comigo, rever o ambiente da loja e a forma como todos sorriam em vários lugares dentro da empresa me fez pensar como este ambiente aparentemente harmonioso e alegre traveste todo um contexto de subliminares agressões que se apresenta aparentemente inconsciente, mas que machuca e nos marca profundamente.

4.3 – O caso de Daiane (2005-2009): uma gestação face ao assédio moral e o nosso encontro simbólico

No meu retorno a Aracaju, eu consegui encontrar com Daiane. Este encontro se deu no dia 22 de março de 2018. Esperava que a nossa conversa traria lembranças de alguns fatos vividos por nós durante o tempo de trabalho na firma. Além disso, almejava pôr em contraste as minhas memórias (do que pude recordar da nossa convivência) visando uma forma de controle metodológico e aprofundamento das questões de pesquisa concernentes às experiências de discriminação e às relações raciais e de gênero.

Depois de algumas mensagens trocadas numa página de rede social (virtual), ela me disse que teria uma consulta médica e em seguida poderia falar comigo no Shopping Jardins. Achei que seria muito interessante estarmos perto e revermos a firma onde trabalhamos juntos, se possível, andarmos dentro dela e vermos o que conseguiríamos lembrar da nossa experiência

¹⁰¹ O sentido que ela aplica à palavra “vida”, assim entendo, se refere aos momentos do passado que em sua visão a maioria dos funcionários demonstravam um ar de satisfação, de alegria. Bastou eu ver as fotos que ela tirava dos funcionários dentro da empresa, onde todos geralmente abraçados demonstravam um ambiente alegre e convidativo.

passada – durante a nossa interação. Cheguei ao nosso encontro um pouco adiantado, dei uma olhada para ver se tinha um lugar mais tranquilo para a realização de nossa conversa, pois se tratava de uma quinta-feira no período da tarde para noite e o shopping estava muito movimentado.

Avistei um lugar dentro de uma livraria que se mostrava muito bom, parecia tranquilo. De repente, quando percebi, andando entre as pessoas que caminhavam pelos corredores do shopping, vejo Daiane vindo com seu esposo e sua filha. Ele me viu primeiro, deu um toque nela e fez um gesto com a cabeça mostrando para ela onde eu estava. Ela sorriu. Fiz questão de levantar e ir ao encontro deles para cumprimentá-los. Enquanto falávamos, seu marido já foi se direcionando para uma mesa na praça de alimentação. Fiquei sem jeito de pedir que saíssemos dali e fôssemos para outro lugar. Decidi que conversaríamos ali mesmo. Abstrai ao máximo a agitação em nossa volta e foquei totalmente neles, tentando vivenciar aquele raro e simbólico momento de entrevista.

Já sentados, nos olhávamos, falávamos do tempo que não nos víamos, falamos de quantas coisas devem ter acontecido em nossas vidas e do quanto era bom nos reencontrarmos. O marido e Daiane começaram perguntando sobre a minha pesquisa, expliquei para eles do que se tratava e eles foram logo dizendo que tinham muitas coisas para falar. Daiane falou que sua filha era o bebê que estava em sua barriga naquele processo vivido na loja com a participação do supervisor que registrei num conjunto de relatos das minhas memórias. Fiquei impressionado, olhava para aquela garota e me vinha um misto de alegria, lembranças do passado e de alívio por vê-la com saúde e tão grande.

Daiane se auto identificou como negra, é casada, tem 40 anos e é mãe de duas filhas. Nasceu em Aracaju/SE e possui o Ensino Médio completo. Trabalhou na multinacional de junho de 2006 a setembro de 2009. Mas antes de trabalhar como uma funcionária efetiva, ela foi uma trabalhadora temporária da loja shopping em 2005 com um contrato de trabalho de até 3 meses e também da loja do centro por um período de 20 dias até a sua efetivação como associada nesta última. Pelo que entendi em nossa conversa, Daiane não está trabalhando em nenhuma empresa, se dedica atualmente em cuidar da sua família e de sua casa.

Antes de trabalhar na *Fast Fashion*, ela já havia trabalhado em outras lojas, sempre em comércio e na maioria das vezes em shopping. Antes de ir para a empresa, trabalhou numa loja de eletrodomésticos (fato lembrado por seu marido). Foi a sua primeira vez trabalhando numa loja de centro. Como os demais sujeitos que trabalharam (e ainda trabalham) na multinacional e que entrevistei, Daiane revela a admiração que sentia pela firma: “Eu tinha muita vontade de

trabalhar nesta *fast fashion*. Eu achava o máximo... Fiz de tudo para entrar na empresa.”. De acordo com ela, esse desejo e a admiração não se mantiveram por muito tempo.

Daiane – Mas no final foi só decepção. Sabe o que é você trabalhar quase 4 anos numa empresa, tentar crescer e ver pessoas que vinham depois [sendo promovidas e ela deixada de lado] ... Mesmo você dando o seu melhor, o tempo inteiro, e ninguém me enxergava, só boicotava e não deixava você [crescer] ... Entendeu? Então, isso me desestimulou demais. Aí eu estacionei, fiquei morna mesmo e deixei o tempo passar.

Quis saber como foi a sua entrada na empresa e a sua seleção de contratação. Em contato com a funcionária da empresa que contratava terceirizados, Daiane ouviu que ela “talvez servisse para a loja do centro”¹⁰², como se existisse algo nela que a impedisse de ser uma candidata com requisitos para trabalhar na loja do shopping. Daiane disse, em nossa conversa, que não sabia se a fala da funcionária foi pelo motivo de ver a loja do centro relacionada ao “povão” – aspecto ou termo que se refere ao *status* do público e que tem relação direta com padrão de classe dos clientes daquela loja. Mesmo assim, porque ela interpretou que Daiane teria o perfil ideal para trabalhar na loja do centro e não no shopping? A tal funcionária disse também, de acordo com Daiane, que “um setor que se encaixaria no seu ‘perfil’ seria o da Fiscalização”. Ao final, a moça recusou o currículo porque ela faria 27 anos em breve - e disse que sentia muito. “Eu sai de lá arrasada, acabada. Mas não contente, eu liguei para a loja e por sorte ou azar quem atendeu foi Renato (Gerente)”.

Ela explicou ao gerente a situação ocorrida, disse que uma funcionária da empresa terceirizada não aceitara o seu currículo pelo fato dela ter 26 anos. “Ele aparentemente ficou indignado. Ele pediu que voltasse lá na empresa no outro dia às 10h e informou que falaria com a funcionária” da empresa contratada. Chegando lá, a funcionária já estava à espera de Daiane, não lhe esboçou nenhuma simpatia e pediu somente o seu currículo. Em seguida, a trabalhadora da terceirizada lhe informou o horário da seleção. Para Daiane ficou evidente que o gerente realmente ligara por causa da reação da moça. Depois de ser selecionada, Daiane passou a trabalhar como temporária. Como ela disse: “essa foi a minha primeira experiência já de cara” – com a *Fast Fashion*.

Perguntei como foi a seleção e ela disse que eles apresentaram a empresa e parecia que seria muito bom trabalhar lá, mas quando começou realmente não foi o que aconteceu no dia a

¹⁰² Fato muito diferente do que observei na loja do Shopping da Faria Lima, que na realidade abriga a loja modelo da *Fast Fashion* nos dias atuais. Lá encontrei muitas funcionárias negras, com cabelos de cores e cortes variados. Chamou muito a minha atenção a presença dessas mulheres negras num shopping tão suntuoso. Vi que nas demais lojas de grifes do shopping os funcionários eram brancos em sua maioria. Vi negros trabalhando como seguranças e na limpeza.

dia de trabalho. “Você trabalhava muito, ganhava muito pouco, era uma miséria. Eu trabalhei como *part-time* (sendo temporária), era realmente muito pouco (o salário que ganhava no final)”.

Voltando ao tema da mobilidade e imobilidade, quando Daiane me disse que pessoas que entraram na empresa depois dela acabavam sendo promovidas em sua frente, mesmo ela tendo mais experiência, eu perguntei: “você lembra de alguma situação em que pessoas entraram depois de você e foram promovidas? Numa relação direta com você.”

Daiane – Sim, sim. Pronto, eu vou dar o exemplo de pessoas que entraram na empresa comigo. Não quero dizer que eu pense que a minha capacidade fosse maior... Posso falar nomes?

Silvio – Sim, pode.

Daiane – Tipo Mônica, você se lembra dela?¹⁰³ Ela era uma menina de garra e tudo, mas na minha concepção quando ela virou “Pleno”, nós éramos “Júniors”, eu achava que seria eu [a promovida]. Foi o “primeiro balde de água fria”. Sinceramente, eu trabalhava com ela e não via grandes coisas, via sim, uma menina, muito mais jovem do que eu que tinha vontade de crescer. Porém, eu tinha muito mais. “Eu dava o sangue” no trabalho, na inauguração [grupo de trabalhadores que seriam treinados para tal – em que Daiane entrou;], eu entrava às sete da manhã e saía às sete da noite. Deixando minha filha em casa com 6 anos na época. Largava ela em casa e só voltava “morta, moída”. Trabalhei quase um mês sem folga nenhuma. Dei tudo que eu podia e mais um pouco. (Grifos do Autor)

Silvio – Acreditando na mensagem da empresa de que todo mundo poderia crescer?

Daiane – Exatamente! Na “lavagem cerebral” que eles faziam na gente, na verdade. Aí, eu vi que ela foi a primeira. Depois outras pessoas sendo promovidas, e eu não. Foi então que eu percebi que a coisa estava ruim mesmo. (Grifos do Autor)

Marido – É justamente isso que ela comentava. Trabalho com muita dignidade, honestidade e transparência, mas me parece que isso não é bem visto dentro da empresa.

Daiane – Parece que ninguém me enxergava.

Marido – Só é bem-visto aquela pessoa com característica de “puxa-saco”.

Silvio – Você acha que esta implicação poderia ser ocasionada por alguma coisa? Me refiro a certa implicação da pessoa que podia lhe promover.

¹⁰³ Esta funcionária Mônica reaparece no caso de Arlete. Ela era a Monitora que foi colocada no NP como superior de Arlete, mesmo sem conhecer os processos de trabalho e nem tendo a experiência dela. Interessante que o mesmo fato aconteceu com duas funcionárias negras e a mesma funcionária branca. Duas negras foram preteridas pela mesma pessoa em tempos diferentes e em setores diferentes.

Daiane – Sim, eu acho que sim. Eu nunca tive “papas na língua”. Sempre falei tudo que eu pensei. O que eu achava errado, eu realmente falava. E eu acho que isso incomodava. Começou a incomodar Adriana, Sérgio. Eu acho que eles me barravam mesmo. Renato parecia não ter “pulso” para dizer que queria a minha promoção.

[Marido comenta que ela queria ir para o Caixa Geral e isso foi uma luta também.]

Daiane – Na verdade foi ele [Renato] que me prometeu. Disse que eu tinha o perfil. Eu fiquei super feliz, até comentei com você [o marido] em casa. Eu odiava ter que fazer aquele 0+8 [parcelamento com juros]. Achava uma enganação absurda. Eles chamavam a minha atenção porque eu dizia para os clientes que as compras neste parcelamento eram com juros.

Marido – Tinha que manipular.

Daiane – Dizia que não tinha como vender, pois, via nos clientes a representação de algum familiar e que não me sentia bem em enganar. Aí disseram para mim que eu então não servia para o trabalho.

Quando tinha aquelas reuniões para promover e ele (o gerente) chamou o nome dela...

Silvio – É meio que um baque, para a gente.

Daiane – Nossa! Para mim... Eu chorei tanto que você nem tem noção. Não porque ela foi promovida, mas pelo fato de eu não ter sido. É tanto que em outras reuniões deste tipo eu nem ia mais. Chamavam a minha atenção por causa das ausências.

Silvio – Mesmo com tudo isso, você acha que sua relação com o gerente Renato foi se desgastando? Ou você mantinha uma boa relação com ele?

Daiane – Silvio, eu gostava dele de “graça”. Eu gostava muito dele. “A gente era irmão em Cristo”. Ele era evangélico também. Eu não sei se isso atrapalhou a maneira de enxergar ele também. Eu achava que faltava um pouco de pulso. Eu falava com Renato, ele me dizia que eu era competente, que gostava do meu trabalho, “mas...” Sempre tinha este “mas”. Este “mas” era o que me deixava chateada com ele. Apesar de eu ser muito transparente. Eu chegava em casa arrasada. (Grifos do Autor)

No relato acima fica evidente que algumas passagens se relacionam diretamente com os fatores de mobilidade e imobilidade, nota-se também acontecimentos que acabam apresentando outra dimensão importante que é a relação de trabalho dentro da loja. Uma das passagens que me chama a atenção é quando Daiane se refere à juventude da moça que foi promovida como se procurasse analisar as diferenças entre ela e a colega no intuito de descobrir quem realmente teria os atributos necessários para receber a tão esperada promoção de cargo. Em sua percepção, o que sobressaía é que a colega era muito mais jovem e tinha uma vontade de “crescer”. Mesmo

assim, Daiane não se deixa influenciar pela diferença de idade e diz que apesar disso, ela “tinha muito mais” vontade de crescer dentro da empresa e “dava o sangue” para isso. O que fica para mim desse seu relato é que os seus superiores não optaram pela “vontade” ou dedicação dela e sim pela jovialidade da sua colega de trabalho. Outra coisa que fica no ar é se realmente foi só a questão de ser mais jovem que pesou na decisão de promoção de cargo. Alguns anos depois, não sendo tão mais jovem que Arlete (que também era negra), Mônica foi remanejada para ser a Líder, ou seja, a superior responsável do setor Novos Produtos, mesmo quando todos davam por certo a promoção de Arlete¹⁰⁴ – a mais experiente e quem mais entendia do trabalho que era feito nesse setor (muitas vezes chamado de Eletrônicos).

Em seguida Daiane faz um questionamento afirmativo que ressoou muito em minhas reflexões, ela diz: “parece que ninguém me enxergava”. Este verbo enxergar utilizado por ela, em minha visão, assume outro sentido. Pensando literalmente é óbvio que enxergavam Daiane, a conotação utilizada aqui foi para demonstrar que existia uma “força maior” que “invisibilizava” não só uma funcionária como se fosse algo comum no dia a dia da loja, mas a ação de não enxergar ou invisibilizar recaía numa trabalhadora diferente das demais (que em sua maioria eram mais jovens e brancas), insidia numa mulher negra, com uma idade elevada para o padrão visto na firma, sem “papas na língua” e extremamente dedicada ao seu trabalho. Mesmo ela recebendo elogios tão positivos do seu gerente de loja como ficou evidente em seu relato acima.

Fico pensando como era, para Daiane, ter que trabalhar com este sentimento de que não era enxergada pelos seus superiores e que a oportunidade de crescimento que tanto sonhava tendia a não acontecer. O “não enxergar” pode ser uma ótima justificativa para substituir o preconceito (consciente ou inconsciente) ou até mesmo a discriminação velada que ocorreu com Daiane quando nem ela e talvez nem seus superiores perceberam.

Apesar de Daiane dizer que o gerente da época poderia ter um pouco mais de “pulso” para garantir a sua promoção, ela nos relata o fato dela e do gerente serem “irmãos em Cristo” e que esta proximidade pode ter prejudicado o seu entendimento do que realmente estava acontecendo com ela dentro da empresa. Os dois tinham algo em comum, eles eram evangélicos.

Ele não cumpriu a sua “promessa” de pô-la no Caixa Geral, expressa ao dizer para Daiane que ela tinha o “perfil”. Isso também a deixou “arrasada”. Destaco o manejo do mecanismo das “promessas”, que não são cumpridas, e que tem por objetivo gerar expectativas e fazer com que

¹⁰⁴ Este fato será mais detalhado quando estiver tratando o caso de Arlete.

os trabalhadores deem mais de si. Ao final, quando não acontecem, acabam impactando negativamente na subjetividade e na vida de quem as ouviu. Tal situação também aparecerá em Jucélia.

Antes dela relatar com mais profundidade as questões relacionadas às relações de trabalho no chão de loja e aos tratamentos desiguais recebidos que se tornaram experiências de discriminação, eu perguntei: “o que você acha do “perfil” que era solicitado pela *Fast Fashion* e o que era em sua opinião?”.

Daiane – Pessoas bonitas, em sua maioria magras, brancas. Colocavam um ou dois negros para dizer que está incluindo... entendeu? Mas se contratasse um negro tinha que ser um mais “exótico”, cabelo diferente, *Black Power*, etc.

Impressionou-me a explicação enfática de Daiane sobre o “perfil” que era tão aludido pela multinacional. Ela deixa evidente em sua percepção a predominância de pessoas brancas e uma baixa presença de negros e negras na empresa. Além disso, sua fala sugere uma leitura da situação que não deixa de ser interessante: como se os poucos negros (os mais diferentes) que estivessem lá, trabalhando, assumissem involuntariamente o papel de reforçar ou potencializar a imagem da *Fast Fashion* de que era uma firma “inclusiva” e preocupada com a “diversidade”, apesar de Daiane não dizer isso com todas as palavras.

No intuito de saber um pouco mais sobre a sua relação de trabalho com colegas, supervisores e gerentes no cotidiano, pedi para Daiane falar sobre o que mais lhe marcou e o que vinha em sua cabeça naquele momento – sem perder de vista a experiência da discriminação.

Daiane – Meu problema com Sergio [supervisor] começou quando ele foi para o Varejo da loja do centro. Aí, a minha vida virou um inferno. A minha gravidez virou um inferno (com bastante ênfase). Eu passei momentos de horror com aquele homem. Isso eu não vou esquecer nunca. Eu cheguei a ter um sangramento durante a minha gestação.

Silvio – Pedi que ela relatasse, se pudesse, o fato e a maneira como ele a tratou naquele dia.

Daiane – Lembra de Wedja?

Silvio – Eu lembro.

Daiane – Neste dia eu já estava trabalhando na Troca, lá em cima, aí, ele [Sérgio] falou que eu teria que ficar no lugar dela pois ela iria ao médico. Eu disse: eu fico, mas você sabe que toda hora eu tenho que ir ao banheiro. É normal de uma grávida. Aí Sérgio disse: é, mas isso você se controla. [Daiane]

Eu posso fazer xixi num ‘copinho’. Respondi bem irônica mesmo. Ele disse: “Daiane, eu já estou por aqui com você já [aludindo à ideia de que já não suportava mais ela]. Fica lá!

[...] Eu precisava ir ao banheiro e ninguém ficava no meu lugar, foi quando você [Matheus] ficou e eu subi. Ao passar pela Troca, a funcionária que ficaria lá não tinha chegado, estava atrasada e havia uma cliente lá muito irritada. Vendo aquela situação tentei ver o que era. Nesse momento, enquanto falava com a cliente, a funcionária chegara ao setor. Ela presenciou a cliente querendo trocar uma peça de roupa suja e eu dizendo que não trocava. Eu estava sentada. Percebi que já estava perto do horário de almoço e que precisaria almoçar e tomar um remédio da gestação. E Sérgio já sabia disso. Resumindo, como eu não troquei a roupa da cliente, ela ficou muito irritada e jogou a roupa em mim no intuito de me agredir. Aí eu levantei e disse que estava grávida, que não discutiria com ela e que nem podia, pois já estava com fome e trêmula. A cliente disse que era problema meu. E o marido dela ficava alertando que eu estava grávida. Para ser sincera, quando ela jogou a roupa em mim, eu joguei de volta nela. E pedi para ela me respeitar. Ela me xingou de tudo e mais um pouco. E eu pedi que ela fosse falar com o supervisor ou gerente que eu só era uma funcionária. Eu estava muito trêmula e vi que precisava comer principalmente por causa do remédio. Quando eu terminei de colocar meu prato, ele chegou. Vi que ele deu aquela respirada. Quando vi ele entrar eu até gelei, é incrível que eu gelo até hoje. Aí ele disse: ei, nem coma!

Silvio – Na frente das pessoas?

Daiane – Na frente de todo mundo. Ele começou a dizer em tom de voz alto que eu não iria comer, que eu iria pedir desculpa a cliente imediatamente. Ele falava: você está achando que está em sua casa é?

[...] Eu estava nervosíssima. Depois ele começou a me chamar de estorvo. Dizia que eu era um estorvo na frente de todo mundo. Ele disse que gostaria de poder me demitir naquele instante. Eu disse que ele não podia. Aí ele disse: por enquanto. Foi quando eu sai correndo para o banheiro depois das barbaridades que ele me disse. E percebi que estava sangrando. Falei com Luíza, a secretária, para me emprestar um dinheiro para o taxi para eu ir ao médico e ela me disse que não podia me dar. Aí eu sai caminhando sozinha pela rua. Fiquei na clínica até conseguir parar o sangramento.¹⁰⁵ (Grifos do Autor)

Depois de se referir à perseguição que sofreu e relatar que o supervisor e o gerente foram responsáveis pelo maltrato e sofrimento, o seu marido após escutar a esposa falando sobre tais momentos, complementa o relato falando que em muitas ocasiões quando ela chegava do trabalho, ele a “escutava e entendia que ela precisava desabafar se não ela ficaria louca”.

¹⁰⁵ Neste relato sobre o acontecido no dia do assédio sofrido por ela, percebi que existiram detalhes que ela não havia me falado. Creio que é justificável pelo nível de estresse que ela passou e o grau das violências que recebeu do supervisor. Lembro vividamente dos momentos de conversa com o marido dela, quando o alertei para denunciar na delegacia do trabalho e de vê-la saindo às pressas. Mais à frente apresentarei a minha lembrança em forma de relato.

Neste momento a sua filha está calada, séria e observando a mãe, com os braços entrelaçados e apoiados na mesa, com a cabeça sobre eles como se procurasse uma posição confortável para ouvir o que a sua mãe e seu pai tinham para falar àquele moço (eu) até então desconhecido. Para mim, vendo aquela cena e seus olhares para os pais foi impressionante. Olhava para ela, tão quieta, em silêncio e só me vinha a lembrança de que aquela criança, ainda na barriga de Daiane, já tinha sido uma vítima do assédio e de algumas violências direcionadas para a sua mãe.

Enquanto Daiane falava do sofrimento decorrente do tratamento desigual recebido, do início do sangramento ou princípio de aborto que teve, sua filha levantou e foi dar um beijo na cabeça de sua mãe. Vi esta cena e fiquei extremamente tocado. Estava diante de uma criança de 9 anos, que olhava fixamente para a mãe e que já entendia que ela sofrera muita coisa no passado e que precisava do seu apoio. Percebi que estávamos falando de coisas doloridas e pesadas na frente dela, e numa demonstração de compreensão, admiração e amor à mãe, ela levantou e realizou este gesto que ficará marcado em minha lembrança para sempre.

Talvez seus pais nem tenham percebido o quanto foi importante e simbólico este gesto dela, diretamente ligado ao assunto tão delicado que estávamos falando naquele instante. Ouvir mais uma vez o relato do que aconteceu com Daiane, sobre o assédio sofrido, anos depois, foi de arrepiar.

Ressalto que enquanto ex-funcionário que fui nunca vi e nem ouvi comentários de que alguma funcionária branca e/ou gestante tenha sofrido um tratamento desse tipo. Com exceção e particularidades do caso de Araraquara, nenhum dos entrevistados homens ou mulheres, brancos ou negros, em Sergipe ou em São Paulo, me relataram algo semelhante (com o risco eminente de perda da criança) com o que esta mulher negra passou. A forma como o supervisor branco a obriga parar de comer para pedir desculpas a cliente, sendo que foi Daiane, gestante, a agredida. O que aconteceria se a funcionária fosse branca e gestante? Será que seria agredida pela cliente e seria obrigada a se desculpar? Será que o supervisor branco seria tão grosseiro com ela?

Neste momento, eu vou expor uma parte do meu relato sobre este acontecimento relatado por Daiane, agora, sob a minha lembrança e vivência do fato. Tudo que eu consegui recordar daquele dia:

Trabalhando juntos, Daiane e eu nunca tivemos problema algum. Eu me encontrava como o seu líder de operação no setor de Serviços e Varejo. Eu era encarregado da gestão (planejamentos) e operação (desenvolvimentos de atividades do dia a dia) nos setores de

Calçados e Masculino, Caixas de Vendas, Provadores e Troca – onde se encontrava Daiane. Depois de certo tempo trabalhando juntos, Daiane descobriu que estava grávida novamente. Foi uma alegria e uma notícia muito especial para ela e seu marido. Confesso que também fiquei muito feliz. Mas esta felicidade sofreria duros golpes, além de agressões verbais e simbólicas.

A loja do centro ainda não tinha elevador, na realidade, creio que ainda não tem até hoje; algum tempo depois instalaram uma escada rolante para o conforto dos clientes que tinham que subir anteriormente uma escada íngreme e perigosa. Daiane se encontrava no departamento de Troca que já era no piso superior e ficava confortável para ela quando necessitava realizar alguma necessidade fisiológica principalmente por conta da sua gravidez. Mas num determinado período os desentendimentos e implicâncias com ela começaram a surgir. O pivô de tudo isso era um supervisor baiano, branco e fisioterapeuta. Ele não conseguia se conformar com as novas necessidades de Daiane e demonstrava que elas atrapalhavam seu rendimento no dia a dia de trabalho.

Eu fazia os planejamentos e num determinado momento, quando a barriga de Daiane quase dobrara de tamanho, ele pediu que ela fosse colocada no Provador. Alertei que ela não podia, pois estava grávida e precisava constantemente ir ao banheiro. Isso seria muito desgastante para ela e eu não concordava com aquilo. Ele ficou indignado, mas não bateu de frente comigo. O status da nossa relação naquele momento já era outro. Eu conseguia fazer tudo que ele fazia, além de dar mais resultados com a liderança do Caixa de Vendas na loja do centro. No período em que ocorreu o problema grave com Daiane, o gerente já não era mais Renato e sim Rodrigo – um baiano, branco, o último gerente com quem iria me relacionar na minha trajetória dentro da empresa.

Voltando a Daiane, recebi muitas reclamações por conta de eu ter que ficar no lugar dela quando estava no Provador (por alguma necessidade da loja em momentos diversos) para que ela pudesse ir ao banheiro ou comer alguma coisa – visto que agora ela tinha que se alimentar por dois. Eu a substituí, sem nenhum problema. Por mais que soubesse que enquanto líder de operação, a minha função não era estar ali e sim garantindo o funcionamento da loja como um todo e circulando entre os setores. Dentro do Provador eu ficava praticamente sem enxergar o que estava acontecendo na loja e principalmente nos Caixas. No entanto, eu avisava os meus liderados e colegas para me ligarem caso acontecesse alguma coisa que precisasse da minha presença urgente.

O supervisor “ficava para morrer” quando me via lá dentro. Não aumentava o tom de voz comigo, mas dizia que não era para eu estar ali. Reforçava para ele que não podia deixar

Daiane na situação em que se encontrava. Uma vez ela estava com lágrimas nos olhos e me implorou para que eu ficasse lá para que pudesse ir ao banheiro. Falei prontamente que ficava e disse que usasse o tempo que fosse necessário. Ela tinha uma retidão no seu comportamento que era admirável, nunca passou do tempo que falava que ficaria ausente, percebia que o supervisor não gostava das suas subidas e ausências. Isso era insano, pois ela era uma gestante. Daiane me contou depois que estava se sentindo humilhada e que por pouco não havia urinado nas calças, pois já não estava mais aguentando chamar o supervisor no anúncio de som da loja para ver alguém que ficasse no lugar dela por alguns instantes. Ele sequer retornava os seus chamados. Às vezes algum funcionário ficava lá para ela, mas muitos tinham medo das represálias do supervisor. Infelizmente, alguns diziam que iriam ver se achavam alguém e não voltavam para ajudá-la. Ela já havia se queixado com o gerente sobre suas necessidades, o mesmo falava que compreendia e entendia sua prioridade, mas na realidade os abusos continuavam e a “vista grossa” por parte do gerente permanecia.

O barrigão de Daiane estava cada vez maior. Achava que ela podia ter a sua filha ali mesmo dentro da loja. Mesmo faltando pouco tempo para conseguir o afastamento e ter o seu bebê, ela permanecia enfrentando essas violências cotidianas. Ela era uma mulher admirável e com uma força sem igual. Num determinado momento no período da tarde, Daiane me pediu para ficar no Proveedor, em seu lugar, pois precisava muito ir ao banheiro. Só que desta vez, o supervisor me viu e nem falou nada, subiu que nem uma flecha atrás dela. Confesso que não imaginava o que aconteceria naqueles minutos da ausência dela. Vi que ela estava demorando mais do que o normal. Consegui outra funcionária para ficar lá e fui fazer o meu trabalho. De repente, avisto Daiane correndo e saindo da loja de uniforme meio estabánada. Não conseguia entender o que estava acontecendo. Sabia e sentia que algo sério tinha acontecido. O supervisor veio até mim com o rosto meio pálido e com um ar de quem estava respirando fundo por ter discutido. Sua boca estava ressecada. Não imaginava o que havia acontecido. Fiquei pensando no motivo de eu não ter ido verificar o que aconteceu com ela quando saiu às pressas da loja, mas imaginei que talvez estivesse com contrações e por isso foi rapidamente ao encontro do marido ou algo assim. Estava tremendamente equivocado. Horas após o acontecido, o marido dela entra na loja totalmente transtornado. Ele me disse que o supervisor falou absurdos para Daiane, a agrediu com palavras e a insultou. Ela ficou transtornada e por isso saiu daquele jeito da loja. Fiquei em choque. Mais ainda quando ele me contou que ela estava hospitalizada e em observação por causa de um deslocamento de placenta. Ela saiu correndo e o choque das agressões mexeu muito com seu físico e emocional. O médico que a atendeu falou que ela não podia voltar a trabalhar mais. Tinha que ser afastada urgentemente.

O doutor lhe garantiu que daria um atestado e um laudo. Pedi que ele, o seu marido, fosse à Delegacia Regional do Trabalho e registrasse uma queixa ou denúncia. Sugerir que colocasse meu nome como testemunha do que tinha ocorrido e das violências que ela vinha sofrendo no trabalho durante o período de gestação.

Ele se acalmou e fez o que tinha de fazer. Dias depois Daiane se encontrava bem, sua linda filha havia nascido, estava saudável e passava bem. Já a loja enfrentou um processo de assédio moral. A empresa foi condenada a pagar uma indenização para Daiane. O processo, a condenação e a minha presença como testemunha estrondaram dentro da loja e parecia de alguma maneira um insulto ou traição para eles. Como já cheguei a ouvir, eu tinha que “amar mais a empresa”. As relações depois disso ficaram bem complicadas e tensas. Mas não me arrependi do que fiz. Só me perguntava até que ponto essa violência pode ter causado outros problemas de ordem subjetiva a esta mulher negra.

Concluo minhas próprias lembranças, e retomo, doravante, o relato de Daiane:

Daiane¹⁰⁶ – [...] Você só presta enquanto você serve [como se fosse um prazo de validade], você é só uma matrícula [registro de cada trabalhador que ficava visível no crachá], eles não veem como ser humano, eles não querem saber se você desenvolveu uma LER (Lesão por Esforço Repetitivo), uma doença psicológica, alguma depressão, nada disso. “Eu fiquei deprimidíssima!” Minha filha nasceu, eu entrei numa depressão pós-parto.

Silvio – Junto com todas estas adversidades no trabalho?

Daiane – Exatamente! Porque na minha primeira gestação eu não tive problema nenhum, foi maravilhosa. Eu achei que a segunda, por ter mais experiência, seria da mesma forma. Eu tive um cansaço absurdo durante a minha gestação, eu tive que tomar remédio, a minha pressão aumentou muito. Por pura perseguição. Então, não era nada daquilo que eu sonhava, que eu imaginava, entendeu? “Um balde de água fria de verdade”.

[...] “você só serve¹⁰⁷ enquanto você serve¹⁰⁸”, entendeu? Se você tem um problema, se você adoece, se seu marido morreu, se sua filha adoeceu, problema... [de quem tem o parentesco – como se a empresa não tem que ser impactada por conta disso]. Uma vez eu fui questionada porque a minha filha mais velha estava doente, a menina estava com uma febre absurda, então, eu pedi para sair mais cedo e Sergio chegou em mim e falou bem assim: porque

¹⁰⁶ Preciso ressaltar que aqui a filha e o marido dela não estavam presentes, pois sua filha queria comprar alguma coisa e seu pai foi com ela retirar dinheiro. A partir disso, senti que Daiane falou um pouco mais solta, disse que teve uma depressão pós-parto e que ficou “deprimidíssima”. É como se ela estivesse protegendo sua filha de ouvir certas coisas, como se não quisesse machucá-la explicitando as violências que sofreu quando carregava ela em sua barriga. Mas percebo que de alguma maneira, sua filha sentiu e percebeu o que estávamos falando.

¹⁰⁷ “Serve” num sentido de ser útil.

¹⁰⁸ O segundo “serve” é no sentido de servir acriticamente, sem questionar e nem se posicionar contrariamente aos direcionamentos da firma que você julgue inadequado – como o caso de não manipular (ou enganar) o cliente na venda do parcelado com juros.

que seu marido não falta o emprego? Aí eu respondi: porque o salário do meu marido mantém a minha casa. O daqui é só um complemento e se fosse ao contrário, eu estava passando fome. Ele disse: então saia! Eu falei: me bote para fora!'.

Silvio – Ele tinha estes diálogos e confrontos com você, não é?

Daiane – Ele? Ele era terrível! Aquele homem era terrível. E ele era sonso, porque depois que ele “mordia”, “ele assoprava”: [Exemplo dado por ela de como ele fazia: “Que foi Daiane, você está com algum problema?”]. Mas você via que era por pura pirraça. Ele não era bipolar, ele era perverso mesmo. Era maldoso. Vestia a “camisa” (da empresa) da forma que deveria. Ele me humilhava muito! Fui muito humilhada por ele e por Adriana. E por Rodrigo também. Ele não gostava de mim por causa de Sérgio, pois quando ele chegou lá ele já mal falava comigo, sem se quer me conhecer (é como se tivesse uma visão negativa de mim que foi construída previamente).

Silvio – Você lembra de alguma coisa que Rodrigo fez?

Daiane – Por exemplo, quando eu ia falar qualquer coisa em relação ao trabalho, eu dizia: “olha Rodrigo, está faltando determinado material. Ele falava: veja direito! Vá atrás, se vire!”. Ele falava assim comigo. Com essa rispidez. Entrou uma novata lá, a menina enrolava o tempo todo, eu já não estava com aquele empenho todo, mas eu fazia, cumpria minha carga horária; no entanto, só enxergavam a mim e não o que ela fazia. Aí eu fui falar sobre ela, dizendo que daquele jeito não estava dando. Eu estava com o barrigão da gestação, ela saía para fazer xixi ou beber água e demorava quase meia hora e ninguém via, só enxergava a mim. O gerente disse para ela: “vai ver que o problema não está nela”. Depois disso, eu deixei de lado.

Silvio – Então isso era sucessivo, este tipo de tratamento?

Daiane – Até o meu último dia na empresa. (Grifos do Autor)

Na passagem acima, Daiane relata que o gerente Rodrigo influenciado por Sérgio passou a destratar-la sem sequer lhe conhecer diretamente nas relações de trabalho, movido, simplesmente, pelos comentários do supervisor.

Quando caminhávamos para o final da nossa conversa, eu perguntei sobre a experiência da discriminação, buscando mais fatos a relatar ou alguma outra situação vivida:

Daiane – Com outra pessoa, pode ser?

Silvio – Sim.

Daiane – Uma vez... Eu não entendia porque Verônica não era efetivada. Renovavam o contrato várias vezes, por quase um ano e eu decidi perguntar o porquê não efetivavam ela. Fui perguntar para o responsável do setor em que Verônica trabalhava [Daiane tinha proximidade]: me diga uma coisa, por que esta menina não é efetivada? Ela trabalha intensamente, como uma louca [no

sentido de se dedicar incansavelmente], “veste a camisa” e eu me coloquei no lugar dela ... Ele chegou para mim e disse: o que você acha? Eu falei: eu não sei. Ele continuou: “Ela é feia!” “Ela não é uma pessoa bonita, é desajeitada e nem tem educação”. Eu disse: mas para temporária ela serve? Ele falou: Ela fica lá dentro do Proveedor arrumando roupa.

[...] Eu fiquei tão indignada que eu comentei com Renato (gerente na época) e ele quis saber quem disse isso. Eu não falei, só questionei que ela trabalhava feito uma escrava e que merecia uma atenção. Ele disse que iria repensar o caso dela. Só sei que depois disso ela foi efetivada. Não sei se eu tive a ver com a decisão dele.¹⁰⁹

[...] Então, com isso aí, eu comecei a ver as coisas com outros olhos. Aqui você tem que ser bonitinha, magrinha... E ela era uma menina muito sozinha, tinha que se sustentar e ela era do interior. Ela não tinha o cabelo colorido, não tinha três brincos na orelha, você está me entendendo? Meu maior questionamento era este: por que a pessoa serve para se matar de trabalhar no Proveedor, mas não serve para ser efetivada? As mais bonitinhas colocavam no NP – Novos Produtos, está me entendendo como era? E para se ferrar e para se lascar mesmo, desculpa o termo, era a mais escurinha, a mais velha... Você está me entendendo, não é? Eu vivenciei muito isso! Para ser mais exata com você, eu vivi isso a minha vida inteira ali dentro. Era preconceito em cima de preconceito.

Silvio – Tais problemas eram uma característica da própria empresa ou era um fator muito individual de quem estivesse gerindo a loja?

Daiane – Era uma característica de quem estava gerindo e/ou supervisionando. (Grifos do Autor)

Nesta última passagem, Daiane passa a perceber de maneira mais efetiva, como ela mesmo diz, “com outros olhos”, a atitude discriminatória do responsável de um determinado setor da loja, que não demonstrava interesse de efetivar Verônica pelo fato de achá-la “feia” dentre outras características depreciativas. Ficou nítido para Daiane qual era o tipo de funcionária que eles queriam para o campo do visível – brancas, magrinhas e bonitas –, já no caso da colega, possuindo características diferentes, o seu lugar era escondida no Proveedor – no campo parcialmente invisível e num setor sem muito *status*. Lembra muito o caso de um terceirizado gordo relatado por Matheus que foi retirado do Caixa por não ter o “perfil” deste setor e foi realocado para o estoque, especificamente, o setor da Reserva – um campo totalmente invisível e sem contato com cliente em grande parte do dia de trabalho. A análise crítica de Daiane foi interessante, ela questionou a situação dizendo o seguinte: “por que a pessoa serve para se matar de trabalhar no Proveedor, mas não serve para ser efetivada?”, “As mais bonitinhas

¹⁰⁹ Nesta passagem Daiane deixa evidente que o gerente Renato conversava muito com ela. Como já foi apontado, eles eram da mesma religião.

colocavam no NP – Novos Produtos”, “E para se ferrar e para se lascar mesmo, desculpa o termo, era a mais escurinha, a mais velha...”. Em meu entendimento, Daiane passa a enxergar com este caso da colega a discriminação e o preconceito de maneira mais explícita, apesar desses processos perfazerem as relações cotidianas de trabalho de forma velada. Portanto, poderia dizer que neste final de conversa a “ficha realmente caiu” para Daiane. É tanto que ela conclui: “Eu vivenciei muito isso! Para ser mais exata com você, eu vivi isso a minha vida inteira ali dentro. Era preconceito em cima de preconceito.”.

CAPÍTULO 5

ASSÉDIOS, SOFRIMENTOS E O SENTIMENTO DE DISCRIMINAÇÃO A PARTIR DAS ALTER(NARRATIVAS) BIOGRÁFICAS

Neste capítulo, além de trazer três importantes narrativas, Jucélia, Arlete e Sandra, eu estarei falando também de formas de assédio moral que estão assentados em atributos que podem não ser somente a cor. Pode ser marcadores que estão relacionados ao corpo, à estética no sentido da beleza e do físico, mas não tem necessariamente a ver com a condição racial destas três mulheres. O motivo inicial que me trouxe até elas, foi o fato delas terem continuado na empresa após a minha saída em 2009. Eu não tinha mais acesso à empresa em Aracaju e não dimensionava o que poderia ter acontecido ao longo desses 10 anos desde que sai da empresa, principalmente, quando penso que nesta pesquisa de doutorado o foco é outro, as questões que almejo desvendar são outras, enfim, os sujeitos desta pesquisa passavam a ser os trabalhadores negros e negras.

Para minha surpresa, eu encontrei mais continuidade do que descontinuidade em relação ao que foi apresentado por Matheus no tocante ao material autobiográfico e aos demais sujeitos que conviveram com ele até o período da sua saída. Quando estas entrevistadas, igualmente aos demais, estavam diante de mim, elas falaram como se fossem parte do passado mais do que do presente. Mas por outro lado, sobre o que elas falaram do presente (tomado como período após 2010), eu consegui ver muita continuidade entre os dois períodos. Principalmente no tocante à maneira de tratar os funcionários negros e negras, as condutas em relação ao plano de carreira e a intensidade das cobranças de metas. Além desses fatores de “continuidade”, identifiquei outras questões bem relevantes que abre novas possibilidades de entendimento de como está sendo a relação cotidiana do trabalho neste período de tempo que envolve duas ex-trabalhadoras e uma que ainda trabalha na firma em Aracaju.

Faço uma ressalva sobre a diferença de sentido de cada “outro significativo” com respeito a Matheus. Todos são “outros significativos” entre si e servem de objeto de orientação para a conduta e as interpretações de Matheus (quando instado na cena), de Silvio (pesquisador que tenta exercer o controle de tais intervenções) e dos sujeitos entrevistados que interagem com Matheus e Silvio, mas cada um a seu modo, em aspectos distintos e com intensidade/eficácia distintas. Por isso, será visível a diferença de volume de material gerado entre Jucélia, Arlete e Sandra – algo que deixa marca nesse capítulo.

Neste sentido, percebo que este processo de diferença de tratamento entre Matheus/Silvio e os “outros significativos”, como também, a diferenciação em tamanho do material

apresentado, ocorreram por causa das questões ou situações que evocaram uma emoção no momento da interação na entrevista, casos que tocaram Silvio e que acabaram trazendo Matheus a cena. No caso de Arlete, além da nossa conexão não ser presencial, a forma como ela agia, de maneira protetiva e defensiva com os relatos vividos, podem ter causado um controle de Silvio/pesquisador mais presente e sem muita oscilação. Não é que o caso dela não me tocou, ele é importante e fundamental para a pesquisa, mas a dimensão evocativa e emocional foi de menor grau em relação à Jucélia, por exemplo. Tais relações de interação desencadeiam sensações e pontos emotivos diferenciados e isso pode ser decisivo ou o gatilho para dimensionar a força de entrada na cena de Matheus ou Silvio.

5.1 - Jucélia (2007-2012) e os diferentes tipos de discriminação

Quando eu estava registrando em texto as experiências marcantes que vivi enquanto um (ex)funcionário negro da *Fast Fashion*, a imagem de Jucélia sempre vinha em minha cabeça. Mesmo não tendo uma proximidade e nem uma relação que pudesse chamar de amizade, achei estranho naquele momento não ter conhecimento ou lembrança de nada que ela tenha passado na empresa. A sua imagem, trabalhando no setor de Fiscalização, alertava para que eu a contatasse. Algo me dizia que teríamos muito o que conversar, e que essa conversa poderia agregar aspectos importantes à reconstrução das situações e experiências de discriminação.

Jucélia é uma mulher negra (que assim se auto identificou), nascida na cidade de Boquim, em Sergipe, casada e com uma filha, tem 40 anos de idade e trabalha atualmente como Conselheira Tutelar, em Aracaju/SE. Possui o nível superior incompleto, pois ainda está cursando Pedagogia numa faculdade privada, no turno da noite. Quando trabalhou na multinacional Jucélia já tinha o Ensino Médio concluído e não cursava ainda o Ensino Superior. Ela trabalhou durante 5 anos na *Fast Fashion*, entrou em 2007 e saiu em 2012.

Compartilhávamos uma “amizade” (por meio de interação através de postagens e curtidas) mediada por uma rede social (Facebook). Foi a partir daí que me aproximei e que o caminho para um encontro face-a-face começou a se delinear. Trocamos mensagem, quando lhe expliquei as razões do meu contato e principalmente alguns detalhes da minha pesquisa de doutorado. Jucélia de imediato disse: “*referente a sua solicitação, com certeza eu aceito, e espero contribuir com a minha experiência enquanto estive fazendo parte daquela grande multinacional*”. E concluiu a nossa conversa inicial com esta mensagem:

“Bom, só quero que saiba da minha satisfação em colaborar e ajudar a desenvolver um trabalho tão importante como este. Sempre acompanho as suas publicações e, infelizmente, me identifico com várias postagens referentes ao preconceito de forma bastante ampla, tanto daquela época como nos dias atuais”.

Marcamos o encontro na Faculdade em que ela estudava, mas o mesmo não se verificou. Naquele dia, houve um “apagão” de energia em todo o Nordeste e ficamos praticamente incomunicáveis. Saí de casa, mesmo a cidade estando em total escuridão e segui de táxi até o local marcado. Meu pensamento era cumprir o combinado e não queria deixar Jucélia esperando. Depois de algum tempo os celulares voltaram a funcionar e imediatamente recebi a sua ligação, a voz um pouco aflita já que receava não conseguir comparecer ao nosso encontro. Ela não conseguira sequer sair de casa, pois as ruas estavam muito escuras e lhe parecera perigoso. Tranquilei-a informando que estava tudo bem, que poderíamos nos ver num outro momento. Ela me pareceu contente. Percebi que desejava muito contribuir com a minha pesquisa, tal como havia relatado por mensagem.

A nova data marcada, no mesmo local de antes e, desta vez, deu certo. A nossa conversa aconteceu no dia 28 de março de 2018. Cheguei vinte minutos antes para evitar qualquer imprevisto, eu tinha um sentimento de que esta entrevista/conversa seria marcante.

Decidi aguardá-la na parte de dentro da Faculdade. O espaço era quase todo pintado de branco e azul. Notei que era um público realmente diverso, com muitas mulheres chegando e também alguns rapazes, Vi várias mulheres e homens negros, mas uma senhora negra me chamou a atenção por estar toda vestida de branco e usando um turbante também branco; ela olhou para mim e fez um gesto de cumprimento com a cabeça.

Enquanto aguardava Jucélia, algumas pessoas à minha volta me olhavam, principalmente o segurança da Faculdade (creio que por ser um rosto desconhecido e devido aos meus cabelos de *dreads* que chamavam a atenção, já que vi outros negros circulando por ali e não observei nenhum olhar de suspeita sobre eles). Nesse momento, fui interpelado por um ex-colega de trabalho da *Fast Fashion*, contemporâneo do meu período no Shopping Jardins. Ele era branco, de São Paulo, e pelo que consegui lembrar trabalhava no RFS como Promotor. Infelizmente não lembrei seu nome, muito embora tenha sentido que ele ficou visivelmente contente em me ver. Disse que não esperava que eu o reconhecesse, mas que me reconheceu assim que me viu pois, segundo ele, eu não teria mudado muito. Falamos rapidamente sobre o que estávamos fazendo, quando comentei ser doutorando em Sociologia ele disse que “isso tinha a minha cara”. Ele cursava também um doutorado, na área de propriedade intelectual e trabalhava no departamento de “T.I” daquela faculdade particular. Indagado, disse que estava ali pois

aguardava uma ex-colega de trabalho da multinacional para tratar de assunto ligado à pesquisa de doutorado. Ele ficou feliz em saber, me desejou sorte e nos despedimos com um abraço. Alguns minutos depois, avistei Jucélia chegando.

Ela se aproximou segurando umas cópias de livros ou textos em baixo do braço. Vestia uma blusa preta e uma calça jeans escura. Seu sorriso acanhado logo me lembrou o tempo de empresa quando nos deparávamos no cotidiano de trabalho. Nos cumprimentamos com um abraço e falamos sobre o longo tempo que não nos víamos. Ela demonstrava uma certa preocupação em estar atrasada e eu seguidamente lhe agradecia a gentileza e a disponibilidade para o nosso encontro. Olhei em seus olhos e me senti bem recebido; eles denotavam um misto de alegria e ansiedade. Confesso que eu também me sentia ansioso, mas tentava disfarçar.

Fomos em direção ao interior da Faculdade e notei que algumas pessoas nos olhavam insistentemente. Pensamos em usar o espaço da biblioteca para conversar, mas chegando lá Jucélia sugeriu que sentássemos num enorme pátio que estava ali em nossa frente. O espaço era bem amplo, com muitas árvores, parecia uma pequena praça com algumas mesas e bancos. Inicialmente ficamos ali, mas ela demonstrou uma preocupação com o barulho, ao que lhe garanti que eu ficaria onde ela se sentisse melhor. Disse também que o gravador seria bom o suficiente para a captação de áudio (a julgar por minha conversa com Daiane, na praça de alimentação do Shopping). Seguimos esperançosos de que ali seria um bom lugar.

Creio que em nenhum momento do passado nós tivemos um tempo como aquele para conversar e nos conhecer melhor. Ela demonstrou bastante interesse em nossa conversa e se preocupava com o barulho dos alunos e alunas que chegavam e saíam a todo instante de perto da gente. Mesmo assim, a entrevista seguiu bem. Estipulamos que a conversa acabaria em torno das 20h. Ela ainda tinha algumas atividades do seu curso e eu não queria atrapalha-la.

No entanto, a nossa conversa foi ficando cada vez mais interessante e o tempo de encerrar já não se colocava. A minha atenção ao que ela dizia era total. O que foi dito por Jucélia em nossa conversa foi forte e intenso. Ela falou de sua infância, sobre a vida da sua mãe (uma mulher negra que criou sozinha as suas duas filhas) e sobre a dificuldade de conviver com o abandono do pai. Relatou também violências por parte do seu padrasto, cometidas em certo momento de sua vida. Segundo Jucélia, apesar de nunca ter conhecido o pai, já na vida adulta, a sua irmã o teria encontrado, bem adoentado; mas Jucélia não quis conhecê-lo. Ela fez questão de enfatizar que tudo isso lhe ajudou a ser a mulher que é hoje, a lutar pela filha como sua mãe fizera por ela e por sua irmã. Disse que o pai tinha meios de encontrá-las; onde elas moravam, o avô materno era muito conhecido e não se justificava que o pai não soubesse o seu paradeiro.

Depois disso, passou falar sobre a sua experiência de cinco anos de trabalho numa multinacional, e do peso de situações vividas nesse período, que a marcaram profundamente. No primeiro momento, eu quis saber como se deu a sua entrada na empresa, ou seja, como se deu tanto o processo de seleção quanto a sua efetivação como Fiscal de loja. De início, Jucélia me confidenciou que quando era mais jovem e tinha cerca de 22 anos, nutria o desejo de trabalhar na *Fast Fashion*, mas uma amiga, que já era “efetivada” (ou associada), lhe dissera que a empresa só “pegava” o currículo de pessoas acima de 25 anos. Isso me soou muito estranho, já que nunca ouvi nada parecido; não existia tal regra. Creio que a amiga (a quem conheci, pois trabalhamos juntos por alguns anos) possa ter inventado essa barreira para não expor Jucélia ao ambiente da loja ao tempo do gerente Rodolfo. Talvez temendo que acontecesse com ela o que sucedera com Gracinha, quando esta tentou entregar o currículo em mãos de Rodolfo. Jucélia disse que preferiu acreditar na palavra dela. Anos se passaram e a mesma funcionária, que era sua amiga, pediu à irmã de Jucélia que a avisasse para ir a uma entrevista. Fiquei impressionado com o fato de Jucélia ter ido com a “cara e a coragem” para uma entrevista de emprego, numa seleção de contratação em que não havia sequer entregue o currículo e para a qual tampouco havia sido formalmente chamada. Fora tentar a sorte.

Jucélia – Ela estudou comigo no ensino fundamental. [...] Ela já trabalhava como associada lá... Ela informou para a minha irmã e na época eu estava precisando muito trabalhar, eu estava com minha filha pequena. Aí, pra mim, qualquer [trabalho] que aparecesse estaria ótimo.

[...] Eu só fiquei sabendo que ia ter essa seleção [num determinado dia] ... [então], eu compareci nesse dia, não estava com currículo.

Silvio – Mas você já chegou direto no espaço ou...

Jucélia – Já tinha outras pessoas aguardando, aí, quando foi autorizado todo mundo entrar, eu entrei também. Foi lá na sala de treinamento.

Silvio – Na própria *Fast Fashion*?

Jucélia – Sim, na empresa. Não me perguntaram nada, [então], eu fiquei. Também, não falei nada. Eu acho que na verdade eu me infiltrei.

Silvio – Sério?

Jucélia – Eu acho que foi isso, eu entrei infiltrada, porque eu não fui convocada, quando eu cheguei lá já tinha outras pessoas.

Silvio – Mas você acha que aquelas pessoas tinham sido convocadas?

Jucélia – Sim. Tinham sido convocadas. Mas também não me perguntaram nada e eu fiquei.

Silvio – E como que foi lá, na hora? Foi na sala de reunião, não é? Eu lembro como era a sala.

Jucélia – Aí... Eu acredito... É que... Eu acho que foi você, você entrou depois, muito depois...

Silvio – Eu entrei depois na sala?

Jucélia – Sim, você entrou, mas ficou muito pouco.

Silvio – Eu acho que era o processo de “Fábrica de Talentos” que a gente fazia; um tipo de seleção com várias pessoas.

Jucélia – Também teve uma dinâmica, do jarro, da flor murcha...

Silvio – Como que era essa dinâmica?

Jucélia – Nós tínhamos que vender um vaso de flor e ela estava murcha.

Silvio – Entendi.

Jucélia – E uma cadeira com o pé quebrado.

Silvio – Com o pé quebrado?

Jucélia – Eu sei que a minha equipe ficou para vender o vaso de flor.

Silvio – E como que foi esse processo com a sua equipe, você foi bem recebida no grupo?

Jucélia – Fui porque eu estava querendo ficar.

Silvio – Entendi.

Jucélia – Me esforcei bastante.

Silvio – Você interagiu com todo mundo?

Jucélia – Sim, mas só que eu não acreditava que eu ficaria por que...

Silvio – Por quê?

Jucélia – Porque tinha outras pessoas com alguns requisitos que eu achava que eu deveria ter também.

Silvio – Quais tipos de requisitos, Jucélia?

Jucélia – É... Pessoas que tinham ensino superior, eu lembro que na época tinha um estudante de Direito lá, tiraram até uma brincadeirinha na hora, mas ele não ficou.

Jucélia – Aí, eu recebi uma ligação depois de uma semana mais ou menos.

Silvio – Depois de ter feito a seleção?

Jucélia – Sim! Avisando que eu tinha sido selecionada, aí pediu para que eu procurasse a secretaria, mas a documentação não era para lá, era para outra empresa que era a terceirizada.

Silvio – Será que era a Gelre?

Jucélia – Era a Gelre. Eu fui, levei toda a minha documentação e fui contratada lá, agora eu não me lembro se foi 30 ou 45 dias, não lembro.

Silvio – Tudo bem.

Jucélia – Porque eu não interrompi o meu contrato com a empresa.

Silvio – Entendi.

Jucélia – Porque como me falaram que tinham gostado do meu trabalho, eu acabei ficando.

Silvio – Acabou ficando por mais tempo?

Jucélia – Sim, eu não interrompi de jeito nenhum.

Silvio – O contrato era geralmente de 3 meses, você acha que ficou esse período ou não?

Jucélia – Eu acho que foi menos, foi menos.

Silvio – E durante a dinâmica, a pessoa que estava encarregada, você consegue lembrar como é que era, o jeito, como que [a pessoa] se comportava, como é que foi a sua sensação dentro daquele processo de seleção?

Jucélia – Eu achei interessante.

Silvio – Interessante em que sentido?

Jucélia – Porque normalmente a pessoa vende algo que não está com defeito...

Silvio – Entendi.

Jucélia – E nós fomos encarregadas de vender algo que estava com defeito.

Silvio – E usar a criatividade...?

Jucélia – Sim! Eu achei interessante, eu não esqueço nunca. Ah! E tem um detalhe, depois que eu entrei na empresa, meu Líder dos Fiscais, que era Fábio, eu lembro que ele falou que você comentou algo sobre mim, que gostou do desenvolvimento do meu trabalho dentro do Proveedor.

Silvio – Sério! Que legal, que bom. (Grifos do Autor).

Apesar de Jucélia ter se “infiltrado” na seleção de contratação e ter enfrentado tudo isso com a “cara e a coragem”, me chamou a atenção o fato da amiga de longa data não ter colocado

o currículo dela na empresa em que trabalhava como associada ou efetiva. Achei estranho o fato dela só ter comunicado à irmã de Jucélia, mas não ter levado o currículo, além de não ter falado com nenhum colega que estivesse realizando a entrevista para contratação ou algo do tipo, já que algumas formas de “mediação” (ou indicação) são muito comuns, tal como já ficou evidente na narrativa de Caveira e de outros entrevistados. Assim, percebo que o processo de entrada de Jucelia foi bem diferente do experienciado por Matheus, Caveira e demais entrevistados.

Ocorre que Jucélia, e como ela mesma disse, tinha uma filha pequena e precisava do emprego. Naquele momento, viu uma chance de emprego à sua frente e não a deixou passar. Tanto que só ganhou consciência de que entrou “infiltrada” na seleção quando foi levada a refletir sobre o ocorrido, a olhar para o passado, repensando a sua trajetória e a sua entrada na empresa. Algo que demonstra a força da reflexividade.

Quando perguntei se ela foi bem na seleção, ela me responde que foi bem “porque estava querendo ficar”, que “se esforçou bastante”. A necessidade do emprego provavelmente era a sua força motriz, capaz de romper as barreiras ali colocadas. Lembra de certo modo a experiência de Matheus que também foi levado ao mercado de trabalho por uma necessidade imperativa: na época, ele teria um filho.

Silvio – Você lembra como era o perfil das pessoas na entrevista? Assim, se eram pessoas mais diversas, se tinham pessoas de menos idade, se tinham pessoas de várias idades.

Jucélia – Não, eu era mais...

Silvio – Você era a pessoa que tinha mais idade?

Jucélia – Sim, na época, só tinha eu mesmo.

Nessa passagem, é possível perceber o motivo do receio de Jucélia. Além de não ter o requisito do nível superior (diante de alguns candidatos que tinha ou estavam cursando), ela era a candidata com mais idade naquela seleção. Então, existia a questão do grau de formação educacional e o marcador da “idade” exercendo pressão sobre ela na entrevista. Em seguida, ela fornece mais detalhes sobre a idade que tinha naquele período da seleção e como foi a questão da informação dada pela amiga de que “a empresa só contratava pessoas acima de 25 anos”, “determinação”, reitero, que eu nunca soube e à qual nenhum dos entrevistados desta pesquisa fez referência.

Jucélia – Quando eu entrei na empresa, eu estava entre 27 e 28 anos.

Silvio – Entendi.

Jucélia – Mas eu lembro que antes, com meus vinte e poucos anos eu já tinha tentado entrar lá.

Silvio – Sério? Conte um pouco pra mim...

Jucélia – Nessa época, a minha amiga já trabalhava lá, ela mesmo que me falou que tinha uma idade específica para entrar naquela loja, [só] quem tinha mais de 25 anos [...].

Silvio – Para ser efetivo?

Jucélia – Sim. Eu tentei entrar com meus 20, acho que tinha 22 anos.

Silvio – Você lembra o ano disso, o ano que você tentou entrar antes de 2007?

Jucélia – Eu tinha filho já. Pode ter sido em 2002.

Silvio – 2002?

Jucélia – A minha filha nasceu em 1999.

Silvio – Ok. Em 2002 eu acho que era a gestão de Fernando. Eu trabalhei em 1999 como colaborador, e em 2000, já tendo 19 anos, fui efetivado para ser Processador de Mercadoria da Reserva.

Jucélia – Ela me deu essa informação e eu fui para casa.

Silvio – Aí só depois houve essa nova chance em 2007?

Jucélia – Foi.

Silvio – Mas você tentou procurar [informação]?

Jucélia – Não, eu confiei no que ela me falou. (Grifos do Autor).

Mesmo sem saber exatamente o porquê de a amiga dizer isso para Jucélia, o que me ocorreu no momento em que ouvi, foi refletir que talvez essa postura fosse uma “medida protetiva” por causa do gerente Rodolfo. Mas quando ela me falou o ano em que isso aconteceu, eu notei que já estávamos sob a gestão de Fernando. Já havia negros contratados, Matheus e Gracinha. Como o próprio Caveira apontou em sua fala, era um período de mudança, de abertura para contratação de negros e homossexuais. Logo, não faria tanto sentido a sua amiga ter lhe dado uma informação inverídica a fim de protegê-la de uma possível discriminação. Assim, descartei essa hipótese, pois já havia negros na loja e com idade bem abaixo da que Jucélia tinha na época.

O que posso afirmar a partir do que foi dito por Jucélia, é que o seu “sonho” foi adiado por cinco anos. Mas isso não tirou dela a vontade de um dia trabalhar na multinacional. Depois de ter sido selecionada para trabalhar como “Colaboradora” no Provador, ela me mostra, através da sua fisionomia e da sua fala, a admiração que sentia pela empresa muito antes de trabalhar nela:

Jucélia – Olha, até mesmo antes de entrar [ser contratada como colaboradora e depois efetiva], era meu sonho trabalhar na empresa, sempre achei uma loja muito bonita e com pessoas diferentes.

[...] Me chamava muita atenção aqueles funcionários, o estilo deles era completamente diferente dos outros, das outras lojas como Renner, Riachuelo, o perfil deles era diferente.

Silvio – Uma diversidade que chamava atenção?

Jucélia – O visual dos associados era totalmente diferente, algumas empresas tentam copiar, mas eu percebo que nunca conseguiram, nunca, nunca.

Silvio – E isso é uma coisa que lhe chamava a atenção?

Jucélia – Sim, eu tinha o maior prazer. Eu tinha o maior prazer de dizer que trabalhava na mesma loja que Sebastian.

Silvio – Sério? Você tinha uma identificação, ao ver uma pessoa como Sebastian, numa loja diversa?

Jucélia – Eu o tinha como referência, mas não por conta da cor da pele, eu não pensava nisso naquela época.

Silvio – Mas qual era a referência?

Jucélia – O estilo dele.

Silvio – Como artista, Como pessoa?

Jucélia – Sim, no artista. Ele chamava muita atenção... Eu tenho muita foto.

Silvio – Você chegou a conhece-lo?

Jucélia – Não, não. (Grifos feito pelo Autor).

A partir da sua fala, percebo que a imagem de um lugar de trabalho diverso, com estilos e perfis de funcionários diferentes causava um impacto forte e muito positivo aos olhos de Jucélia. E, de fato, os anos 2000 parecem ter sido o momento da virada no que concerne aos aspectos da Diversidade, pelo menos nesse universo que estou investigando. A partir disso, depois de refletir em cima dos relatos dos sujeitos anteriores, ter analisado o de Jucélia e os

demais, percebo uma forte particularidade da *Fast Fashion* incorrendo nos seguintes pontos: a) a empresa – diferente de muitas outras – a partir dos anos 2000 demonstra contratar negros; b) a firma usa – diferentemente de outras na época – negros como imagens de sua marca, como foi o caso de Sebastian; e c) mesmo os poucos negros não estando em posições de maior visibilidade e poder nesse período, o que percebo é que isso foi mudando com o passar do tempo, pois em minhas observações no presente (que aparecerá no capítulo 6) isso ficou nítido à medida em que passei a ver os negros (com destaque para as mulheres negras) em locais ou setores mais visíveis da loja, como no Caixa, por exemplo. Neste sentido, o ponto que levanto é que apesar da empresa com o passar dos anos ter se mostrado mais inclusiva e diversa, o racismo e as discriminações se reproduziram com intensidade e recorrentemente, por vezes até com muita violência para quem sofreu.

Outra questão que se destaca diz respeito à figura de Sebastian, a relevância que assume para Jucélia. Em suas palavras: “eu tinha o maior prazer de dizer que trabalhava na mesma loja que Sebastian”. Há um tom de orgulho em suas palavras. Creio que Sebastian passou a ter não só um forte impacto com os consumidores (ou clientes) negros e o grande público da classe C, mas também com futuros candidatos ao trabalho na *Fast Fashion*. Jucélia deixa evidente que na época não se “identificava” com ele pela cor da pele e sim pelo estilo devido ao artista que era e enfatiza que não tinha a percepção racial naquele período.

Como apontado inicialmente no capítulo 2, a forma como Jucélia vê Sebastian me faz perceber uma espécie de deslocamento no sentido metonímico, o que chama a minha atenção para mais uma camada analítica que surge com a figura deste dançarino negro que passou a ser visto e interpretado por ela somente pelo atributo de dançarino. Isso só é possível porque, na representação, se opera esse deslocamento, da cor para a performance, da cor para a dança. Se retira da dança o que não se podia retirar da cor: o fundamento da legitimidade daquela figura, o seu valor simbólico. Nesse sentido, ela o enxergava de uma maneira que uma parte (a dança) toma o lugar do todo (o símbolo racial que dança e que performa). E o que se mostrou ainda mais interessante é a sua demonstração de consciência da sua inconsciência à época, ou seja, desse deslocamento que operava, entre a raça e a performance do dançarino. Tanto a admiração de Matheus quanto a de Jucélia (e de alguns outros) expressa uma variedade de significados que pode direcionar as formas de agir e de enxergar de muitos funcionários quando estão diante de um símbolo racial que é negro, dançarino e que ocupa uma posição de destaque numa dimensão extremamente visível nesta multinacional.

Interpreto com isso que a *Fast Fashion* quer deixar uma marca ou impressão no tocante à diversidade, quando usa a imagem e a representação simbólica atrelada ao negro dançarino,

no seu estilo de negócio. Já Jucélia, negra, encontra no dançarino e na performance dele o modo (deslocado, metonímico) de exprimir a sua identidade racial (não assumida) e de pacificar-se com a sua cor sem ter que falar dela.

A afirmação de Jucélia me permite refletir, além desse efeito metonímico, sobre a dimensão da representação, o fator inconsciente que pode ser desencadeado pela identificação de marcadores raciais que lhes são comuns e que podem causar aproximações sem necessariamente exigir uma consciência racial presente e consolidada. A percepção racial é um processo, mas a marca do corpo, a cor – dele e dela – num ambiente de trabalho predominantemente branco, promovem afinidades e aproximações, sem que ela as percebesse “naquela época” (como ela mesma o diz). Como a sua subjetividade, o seu “eu”, ainda não percebia por completo as complexidades das questões raciais que estavam inseridas, outros fatores “visíveis” acabaram assumindo o lugar da marca racial, por exemplo, o fato dele ser um artista carismático e assumir chamar a atenção por seu carisma, mesmo sendo negro; o estigma da cor parece em meu ver invisibilizado diante da qualidade da performance. O interessante aqui é que a gente pode reencontrar o jogo do “visível” e do “invisível” operando numa outra escala. Assim, isso era (ainda) invisível, e como tal inexprimível, por Jucélia.

Por outro lado, vigorava, no contexto da firma nos anos 2000, uma sutil e presente concepção da miscigenação, assentada na ideia de que todos são iguais e que têm os mesmos direitos. Ideia que se traduz nos ideais de meritocracia e de democracia racial. Assim, representar e assumir a diferença nem sempre foi positivo, pois atrelados à marca do corpo negro estavam os estereótipos negativos que lhe atribuíam inferioridade. Cartografando os relatórios mais atuais da firma no capítulo 2, ainda foi possível perceber esse discurso meritocrático e de exaltação da igualdade de oportunidade para todos os trabalhadores. Ou seja, mesmo com uma narrativa (da empresa) de apelo à diversidade (no tocante em sentido tanto interno – na contratação –, quanto externo – na atração de consumidores –, a reprodução do discurso predominante de que “todos tem igualdade de oportunidades” persistiu sendo muito forte. Dessa maneira, a diversidade celebrada na aparência dos produtos das vitrines e nos estilos dos “associados” não se expressa, por exemplo, em maiores chances de ascensão para negros, mulheres e LGBTQ+, quanto aos cargos de poder dentro da empresa.

Mas, há uma segunda dimensão igualmente relevante na narrativa de Jucélia, que trata da sua relação com o cotidiano interno à loja. Ela nos permitirá precisamente abordar aspectos dessa questão da mobilidade e imobilidade, a que acabei de fazer referência. Mantive a força do encadeamento de sentido construído pela própria Jucélia, de modo demonstrar o quanto essas questões estão imbricadas umas nas outras e na própria constituição da sua trajetória na firma.

Jucélia – Eu como colaboradora, já estava me achando [se sentindo] efetiva, porque como o meu Líder conversava muito comigo, subentendia que, pela conversa dele, eu ficaria... Aí, cada vez mais eu fui melhorando meu trabalho.

Silvio – Pela forma como ele lhe dava confiança e autonomia, você foi percebendo que caminhava para ser efetivada na empresa?

Jucélia – É! Porque a gente ouvia muito “zum, zum, zum”. Além dele, ainda tinha as outras fiscais que estavam desmotivadas, é tanto que não teve nenhum problema, do tipo: “ela vai entrar e querer tomar meu lugar”; não teve esse problema, porque elas queriam sair mesmo.

Silvio – Você sabe por que elas queriam sair? Você tinha uma noção?

Jucélia – Não.

Silvio – Ou se era só uma desmotivação?

Jucélia – Era desmotivação. Neide (amiga de Jucélia), por exemplo, ela era a pessoa mais antiga quando eu entrei lá, ela já tinha 8 anos que estava lá. Carla (amiga de Jucélia) tinha 3 anos quando eu cheguei lá, mas ela pelo que eu fiquei sabendo não era muito satisfeita com a posição que exercia lá, ficou porque foi o que surgiu. Maristela, a mesma coisa, mas só que ela não estava desmotivada, ela trabalhava do jeito dela.

[...] Eu aprendi com os homens. Eu aprendi na verdade foi com Sandro, ele me transformou numa fiscal.

[...] Ele foi inclusive já dizendo para mim, não se prenda só a isso aqui não, porque seu mundo não é só a empresa. Depois quando você sair daqui você vai [encontrar] trabalho aonde?

[...] Na época ele também fazia faculdade, mas eu não levei muito a sério as orientações dele.

Silvio – Você não levou?

Jucélia – Na verdade, é como eu disse, eu tinha minha filha, eu trabalhava de domingo a domingo, [...] e eu sentia muita falta de ficar com ela...

Silvio – Porque a loja acabava tomando muito tempo, não é?

Jucélia – Muito, muito! Tem coisas que eu fiz que eu me arrependo. (Grifos feito pelo Autor).

A criação de expectativa para um colaborador já começa em pequenos detalhes, Jucélia sentia a possibilidade da efetivação porque o seu líder conversava muito com ela e lhe passava algumas responsabilidades e informações. Isso lembra Matheus quando foi destacado para ser o único funcionário da Reserva num domingo, mesmo sendo ainda um colaborador. Esse tipo

de tratamento lhes enchia de esperança e expectativa como se antecipassem a chegada de uma possível efetivação.

O sentimento de que poderia ser efetivada e a necessidade que tinha daquele emprego não lhe deixaram refletir sobre a visível “desmotivação” de quase todas as mulheres do setor de Fiscalização. Algo estranho e que deixa entrever a natureza das relações estabelecidas nesse setor; tanto quanto a fala de Sandro, seu colega de departamento, que a induzia a não se “apegar” à empresa, destacando, ao contrário, a importância do estudo como um caminho que lhe garantiria oportunidades de emprego melhores. Apesar do alerta do seu colega, Jucélia só enxergava a possibilidade de efetivação e crescimento. Porém, no final da sua fala, como se já estivesse refletindo tudo que viveu, ela fala do arrependimento que sentia por tudo que fez pela empresa e como isso afetou a sua família.

A propósito, perguntei quanto tempo ela passava dentro da loja.

Jucélia – 12 horas.

Silvio – 12 horas!? Afastada de casa e de sua filha?

Jucélia – Em período de festa. E também quando tinha alguma manutenção [concerto ou algum trabalho na loja que precisava da presença de um fiscal]. Por eu ser a fiscal, digamos assim, de confiança, eu ficava lá na loja para uma possível manutenção – colocar uma placa da empresa [referente à publicidade ou campanha de moda], até umas 2h, no máximo 2 horas da manhã [madrugada].

Silvio – Duas horas da manhã! Você tinha que ficar lá até 2 horas? E eles pagavam o transporte para você voltar para casa?

Jucélia – Não! Meu esposo ia me buscar.

A quantidade de horas era excessiva, fica evidente. Um trabalhador *full time*, que realizava oito horas diárias “não poderia” ultrapassar o limite de duas horas extras, o funcionário só poderia chegar até 10 horas trabalhadas por dia – isso era o que a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) garantia naquele período. Mesmo assim, Jucélia, no decorrer da conversa, deixa claro que já chegou a trabalhar mais de 12h num único dia. Apesar de ficar até a madrugada, a empresa não lhe oferecia o transporte para que fosse para casa em segurança; era o seu marido que a buscava – algo errado e inseguro tanto para ela, quanto para a empresa.

Em seguida pedi que falasse sobre o arrependimento que mencionara; se isso tinha relação com sua filha, pois foi o que senti no momento da nossa conversa. O seu relato acionou lembranças cheias de detalhes e muito emocionantes de como ela se dividia entre o trabalho na

empresa e o fato de ter que deixar sua única filha, sozinha, numa livraria do shopping, aguardando certo horário até a chegada do seu marido que a levaria para casa.

Jucélia – Sim. Hoje eu percebo. Como eu só tenho ela hoje, eu acho que perdi muita coisa, muita coisa, a fase mais bonita da minha vida, da [vida da] minha filha, eu perdi a infância dela.

Silvio – E vocês chegaram a conversar sobre isso?

Jucélia – Eu sempre falo isso para ela.

Silvio – E ela fala o que para você?

Jucélia – “A senhora sabe que tinha que trabalhar para tomar conta da família” – e eu preenchia de uma forma completamente diferente, meu marido na época era motorista de ônibus, trabalhava na Progresso [uma empresa de transporte público] na época, e a minha filha, eu sempre quis organizar a vida dela, não queria que ninguém organizasse. [...] Com a família extensa, por exemplo, eu entregar a minha responsabilidade como mãe para minha sogra, para minha mãe, ou para minha irmã...

Silvio – Você não queria isso?

Jucélia – Porque confunde a cabeça da criança, na verdade. E você ainda cria uma série de problemas para a família, porque ninguém quer obedecer, ninguém quer seguir [as suas] orientações. Aí durante a semana dava para organizar, eu pagava uma pessoa para ficar com ela. De manhã, ela estava na escola e eu estava organizando as coisas, almoço, a casa. E à tarde, ela tinha reforço [escolar] e eu ia trabalhar, porque eu trabalhava no fechamento, e à noite, o pai dela estava em casa, às vezes mudava, mas só que às 18 horas ele estava em casa, quem não estava era eu.

Silvio – Estava no shopping?

Jucélia – Eu estava no shopping e ele só ia me buscar com ela [a filha] quando era final de semana ou feriado.

Silvio – Que você saía mais tarde?

Jucélia – Sim. Aí, sempre tinha que ter alguma coisa garantida para ela, um sorvete, alguma coisa.

Silvio – Para que tornasse uma diversão ela ir para o shopping?

Jucélia – Sim. Teve época também que meu marido, no final de semana, quando a empresa puxava mais um pouquinho [estendia seu horário de trabalho], aí eu não tinha com quem deixá-la, aí eu a levava para o shopping.

Silvio – Você a levava para o shopping?

Jucélia – Levava e deixava ela na Escariz [livraria].

Silvio – Ela ficava lendo lá?

Jucélia – Ficava lendo.

Silvio – Você a deixava sozinha?

Jucélia – Sozinha. [Mas] com muito medo. Aí eu dizia: “olha filha, você fique aqui na Escariz e não vá para lugar nenhum, sua mãe vai sair daqui, na hora do intervalo ‘mainha’ vem para cá”; mas não era o dia todo não, era até o horário do meu marido chegar.

Silvio – Chegar e encontrar com ela lá?

Jucélia – Sim, ele já sabia onde ela estava. E também, quando tinha como, ela já ficava com um dinheiro para tomar o sorvete dela.

Silvio – E ela tinha quantos anos nesse período?

Jucélia – 10 anos.

Silvio – 10 anos?

Jucélia – 9 a 10 anos.

Silvio – Dava uma fome e ela ia ao McDonald’s comprar alguma coisa e voltava.

Jucélia – Sim, sim. Por que eu dizia o McDonald’s? Porque o McDonald’s era em frente à loja [em que trabalhava].

Silvio – E você conseguia monitorá-la [pelo sistema de filmagem da loja].

Jucélia – Se eu estivesse no CFTV eu via, se eu estivesse na área também ia vê-la; aí, normalmente eu ficava na frente da loja. Às vezes ela chegava e dizia: “não quero ficar mais lá”, ela dizia não quero, porque ela não entendia, não é? Eu explicava, mas ela não entendia.

Silvio – Porque ela era pequena.

Jucélia – Aí eu dizia: “faz o seguinte minha filha...”. Não deixava ninguém perceber...

Silvio – Ela falava com você na área de vendas?

Jucélia – Sim.

Silvio – E ninguém percebia que era sua filha?

Jucélia – Que era minha filha? Ninguém.

Silvio – Sério? Que coisa!

Jucélia – Aí, eu dizia: “faça o seguinte... [se referindo ao setor de Calçados] lá tem um banquinho, olha, não mexe em nada, não mexe em nada para ninguém reclamar com você, fique lá sentada que seu pai daqui a pouco chega.”. Faltando em torno de meia hora [para a chegada do esposo].

Silvio – E ela ficava lá?

Jucélia – Ficava sentada sozinha. [...] se ela estivesse fazendo algo de errado alguém ia comentar pelo rádio e eu iria ouvir.

Silvio – Chegou algum momento de você falar que era ‘sua filha’, ou, alguém comentar alguma coisa do tipo: “olha, tem uma criança sozinha sentada aqui.”?

Jucélia – Não. Ninguém comentou nada.

Silvio – Nossa! Você foi reorganizando, ela foi crescendo e você foi fazendo isso?

Jucélia – Muito difícil para mim, mas...

Silvio - Que força, que força. E o sentimento de ter que estar ali trabalhando e se dividir assim? De se dividir entre ela estar sozinha na Escariz e você não ter o acesso a ela, de ver e saber como ela estava?

Jucélia- Só nesse momento. Porque se eu tivesse a maturidade que eu tenho hoje eu não deixaria.

Silvio – Não deixaria?

Jucélia – Não.

Silvio – O que você faria de diferente?

Jucélia – Eu deixaria próximo a mim, na loja mesmo.

Silvio – Levava ela para lá?

Jucélia – Sim, deixaria lá, ela sentada naquele banco, lá na frente. Tem um banco também na frente da loja. Mas eu não queria deixar meu Líder perceber...

Silvio – O Fábio?

Jucélia – Sim. Eu não queria porque tinha medo de ser demitida.

Silvio – Mas você acha que ele não entenderia?

Jucélia – Eu não sei, ele era tão incompreensivo. (Grifos feito pelo Autor).

A partir daqui percebo informações que nos remetem à dimensão da mobilidade e imobilidade.

Silvio – Como assim incompreensivo?

Jucélia – Eu não sei muito bem... Inclusive nem falo com ele, não converso porque ele foi muito injusto comigo.

Silvio – Sério? O que foi que aconteceu?

Jucélia – Olhe, ele sempre criou uma expectativa muito grande em mim, que eu seria promovida a qualquer momento.

Silvio – Dentro do setor de Fiscais você seria promovida? Qual era o cargo que você iria assumir?

Jucélia – Eu seria “Monitora”.

Silvio – Monitora dos Fiscais?

Jucélia – Mas essa promoção nunca aconteceu, muito pelo contrário.

[...] Muito pelo contrário. Às vezes que eu precisei do apoio dele, ele me virou as costas.

Silvio – Sério?

Jucélia – Ele virou as costas. Eu sempre trabalhei como se fosse uma Líder lá na empresa, mas não fui reconhecida. Criei expectativa. A gente acha que a qualquer momento... [aconteceria a promoção de cargo] ... Aí quando há promoção... Entenda... Qualquer funcionário que está empenhado em sua função muito bem, que a todo momento é elogiado por um e por outro... que tem um compromisso de cumprir uma escala, [que] às vezes tem o compromisso de orientar novos fiscais, ou, novas pessoas que estão entrando na mesma função, [então], você passa o seu conhecimento e com o tempo aquela pessoa para quem você passou o seu conhecimento é promovida e você não. (Grifos do Autor).

[...] Se foi você que desenvolveu [aquela pessoa], por que motivo você não foi [promovida]?

Silvio – Isso mexe com a gente.

Jucélia – Com certeza! Acho que isso acaba com qualquer ser humano. (Grifos feito pelo Autor).

Notei que os olhos de Jucelia marejaram no instante em que ela recordou a situação da filha. Hoje, com 18 anos, ela é uma estudante do 3º período de Direito, mas ainda gosta e tem o hábito de comprar o sorvete que marcou momentos da sua infância.

Jucélia deixa evidente que se sentia com o “coração partido” por ter que deixar a sua filha numa livraria sozinha. Mesmo nessa situação adversa, ela conseguiu criar uma forma de atenuar a sua angústia. Como relatou, por ser uma Fiscal de loja, às vezes usava o *zoom* das câmeras de vigilância ou monitoramento para tentar observá-la quando estava sentada, comendo o seu sorvete, ou quando ficava sentada em frente à loja onde ela trabalhava. Isso me surpreendeu. Mais ainda o fato de que ninguém dentro da empresa percebeu que tinha uma colega precisando de ajuda, passando por tudo isso sozinha e em silêncio.

Quando perguntei o porquê de não ter conversado com seu líder ou alguém com autoridade na loja para que permitisse que sua filha ficasse por alguns momentos nas dependências da empresa, de alguma maneira mais protegida e em melhores condições, Jucélia foi enfática: “eu tinha medo de perder o emprego”. Por alguns instantes eu não tive o que dizer, só refletia a respeito do seu medo de deixar sua filha sozinha para poder trabalhar *versus* o medo de perder o emprego e não ter como realizar os objetivos que almejava e que certamente incluía a filha.

Outra questão interessante em seu relato é que tem relação com a mobilidade e imobilidade dentro da firma, foi quando Jucélia mencionou que o seu líder fora “injusto”, pois ele “criou uma expectativa muito grande”, alimentou o sentimento de que ela seria “promovida a qualquer momento”. Matheus em alguns dos seus relatos já demonstrara que essa prática não era incomum entre as lideranças da empresa. A “criação de expectativa” parece ser uma estratégia para liderar os funcionários dentro de uma equipe ou da própria loja. Um meio mais eficiente de extrair o melhor de cada funcionário, pois a maioria deles almeja “crescer”, ascendendo no plano de carreira da firma, o que acarretaria melhoria em suas vidas – tanto no sentido do *status* quanto no sentido financeiro, dado o aumento salarial¹¹⁰. Jucelia disse, com todas as letras, que sempre trabalhou como se fosse Líder do setor, mas que “não foi reconhecida” – o que dá a entender que tal reconhecimento só aconteceria através da efetivação da promoção que traria consigo o *status* e o aumento de salário. Isso é uma questão relevante e recorrente nos relatos de Matheus, Arlete (que virá a seguir) e Miguel¹¹¹: o fato de ter que trabalhar como se já exercesse o cargo ou a função almejada na configuração hierárquica, quando na realidade o indivíduo ainda não foi promovido, mas tem uma “implícita obrigação” de mostrar que já possui as competências para assumir o cargo superior desejado.

Apreendo como “implícita obrigação” o entendimento, vigente na firma, de que o sujeito trabalhador tem que ser capaz de mostrar suas habilidades e capacidades de desenvolvimento dentro da empresa. Então, se ele almeja crescer no plano de carreira, tem que demonstrar que já é capaz de assumir responsabilidades e desafios que o cargo superior na hierarquia trará, tem que antecipar o exercício das responsabilidades de um estatuto que ainda não lhe foi outorgado. Só assim, esse sujeito passará a ser visto como um merecedor da promoção de cargo e salário.

¹¹⁰ Ver a discussão de Santos (2013) sobre o reconhecimento real e simbólico no que tange ao crescimento profissional dentro da configuração de plano de carreira estabelecido pela *Fast Fashion*.

¹¹¹ Miguel não teve seu material trabalhado aqui juntamente com os sujeitos escolhidos para compor os capítulos 4 e 5, mas as principais questões da nossa conversa aparecem no Anexo C.

Foi o que Jucélia fazia, nutrindo-se das expectativas criadas pelo seu líder e pelos seus próprios objetivos de crescimento.

Entretanto, no tocante à conquista da promoção, não foi o que aconteceu com ela, assim como com outros entrevistados. No seu dizer, referindo-se ao seu líder de setor, “ele virou as costas”. Não só a sua promoção nunca aconteceu, como algo ainda desrespeitoso ocorreu em seguida. Depois de “treinar” ou “passar o conhecimento” para outras pessoas do setor de Fiscalização, de realizar e controlar planejamentos do departamento, alguém treinado por ela foi promovido em seu lugar. Jucélia demonstrou um ar de decepção, disse que esse tipo de tratamento “acaba com qualquer ser humano”. E a pergunta que encerrou esse trecho do seu relato seguiu ressoando: “Se foi você que desenvolveu (aquela pessoa), porque motivo você não foi (promovida)?”. Jucélia passou a se questionar reflexivamente: enquanto olhava para o passado, começou a perceber que existia algo que não fazia sentido. Lembrei o processo que Matheus vivenciou ao se deparar com o preconceito (talvez de maneira inconsciente) e a discriminação presentes na empresa quando conversou com o gerente Gustavo para saber os reais motivos de não ser promovido – mesmo recebendo por alguns anos os maiores percentuais na avaliação de desempenho, e tendo desenvolvido outras pessoas que ascenderam no plano de carreira da firma tornando-se superiores a ele na hierarquia da empresa. Foi nesse momento que o sentimento de discriminação ganhou força de realidade e as formas de tratamento desigual passaram a fazer sentido para Matheus e, posteriormente também para Jucélia, mesmo após a sua saída da empresa.

Aproveito e conto para ela uma experiência que aconteceu comigo¹¹². Descobri que um gerente me mudou de setor, sem a autorização da gerente regional (sua superior hierárquica), dizendo que eu estaria sendo observado para ser promovido a supervisor. O “aval” da gerente era falso, ela não estava sabendo de nada, e ainda por cima, ele criou em mim uma forte expectativa de promoção que não tinha qualquer sentido de realidade. Só fiquei sabendo porque, numa visita da gerente regional, ela quis saber o porquê de eu não estar cumprindo a minha função no setor antes determinado. Usei essa minha experiência para voltar ao assunto da relação de Jucélia com o seu líder e pedi que falasse mais como eram os perfis das pessoas que ela desenvolvia e que foram promovidas. O meu intuito era saber se ela já se dava conta de uma possível discriminação. Apesar de não mencionar diretamente a palavra no momento da nossa conversa, pude sentir certo receio de Jucélia em imputar a palavra discriminação para caracterizar a situação que vivenciou. Ela disse não saber o porquê disso acontecer na loja.

¹¹² Que relatei no montante do material da autobiografia de Matheus.

Jucélia – Eu não sei explicar, eu não sei explicar o porquê dessa prática de alguns líderes de lá. Eu não sei. Sinceramente eu não sei. Só sei que deixa as pessoas muito tristes e desmotivadas. Dá vontade mesmo é de sair, é o que dá vontade. [...] Você transmite o conhecimento para uma pessoa que vai entrando agora na loja... e a gente continua dando suporte depois que a pessoa foi promovida. Eu fico sem entender o porquê que isso acontece [...].

Silvio – Qual era o perfil dessas pessoas? O seu líder eu sei qual era o perfil dele, um homem branco. Como era o perfil dessas pessoas que você treinava e que no final acabaram sendo promovidas e você não? Eram negros que nem a gente ou eram pardos ou brancos?

Jucélia – Eu acho que era mais conhecimento [no sentido indicação].

Silvio – Mas essa pessoa que foi promovida no seu lugar, como ela era? Era um homem?

Jucélia – Era um homem.

Silvio – Mas ele era negro, branco...?

Jucélia – Era branco e homem. “Achar fiscal negro era muito pouco, muito pouco, naquela época”. É uma parte que eu adoro conversar, porque é toda hora...

Silvio – A questão racial?

Jucélia – A todo instante, eu sofro muito com isso. (Grifos feito pelo Autor).

Como se existisse algo errado em falar de atributos ou marcadores de diferença daqueles que foram promovidos em seu lugar, Jucélia tenta justificar que o problema estaria no fator do “conhecimento” no sentido do “Quem Indica – QI”, mas não nas questões de gênero e racial que já eram de alguma forma perceptíveis como vimos no final do relato. Ela consegue responder que era um homem e que ele era branco, mas não afirmar que mulheres e negros/as não estavam entre os promovidos. A partir daí alguma preocupação se encerra e Jucélia começa apontando que quase não se encontrava “fiscal negro” – chamo atenção ao detalhe em que ela faz referência ao gênero masculino – como se já fosse algo um traço necessário, o gênero masculino, ao se imaginar um perfil de trabalhador no setor de Fiscalização. Depois disso, fala que “adora conversar” sobre as questões raciais porque sofre com isso “a todo instante”.

Interessante que isso acaba desvelando mais uma camada inserida nesta narrativa, tanto Jucélia como os demais entrevistados, foram provocados a refletir sobre o foco da discriminação e as suas experiências com esse fenômeno no momento da minha aproximação. Nesse sentido, penso que a dimensão simbólica de ser um doutorando e pesquisador da Universidade de São Paulo, que tem como foco de pesquisa as relações raciais, racismo e

discriminação nas relações de trabalho pesou fortemente para o engajamento deles no exercício reflexivo de voltar ao passado e relembrar os fatos vividos por eles. Basta pensar no caso de Caveira, que até o momento do nosso encontro não evidenciara para mim a sua percepção racial quando eu e ele trabalháramos na empresa; como também, Jucélia, que expressou desde o início de nossa conversa o interesse em falar sobre tais questões e o quanto esses processos eram importantes para ela.

Neste sentido, no que concerne ao processo reflexivo de rememoração sobre as situações de tratamentos desiguais, vejo uma “dupla motivação” para estes ex-colegas de trabalho se engajarem e mergulharem com tanto afincamento nesta reflexividade em busca de criar conexões de sentido (tanto para eles quanto para mim que os entrevistava): a primeira foi o fato de estarem diante de Silvio (o pesquisador/doutorando da USP) o que lhes causavam um perceptível orgulho; e a segunda, por enxergarem também Matheus quando acionaram suas lembranças. Isso fica mais evidente nesta conversa com Jucélia, nota-se os momentos em que Silvio é interpelado pela força da narrativa que acaba recolocando Matheus diante deles na interação durante a entrevista no tempo presente. O que também se mostrou ser um forte catalizador na dinâmica das conversas.

Dito isso, no caso de Jucélia, o que pude perceber depois ao analisar o material da entrevista foi que em algumas passagens ela age de maneira refratária quando se voltava aos aspectos raciais e ao tratamento desigual sentido como discriminação. Apesar de muito complexo este movimento na interação, é fundamental ter a noção de que este processo de reflexividade destrava a memória do sofrimento vivido em determinadas situações.

Jucélia – O pior de tudo isso é quando você percebe, porque, é como eu costumo dizer, os preconceitos e a ... [pausa reflexiva]

Silvio – A discriminação?

Jucélia – A discriminação vem de forma disfarçada. Quando sabem que você tem um conhecimento os impasses começam a aparecer de forma muito disfarçada, é como [se fosse] sem querer, mas que você sabe que não é. Naquela época, lá na empresa, aconteceram muitas coisas que hoje eu vendo, pois naquela época eu não pensava assim, mas hoje eu já penso, entendo como discriminação por eu ser mulher, por eu ser negra e precisar de um emprego.

Silvio – Por ser mulher, por ser negra e por precisar de um emprego?

Jucélia – Isso aí encaixa mais na vulnerabilidade social [a necessidade do emprego]. Eu percebi. [Dá exemplos de interação] “Ah! Se eu a colocar hoje no fechamento ela não vai reclamar, ela vai querer ficar...”.

Silvio – Porque “ela tem essa necessidade de manter o emprego”?

Jucélia – [Continua com os exemplos de interações e subjetivações possivelmente do Líder] “Se amanhã eu precisar ir para uma farra ou assistir ao jogo do Brasil, que vai ser de manhã e eu quero assistir ao jogo, eu coloco ela pela manhã sem perguntar se realmente [ela] quer, se ela vai precisar [creio que do turno] ou se ela pode.”.

Silvio – E você tem sua vida em casa, por exemplo, tem uma filha pequena, então, isso tudo poderia ter sido levado em consideração.

Jucélia – Mas ninguém leva! Ninguém leva quando quer machucar a pessoa e só quer atender a sua necessidade. É muito difícil. (Grifos feito pelo Autor).

Neste momento do seu relato, fiz um apanhado do que foi dito até então e expus um pouco do meu processo de descoberta (aqui a vivência de Matheus e, ao mesmo tempo, a análise reflexiva e crítica do Autor) das minhas experiências de discriminação e como isso ficou camuflado nas relações que eu tinha com as lideranças da época (THOMPSON & TYAGI, 1996).

Como falei no início, eu pressentia que a conversa com Jucélia seria muito interessante. Eu também não havia percebido de maneira consciente a discriminação. Disse que a pesquisa de doutorado estava revelando muitas coisas a mim, porque quando fiz o exercício de registrar minhas memórias, que consistia em buscar as cenas que mais me marcaram, eu me vi com uns dezessete ou dezoito anos entrando na empresa, sem saber nada de relações raciais, eu achava que era igual a todo mundo, que teria o mesmo direito que todos os demais funcionários de poder disputar qualquer oportunidade que surgisse na empresa. Mas as coisas não aconteceram como eu imaginava e foi durante esse “olhar para o passado”, feito de maneira reflexiva, que pude notar como eu “blindava” ou “invisibilizava” os fatos que se revelavam discriminações. Como se eu não quisesse ver para poder seguir fazendo o meu trabalho. Apenas agora, repensando, revivendo, com algum conhecimento da temática racial, percebi como algumas situações vividas dentro da empresa estavam carregadas de discriminação. Por isso, quando eu perguntei quem havia sido a pessoa que foi promovida no seu lugar, eu não quis dizer simplesmente que o líder dela, na época, foi racista; apenas disse que existe um tipo de perfil que a empresa ou a liderança prefere promover. Portanto, se você estava lá, se você estava ensinando, se eu também desenvolvi pessoas, nós temos algo em comum e isto é a marca, a nossa condição racial. Assim, quando chegamos perto de uma promoção, fomos preteridos, já a pessoa que a gente desenvolveu, que não tinha o nosso tempo de experiência e que era fenotipicamente diferente de nós, foi promovida.

Portanto, pensei que há algo nessa pessoa e na gente que precisa ser analisado, as relações que estabelecemos no ambiente de trabalho, essa diferença de tratamento e de senso de perfil para ocupar determinados cargos. Parece ser algo que está para além da competência. Esse é um ponto fundamental de reflexão. Por que essa pessoa foi promovida e não a que a treinou? Por que foi um homem? Por que foi um homem branco e não você? Então, a gente vai depurando e percebendo que são traços de discriminações muito sutis, cotidianos, intrínsecos nas relações que extrapolam o ambiente de trabalho. Essa é a leitura que tenho feito à luz dos processos que passei (e vim relatando na persona de Matheus).¹¹³

Quando Jucélia disse que: “olhando hoje, percebo que eu passei por processos de discriminação”, eu achei interessante e revelador, principalmente no que tange à relação com as suas lideranças, já que é um traço que aparece em relatos de outros entrevistados. A partir disso, tentei saber dela se essas relações lhe causaram algum tipo de impacto e se geraram desmotivação diante da “falsa” promessa de crescimento na empresa.

Jucélia – Foi isso mesmo. E com o tempo eu comecei a perceber que [...] ele não me queria como uma liderança. [Se referindo ao fato dele criar expectativa] – Na conversa dele dava para entender que a qualquer momento eu poderia ser [promovida], poderia acontecer isso, só estava aguardando uma oportunidade. Ele elogiava: “olhe, muito bem, chegando a oportunidade, com certeza, você vai ser lembrada”.

Em seguida, Jucélia relata uma repentina mudança de comportamento do seu líder. Houve um afastamento e ele passou a não mais compartilhar os afazeres do trabalho com ela. Como se a isolasse. Isso aconteceu após a chegada de uma fiscal da loja do centro – de acordo com Jucélia, ela detinha bastante experiência por vir de lá. Entendia-se que em lojas de centro, por ter um movimento maior e uma clientela bem diversa, a intensidade do trabalho e as tentativas de roubo eram bem maiores que no shopping. Depois da chegada da fiscal, o seu líder vetou um possível horário fixo para Jucélia – pois ela desejava ter mais tempo para sua família. Ele alegou que ele não podia mudar assim a vida das pessoas. Mas Jucélia relatou que ele sempre alterava o seu horário sem se importar. Ela me disse com certo pesar que passou a ficar muito triste com tudo isso.

Jucélia – Eu estava almejando, na época, já que a promoção não saía, um horário de abertura, na loja.

¹¹³ Cf. Gaston (2003) e Collins (2000).

Silvio – Para ter mais tempo de fazer outras coisas, estudar, ficar com sua família?

Jucélia – Isso. Mas ele não queria, ele não queria de forma alguma [...]. Eu só não queria [o horário de] fechamento.

[...] Na verdade eu queria um horário fixo, eu não queria um horário, assim, “hoje ficar na abertura, amanhã no fechamento”, porque eu tinha que organizar a minha vida pessoal, da minha família... E os outros fiscais tinham esses horários...

Silvio – Mais fixo?

Jucélia – Sim! Já eu, não podia. Aí, foi quando eu comecei a dizer não, pelo menos, só no final de semana que eu queria ficar com a minha filha. Ele disse: “eu não posso mudar a vida das pessoas assim Jucélia”. Eu disse: mas eu não quero que mude, não existe uma escala? Não tem um planejamento? Isso aí foi me deixando muito triste [...]. (Grifos feito pelo Autor).

Sobre o processo de trabalho, Jucélia conta que a empresa e o seu líder exigiam um afastamento dela em relação aos demais funcionários. Ela levou isso muito a sério. Mesmo sofrendo, pois gostava de conversar com as pessoas, seguiu o que lhe foi cobrado e sentiu muito o impacto de ter que se isolar e de ser vista com desconfiança por conta disso. Falou também do afeto e a aproximação de uma jovem funcionária, que se esforçou para afastá-la, mas a garota era insistente e são amigas até hoje. Jucélia me falou sobre “criar um personagem” para conseguir lidar com a cobrança e a exigência de uma mudança de postura.¹¹⁴ Se refere à solidão que sentia e a escolha de não falar nada e com ninguém sobre a sua vida pessoal¹¹⁵ – optou pelo silenciamento destas questões para evitar comentários e por medo de não conseguir manter o emprego. Por mais que de fora a loja se mostrasse acolhedora, era possível, dependendo das relações internas estabelecidas, se mostrar um lugar extremamente solitário também.

No decorrer da nossa conversa, Jucélia entrou num relato sobre um caso de roubo que ela descobriu e que lhe marcou profundamente:

Jucélia – Eu sempre disse que tinha um dom que eu não sabia qual era. [Acredita que era] trabalhar a estrutura corporal, visual, facial... Eu lembro que teve um dia no qual eu estava no CFTV [local onde ficavam os monitores de vigilância] e tinha uma senhora branca, estava muito agoniada, estava perto do Yéssica [marca e setor dentro do departamento Feminino], próximo do Proveedor, e ela estava muito agoniada, olhando para os lados. Aí, eu comecei a observar, só que logo que eu comecei observar eu vi que ela estava

¹¹⁴ A noção de “Fachada” de Goffman (2007) se encaixa perfeitamente.

¹¹⁵ Ver discussão de Phillips, Dumas e Rothbard (2018) sobre as dificuldades de ser quem é, o negro e a negra, no ambiente de trabalho principalmente em relação com colegas brancos que são maioria na empresa.

puxando... [Silvio – puxando o alarme?], [Jucélia – Sim!] e ela também estava com um alicate...

[...] Nesse dia só tinha eu de mulher naquele instante e tinha um fiscal [homem] na área, eu pedi para o fiscal vir para o meu lugar, e eu fui para a área, para poder ficar próxima dela [a cliente], porque se ela fosse para o Provador, eu iria também. O fiscal veio imediatamente para o CFTV, só tinha copiado [filmado] essa ‘partezinha’ (sic), aí, eu tive a certeza de que ela estava tentando roubar, a bolsa estava cheia...

Silvio – De roupa roubada?

Jucélia – Ela também ia comprar.

Silvio – Ela ia comprar?

Jucélia – Sim. Ela foi para o Caixa, quando ela chegou lá e começou a passar as coisas [mercadorias], eu percebi que tinha três alarmes [sensor de segurança solto em sua bolsa de compra da loja], eu disse [para mim mesma]: é realmente o que eu estava pensando. Só que não estavam lá [nos produtos a serem pagos, as mercadorias referentes aos sensores de segurança].

[...] Só que quando eu vou [abordar], eu já vou fazendo [revisando] tudo, eu fui verificar se estava próximo [ao Provador], porque de repente abandonou [os sensores de segurança] aqui na área [do Feminino], era uma peça branca, ela deu o cartão, pagou no cartão, aí pediram a identificação dela, ela pegou e entregou a carteira da “Ordem da OAB”.

Silvio – Para mostrar: “sou advogada”.

Jucélia – Aí eu disse bem assim, é só isso senhora, ela disse “só”.

Silvio – E você já estava no Caixa também?

Jucélia – Sim, eu estava no Caixa. Aí eu disse mais alguma coisa... É porque eu queria dar a oportunidade para ela tirar e mostrar. Ou então, ela sair de lá e dizer que se esqueceu de comprar mais alguma coisa, ou, fosse ao Provador e deixasse [a mercadoria]. Aí eu fiz essa pergunta para ela e a mesma disse: “não, por quê?”; eu disse: “aquela peça branca que a senhora estava, a senhora colocou onde?”.

[...] “Que peça branca?” Eu disse, aquela que a senhora estava ali atrás tentando puxar [o sensor de segurança], aí ela disse: “você está ficando doida”.

Silvio – Ela falou que você estava ficando doida?

Jucélia – Eu estava ficando doida. Aí finalizou as compras dela e ela saiu. E eu disse [para mim mesma]: não.

Silvio – E agora?

Jucélia – E agora, o que eu faço? Eu conversei... E agora?

Silvio – E você já tinha passado [informado] para outros fiscais?

Jucélia – Já, eu já tinha passado para o que ficou no meu lugar. Eu já tinha passado essa informação.

[...] Aí eu disse: vou abordar, eu tinha confiança...

Silvio – Estava convicta? Você viu que ela pegou?

Jucélia – Sim, sim. Aí eu esperei ela sair da loja, porque a abordagem tem que ser feita fora da loja, eu esperei ela sair da loja, quando ela saiu, eu abordei.

Silvio – Chamou?

Jucélia – Chamei e disse: “faz favor!”; [a cliente respondeu:] “o que você quer?”, eu disse: “eu quero que a senhora devolva a peça que a senhora... pegou”. Aí ela disse: “eu não vou abrir a minha bolsa, eu conheço os meus direitos”.

Jucélia – Eu disse para ela: “se a senhora não abrir eu vou ter que chamar a polícia”. Ela disse: “chame”.

Silvio – E ela segura [confiante]?

Jucélia – Ela bem segura. E eu também estava segura [confiante], porque fui eu quem viu; eu falava alguma coisa e ela falava outra, já estava quase me convencendo de que eu estava errada.

Silvio – Você estava quase se convencendo?

Jucélia – Sim, porque ela chamou a atenção do shopping.

Silvio – Ela começou a falar alto?

Jucélia – Começou a falar alto: “a fiscalzinha está me abordando, eu vou ligar para o doutor fulano de tal”.

Silvio – Ela começou a falar isso?

Jucélia – Sim. “Eu vou jogar um processo nas costas dela, ela vai perder o emprego dela”. Aí, como eu já tinha começado, eu disse: “não, agora... eu vou ter que ir até o fim.”. Aí veio uma [colega de trabalho] que estava no intervalo, ela me chamava de Célia [e disse]: “Célia deixe, deixe ela ir”. Eu não posso deixar.

Silvio – Ficaria o descrédito para você, não é?

Jucélia – E eu era capaz mesmo de pegar um processo, porque eu não tinha como provar. Eu só sei que eu não a perdi de vista, ela saiu, e eu saindo atrás.

Silvio – Você saiu atrás dela?

Jucélia – Atrás dela...

Silvio – E aí?

Jucélia – Ia gerar um processo para mim e eu ia perder o meu emprego de qualquer forma.

Silvio – Mas você foi?

Jucélia – Fui. Quando chegou ao GBarbosa [grande rede de supermercado] começou a confusão.

Silvio – Sério?

Jucélia – Começou a confusão. Aí o fiscal do Shopping encostou: “que foi, senhora?”. Ela entrou na loja, pegou uma peça, colocou na bolsa e não quer devolver. [A cliente] “ela está louca”; [Jucélia] ela tinha um poder de convencimento muito grande.

Silvio – Ela sabia convencer as pessoas?

Jucélia – Ela tinha uma boa oratória, um bom argumento; eu que não tinha, na verdade, “eu só ficava na mesma coisa: a peça branca, eu só quero que a senhora devolva, somente isso”. E ela disse: “não, o doutor fulano de tal já está chegando aqui”; e eu lá, eu vou aguardar. Aí, nesse momento, o fiscal do Shopping chamou a polícia.

Silvio – E aí?

Jucélia – Foi a Polícia Civil. A polícia chegou lá e eu expliquei toda a situação para o policial. Ele disse: “eu vou falar para a senhora [a cliente], essa pressão, tem um monte de gente aqui, olhando para mim, para a senhora, para fiscal, eu sendo a senhora mostrava... Aí ela disse: “eu não sou obrigada a abrir a bolsa, eu não sou obrigada a mostrar”, aí ele puxou da mão dela...

Silvio – Ele puxou a bolsa?

Jucélia – Ele puxou a bolsa da mão dela.

Silvio – Ele puxou!

Jucélia – Ele mesmo puxou.

Silvio – E aí?

Jucélia - Aí quando puxou, não tinha só o furto da loja, como tinha também da Renner, da Riachuelo, e tinha mais coisas da loja, inclusive bijuteria que eu não tinha nem visto.

Silvio – Você não tinha visto e ela tinha botado na bolsa.

Jucélia – Tudo, tudo, tudo. Aí ela saiu gritando: “você é louco”, começou a gritar. Aí ele levou lá para a Doca [local de carga e descarga da loja].

Silvio – Levou para a Doca da *Fast Fashion*?

Jucélia – Levou para a Doca da empresa. Somando deu quase 500 reais.

Silvio – De roubo? Só da *Fast Fashion*, fora as outras lojas?

Jucélia – Da empresa. O que nós conseguimos recuperar, nós devolvemos.

Silvio – Entendi.

Jucélia – Só que daí veio um banho de água fria no outro dia.

Silvio – Por quê?

Jucélia – Eu levei uma chamada [bronca] tão grande. Você conheceu Karla, a gerente?

Silvio – Karla?

Jucélia – Sim, ela era a gerente na época.

Silvio – Não, não conheci. Era a gerente do Shopping?

Jucélia – Era gerente do Shopping, quando aconteceu esse episódio.

Silvio – Mas você levou uma chamada?

Jucélia – Levei uma chamada tão grande, eu quase perco [o emprego] ... Ela me disse: “se acontecer um caso desse parecido, olhe, eu não vou pensar duas vezes [ameaça de demissão], Jucélia. Olhe, eu gosto muito do seu trabalho, mas eu achei um tremendo exagero o que aconteceu.

Silvio – Mas você tinha que seguir a pessoa que estava roubando.

Jucélia – Eu tinha que provar aquilo que eu estava dizendo, porque aquele jogo poderia virar.

Silvio – Claro! E se ela sai dali poderia chegar em casa e se desfazer das peças [mercadorias], como ela tinha testemunha, dizer que você acusou ela de furto e não tinha nada [nenhuma peça que comprovasse].

Jucélia – E ela ia tirar o que queria e o que não queria da empresa, por isso que eu insisti, mas aí levei essa chamada.

Silvio – E ela [a gerente] falou que não era para você fazer mais isso?

Jucélia – Que não era para fazer mais isso. Aí eu fiquei tão triste, eu fiquei muito triste. Também a minha desmotivação começou daí, estava já triste com o líder, eu levei uma chamada no meio de todo mundo, de todos os fiscais.

Silvio – Ela reuniu todos os fiscais e falou isso para você?

Jucélia – Sim. Na reunião da gerência e o líder estava presente.

Silvio – E ninguém apoiou a sua atitude?

Jucélia – Não, ninguém falou nada.

Silvio – Sério isso Jucélia?

Jucélia- Sério.

Silvio – Que absurdo.

Jucélia – Foi um absurdo mesmo.

Silvio – Tudo bem que a loja tenha um receio do escândalo, mas foi comprovado que ela roubou.

Jucélia – Foi comprovado e ligaram para a irmã dela, a irmã compareceu e pagou os produtos [do roubo] e ela foi liberada.

Silvio – Ela era uma mulher branca?

Jucélia – Era uma mulher branca, loira e forte [talvez se referindo ao peso].

Silvio – Entendi. E saiu como se tivesse autoridade?

Jucélia – Mas ali eu lavei minha alma.

Silvio – E esse sentimento com a empresa, com a atitude da gerente lhe dar uma chamada dessa, sendo que na verdade você fez o seu trabalho com excelência, não só recuperou os produtos da *Fast Fashion* como os produtos de outras lojas.

Jucélia – Sim, de outras lojas, isso foi algo bem marcante.

Silvio – Você se sentiu injustiçada?

Jucélia – Senti, eu senti. Fiquei muito triste, muito triste mesmo, eu chorei.

Silvio – Você chorou?

Jucélia – Eu chorei, porque eu...

Silvio – Mas você chorou na hora ou depois?

Jucélia – Chorei na hora, eu chorei na hora.

Silvio – Ela foi grossa?

Jucélia – Não. Ela não falou alto, mas as palavras dela me machucaram.

Silvio – Foram duras?

Jucélia – Foi duro. Porque, para mim, eu estava fazendo o certo, e de qualquer forma já que eu tinha começado... porque é assim, ou você começa ou você não começa.

Silvio – Certo.

Jucélia – Já que eu comecei... e [ela] era uma pessoa que tinha um poder de convencimento muito bom e tinha uma oratória perfeita, [algo que] eu não tinha. Na verdade, eu fui adquirindo com o tempo. [...] Eu não tinha tanta

argumentação, [mas] tinha certeza do que estava acontecendo, eu sabia que tinha mais algum produto, só que eu não sabia dizer o que era.

Silvio – E essa gerente?

Jucélia – É Karla, eu gostei muito de ter trabalhado com ela.

Silvio – Ela era de Sergipe?

Jucélia – Não, não era. Eu não sei se era do Rio Grande do Sul. Não era Rio de Janeiro não.

Silvio – Era branca?

Jucélia – Era branca e loira. Ela passou dois ou três anos nessa loja, depois foi embora, teve que casar, mas continuou na empresa [em outra cidade].

Silvio – Foi transferida. Entendi. Nossa, que coisa essa história, que impressionante.

Jucélia – É complicado. A gente faz a segurança da loja, recebe muito mal, não somos bem remunerados e somos tratados como lixo. Porque fiscal de loja, ele tem uma função muito importante, mas só que não é reconhecido, e nem vai ser, e eu não acredito que é só na empresa não, eu acredito que é em todas as lojas.

Silvio – E você tinha uma noção de quanto é que era o salário para o risco que vocês corriam?

Jucélia – Não eram dois salários. Se fosse passava muito pouco.

Silvio – Jucélia, para a gente seguir, e a reação dos seus colegas ao ver você chorar e ouvirem essa fala da gerente?

Jucélia – Ficaram calados. Não falaram nada. (Grifos feito pelo Autor).

O relato de Jucélia deixa transparecer o “jogo de poder” que se expressa nas falas e nas relações: uma mulher negra (que era fiscal de loja), uma cliente branca (advogada) que roubou mercadorias e uma gerente branca que adverte duramente Jucélia a ponto de fazê-la chorar diante dos demais colegas, ameaçando inclusive o seu emprego. A cliente era advogada, falava muito bem e demonstrava ter influência, já que evocava um certo “doutor” que colocaria, segundo ela, a “fiscalzinha” em seu lugar. Já Jucélia não esmoreceu diante do *status*, insultos e dos atributos da cliente branca. Sua força estava na certeza de que a cliente havia roubado e no receio de perder o emprego – pois em sua visão, se era fiscal e já tinha começado a abordagem, ela teria que ir até o final. No meio de tudo, Jucélia ainda se preocupava com o que a empresa

poderia perder num possível processo judicial se a deixasse ir embora sem provar que ela havia roubado.

Mesmo após comprovarem o roubo – e destaca-se que uma função primordial de fiscal é justamente inibir esse tipo de ação, portanto, ela estava fazendo o seu trabalho com compromisso, já que outro funcionário havia sido informado, sabia do ocorrido, e ela poderia ser chamada a atenção se deixasse um possível roubo passar –, Jucélia recebeu um tratamento opressivo e ameaçador da gerente, suas palavras a machucaram de tal maneira que até hoje ela disse que não esquece o que foi dito. Impossível não se deixar tocar pela cena da única fiscal negra da loja sendo recriminada na sala da gerência, na frente dos colegas; e mesmo estando em lágrimas, ninguém foi capaz de falar em sua defesa. Nem o líder do setor. Em tal situação, além de estar configurado um possível caso de assédio, fica evidente o tratamento desigual, violento e discriminador. Pois, de acordo com Jucélia, isso nunca aconteceu com nenhum outro fiscal daquela loja de Shopping. Para ela, essa foi a situação que deslanchou a sua desmotivação com o trabalho. Se existiu algo positivo para Jucélia em tudo isso, foi ter o sentimento de “alma lavada” ao ver a cena da cliente branca, advogada, com a irmã que pagou os produtos do roubo, efetuando o pagamento no Caixa na frente de outros clientes da loja e dos seus colegas de trabalho.

Essa situação nos instiga a pensar num sentido diverso: e se a cliente que roubou as mercadorias fosse negra? Será que a gerente daria aquela chamada em Jucélia diante da equipe e da recuperação do valor do roubo? A exposição de uma cliente branca na loja do Shopping foi o motivo para a gerente humilhá-la, afirmando que não isso não poderia se repetir? O lugar de privilégio da cliente branca, estudada, com traquejo social de fala e convencimento se sobrepôs à ordem das coisas, tanto da função de fiscalizar quanto da segurança dos lucros da *Fast Fashion* que, teoricamente, deveria estar no rol de prioridades? Quando pergunto a Jucélia sobre o perfil das pessoas que ela costumava abordar rotineiramente em suspeita de roubo na loja, ela responde que durante cinco anos de trabalho, ela nunca “pegou” uma pessoa negra roubando.

Jucélia ainda relatou mais um acontecimento que envolve violência, desta vez na loja do Centro, em Aracaju, que teve a participação da gerente da loja e de um grupo de mulheres. Nessa altura, ela conta também como foi o seu processo de demissão, visto como uma possível “armadilha” para evitar a possibilidade de um processo judicial movido por ela no futuro, apontando tanto desvio de função quanto assédio moral. A explicação disso se deu quando pedi a Jucélia que falasse da sua relação com a gerência e a supervisão, comentando algo que a tivesse marcado.

Jucélia – Sim, sim! Para fechar com “chave de ouro” aconteceu algo que foi o que me fez sair mais depressa da empresa, e inclusive eu não fui nem assinar a minha rescisão [de contrato de trabalho].

Silvio – Não foi assinar, mas você recebeu os seus direitos?

Jucélia – Recebi, eu fui receber. Aliás, eu fui assinar depois de um tempo, porque aconteceu a mesma coisa [se referindo a um episódio de roubo], porque se o shopping que era um público diferenciado [no sentido de mais elitizado] eu já pegava [pessoas roubando], imagine no Centro [com característica mais popular e sujeito a mais roubos].

Silvio – No Centro, ali era uma guerra.

Jucélia – Ai meu Deus do céu, ali era. Eu pegava era a quadrilha toda.

Silvio – Sério mesmo, você pegou muita gente?

Jucélia – Foi o que aconteceu, numa dessas [abordagens de possíveis ladrões], uma quadrilha que José¹¹⁶ já estava tentando pegar a muito tempo, [eu] acabei pegando essa quadrilha.

Silvio – Você que pegou primeiro?

Jucélia – Eu peguei sem querer. Eu vinha saindo do Proveedor quando eu vi uma mulher abaixada. Eu não estava nem no CFTV, eu estava na área. Aí eu pedi para o CFTV copiar [filmar a ação de quem era suspeito ou estivesse roubando], e quando o CFTV começou a copiar, eu encostei para saber o que era que ela estava tão abaixada, quando eu cheguei lá era uma caixa, metálica.

[...] Cheia de roupa... Uma caixa. Eles pegam uma caixa e eles...

Silvio – Põem papel alumínio.

Jucélia – Sim! Colocam papel alumínio, enche de papel alumínio, porque ali...

Silvio – Os alarmes [sensor de segurança] não disparam.

Jucélia – O sensor é cortado. Aí eu peguei, pedi para o CFTV copiar, só que eu não tinha percebido a gangue...

Silvio – Que estava em volta?

Jucélia – Só que quando elas perceberam, tinha uma aqui, outra ali, olha, era umas cinco.

Silvio – Em volta do equipamento?

Jucélia – E a que estava abaixada, parecia que estava montando a caixa e as outras estavam fazendo a varredura [pegando as mercadorias, que seriam roubadas].

¹¹⁶ Ele era o líder dos fiscais da loja do Centro de Aracaju.

Silvio – Para pôr na caixa?

Jucélia – Só que eu nem falei nada, quando ela olhou para mim que viu que eu vi, ela veio para cima de mim.

Silvio – Mas foi para brigar?

Jucélia – Sim! Ela começou a jogar cabides, começou a jogar os equipamentos em cima de mim.

Silvio – Por que isso, para fugir?

Jucélia – Sim, para fugir. Ficou com raiva porque eu vi, ela sabia que eu estava falando.

Silvio – Já estava falando [se comunicando pelo rádio de fiscais].

Jucélia – E era uma gangue bastante conhecida dos fiscais.

Silvio – Que já roubavam há certo tempo e eles queriam pegar?

Jucélia – Sim. Aí eu só sei que elas foram pegas e os fiscais [que estavam na área] me ajudaram, estava tudo gravado, eu comecei a chorar porque me arranhei aqui [aponta o braço], me machucaram aqui com um cabide, ela disse que ia furar meu olho.

Silvio – Meu Deus do céu...

Jucélia – Foi horrível esse dia.

Silvio – Que perigo isso!

Jucélia – Isso criou um tumulto na loja, que a gerente desceu.

Silvio – Já era uma mulher no Centro?

Jucélia – Esqueci o nome dela... Sheila!

Silvio – Sheila? Ela era de onde?

Jucélia – Ela era de fora, não era daqui. Era loira também, não era negra. Aí ela desceu e disse: “libere elas. Libere!”. Falou bem assim: “Jucélia suba!”, “suba lá para o CFTV”; e eu chorando, cheguei lá, o fiscal desceu, e eu fiquei lá, aí eu comecei a copiar [observar] o movimento para não perder nenhuma [das ladras da gangue].

Silvio – De vista...

Jucélia – [...] lá do CFTV eu vi todo mundo sendo liberado.

Silvio – Saindo da loja?

Jucélia – Sim! Eu pensei que ela ia chamar a polícia para registrar um boletim de ocorrência, [mas] não, não fez nada disso; ela só apenas subiu...

Silvio – Pegou os produtos que haviam sido roubados?

Jucélia – Pegou os produtos que tinham sido roubados e subiu para conversar comigo, pedindo para eu ter calma. E já estava próximo...

Silvio – De você ir embora [para casa]?

Jucélia – De eu ir embora. Não pagaram nem o taxi para mim, Silvio, eu estava tão abalada.

Silvio – Sério?

Jucélia – Muito! Eu estava machucada, não quiseram saber, não me deram assistência nenhuma.

Silvio – Mandaram você embora?

Jucélia – Me mandaram embora.

Silvio – Mesmo com o risco das mulheres estarem do lado de fora [da loja]?

Jucélia – Sim.

Silvio – E nem mandou um fiscal lhe acompanhar, um colega, nem um taxi?

Jucélia – Ninguém! É porque já estava próximo, eu ia embora mesmo. Eu só pedi para subir e cumprir a meia hora [que restava do expediente dela]. Aí eu saí e fui embora.

Silvio – Mas você ligou para o seu esposo pelo menos?

Jucélia – Ele estava trabalhando.

Silvio – Você foi sozinha?

Jucélia – Sozinha.

Silvio – Correndo o risco de as mulheres estarem por lá?

Jucélia – Correndo o risco.

Silvio – Meu Deus...

Jucélia – Elas dizendo que queriam furar meu olho...

Silvio – Não deram nenhuma assistência, nada? E depois desse acontecimento, você ficou quanto tempo mais na loja? Foi aí que você quis sair da empresa?

Jucélia – Aí que eu queria sair mesmo.

Silvio – Porque a sua vida podia estar em risco e a empresa não ia tomar nenhuma atitude.

Jucélia – Verdade. E eu prestei uma queixa contra ela.

Silvio – Contra a empresa?

Jucélia – Contra a gerente.

Silvio – Você prestou uma queixa, como que foi essa queixa?

Jucélia – O meu relacionamento era muito bom com ela, mas depois desse dia... Depois desse dia eu achei um absurdo...

Silvio – Mas você acha que ela lhe tratou com desdém, ela lhe tratou com frieza e desdém?

Jucélia – Ela não se importou com a minha dor.

Silvio – Nem com o que tinha acontecido fisicamente.

Jucélia – Sim, exatamente! Ela só pensou na loja, ela só pensou no movimento da loja, ela não queria...

Silvio – Escândalo?

Jucélia – Ela não falou a palavra escândalo não, ela falou tumulto.

Silvio – Ela falou que não queria tumulto...

Jucélia – Sim, ela queria evitar tumulto, por isso que não chamou a polícia...

Silvio – Sério isso?

Jucélia – É! Mas isso aí não justifica.

Silvio – Meu Deus, aí você chegou a fazer uma denúncia na Delegacia do Trabalho?

Jucélia – Cheguei. Só que foi depois que eu saí.

Silvio – Depois que você saiu?

Jucélia – Sim, porque como ela já sabia que eu queria sair da loja, ela me convidou para uma conversa.

Silvio – Ela já sabia que você queria sair?

Jucélia – Ela já sabia que eu queria sair. Eu já saí lá do shopping...

Silvio – Eu queria entender a questão do processo que você moveu contra ela.

Jucélia – Sim! Mas o processo foi depois.

Silvio – Foi depois...

Jucélia – Foi depois, porque ela como já sabia que eu queria sair da loja, [ela, a gerente] preparou na verdade como se fosse uma armadilha, ela fez minha demissão em formas de perguntas.

Silvio – Como assim?

Jucélia – Quando eu cheguei lá na sala de treinamento, estava ela, e estava meu líder.

Silvio – Eu o vi entrar como colaborador.

Jucélia – E sendo que ele não tinha conhecimento de nada, nada, nada.

Silvio – Não tinha experiência e já era o líder dos fiscais?

Jucélia – Ele só vivia me perguntando as coisas, mesmo eu desmotivada.

[...] Eu me dava muito bem com a gerente, mas só que a partir desse dia [depois que aconteceu o episódio vivido por Jucélia] eu comecei a olhar ela com outros olhos.

[...] Eu comecei a perceber que ela era que nem os outros...

Silvio – Eles protegiam muito a loja e não queriam saber dos funcionários?

Jucélia – Não querem saber de funcionário.

Silvio – E todos eles eram brancos, todos esses gerentes?

Jucélia – Eram todos brancos.

Silvio – Entendi.

Jucélia – Não conheci nenhum negro. E ela me chamou, começou uma conversa muito bonita, que gostava de mim, do meu jeito, que conhecia a minha história... Começou a falar, e eu só analisando a conversa dela... Aí chegou a apresentar: “olha, estou aqui com a sua rescisão, o que você mais quer, mas para isso...”.

[...] Ela chegou a me passar [algum documento]. Aí quando eu olhei, era realmente a minha demissão, ela queria que eu assinasse, eu vi o documento e vi realmente que era a carta da minha demissão. Aí eu fui assinar, quando eu fui assinar ela pegou: “dá licença..., mas aí... nós temos um questionário aqui, nós estamos fazendo uma pesquisa, para que nossos associados... Quando entrarem [serem contratados pela loja] a gente dê pelo menos uma noção do que você passou aqui...”. Foi tanta coisa que ela falou.

[...] “Eu tenho esse questionário para você responder”, só que eu ouvi dizer que ninguém respondeu o questionário.

Silvio – Questionário?

Jucélia – Porque antes ela tinha falado que eu tinha que fazer uma carta de próprio punho.

Silvio – Por quê?

Jucélia – Falando sobre a minha demissão.

Silvio – Que você estava sendo demitida?

Jucélia – Sim, mas que eu ia receber a minha rescisão, normal, mas eu tinha que fazer uma carta de próprio punho, aí eu não concordei em fazer essa carta. Foi quando ela chegou com a “carta” em forma de pergunta, [tipo] um relatório, aí quando eu comecei a ler, era como se as perguntas.... era como se eu tivesse pedindo demissão.

[...] Falando muito bem da empresa. Tinha as opções lá: sim ou não; [mas] era tudo favorável à empresa. Qualquer resposta que eu desse seria favorável à empresa, aí eu peguei e olhei as três perguntas, foram várias, foram umas dez; quando eu vi a terceira, eu disse: “eu sou obrigada a responder esse questionário?”. Aí ela disse “é”.

[...] Eu disse: “mas eu não quero responder”, porque eu já estou saindo da empresa, não quero. Aí ela disse: “Então... Não vou te demitir”.

Silvio – Ela fez isso, puxou a carta de demissão [da sua mão]?

Jucélia – Rasgou!

Silvio – Ela rasgou na sua frente?

Jucélia – Rasgou na minha frente. Aí eu me levantei e saí, eu a deixei lá com meu líder, o Tales. Eu saí...

Silvio – Então, meio que ela quis lhe pressionar?

Jucélia – Sim. Por isso que saí. Como já era o final do meu expediente, fui trocar de roupa e fui para casa. Nisso, quando eu cheguei ao “dez” [número ou código referente ao banheiro], ela chegou e falou: “Jucélia, faz o favor, quero falar com você”. Eu disse a ela: “eu não tenho mais nada a falar com você, eu quero ir para casa, eu já encerrei meu expediente”, e não apareci mais. Aí ela ficou ligando para mim, ligando, ligando.

Silvio – Como é que foi essa demissão, então, foi no sindicato que...

Jucélia – Não, não, eu não assinei o documento, ela rasgou.

Silvio – Como que deu baixa na demissão?

Jucélia – É que ela começou a ligar para mim e eu não atendia, eu não quis atender, depois, passou uns quinze dias, foi que eu atendi.

Silvio – Entendi.

Jucélia – Foi quando ela disse: “Olhe, o seu dinheiro já está na conta, você já está demitida, você só precisa vir aqui assinar o documento”. Liberaram tudo Silvio, tudo!

Silvio – Todos os direitos?

Jucélia – Todos os direitos.

Silvio – Você acha que eles tiveram medo de alguma coisa?

Jucélia – Tiveram.

Silvio – Do acontecido?

Jucélia – Tiveram, tiveram muito medo.

Silvio – Medo de que você processasse a empresa pelo fato de não ter tido nenhuma assistência?

Jucélia – Além disso, da forma como eu ia ser demitida. Eu já vinha machucada da outra loja [aludindo ao seu subjetivo].

[...] Porque eu trabalhava como líder, eu fechava a loja, eu era responsável por uma equipe, eu fazia planejamento, eu treinava os fiscais...

Silvio – Sem ser líder oficialmente?

Jucélia – Sem ser líder oficial.

Silvio – E sem receber como líder?

Jucélia – E lembrando que eu sofri aquela atuação da gerente por conta da abordagem, mas eu respeitei já que era “a política da empresa”. Mas só que [na loja do Centro] o que eu passei foi diferente, eu não cheguei nem a abrir minha boca, foi porque eu cheguei na hora errada.

Silvio – Ela [a ladra] lhe viu e pensou que você ia passar as informações do furto.

Jucélia – Sim, sim, isso mesmo, foi totalmente diferente.

Silvio – E o esquisito disso, é que [a empresa] teria que dar assistência ao seu funcionário, o trabalhador que foi ferido no exercício do trabalho.

Jucélia – Sim, sim.

Silvio – E o processo?

Jucélia – Fluiu. Quando eu falei isso, essa situação...

Silvio – Com um advogado?

Jucélia – Ela pegou a questão e pediu as provas, eu já tinha juntado, eu juntei os e-mails...

Silvio – Eles mandavam e-mails para você?

Jucélia – Mandavam e-mails para mim.

Silvio – Não ameaçando?

Jucélia – Não, os e-mails eram sobre a responsabilidade, no caso, que eu exercia, mas não recebia [salário condizente à função].

Silvio – Entendi.

Jucélia – O boletim de ocorrência, as horas...

Silvio – As horas a mais que você fazia?

Jucélia – Sim. Tudo isso eu busquei na justiça...

Silvio – E você ganhou na justiça?

Jucélia – Ganhei. Demorou uns dois anos quase.

Silvio – Que bom que você foi indenizada.

Jucélia – Fui indenizada. Na época, eu recebi cerca de 30 mil, mas daí teve a porcentagem do advogado, acho que eu fiquei com uns 27 ou foi 25mil.

Silvio – É um tipo de punição que pelo menos eles sentem. Mas isso acaba deixando dores na gente, pela situação. E aí, eu entro na questão do experimento da discriminação. Com tudo isso que você passou Jucélia, tanto na loja do shopping como na loja do Centro, recebendo determinadas violências por parte de clientes que roubaram e por parte de gestores que não lhe ampararam, não lhe deram suporte, neste sentido, como você enxerga a discriminação, olhando agora? Você se sentiu discriminada nesse tipo de atitude? Você se sentiu discriminada pela postura da loja, pela postura dos gestores? Como que foi isso para você?

Jucélia – Não, eu não achei que foi por conta da cor da minha pele não.

Silvio – Cor da pele?

Jucélia – Porque eu fiquei sabendo de histórias de fiscais que foram agredidas também e não eram negras. Por exemplo, Neide. Ela foi agredida lá dentro do shopping.

Silvio – Isso pelo cliente que roubava?

Jucélia – Sim, e não teve assistência na época, acho que isso é uma política da empresa mesmo.

Silvio – De não assistir ao funcionário?

Jucélia – De não assistir ao funcionário.

[...] Agora, de negro, eu não me lembro de ter entrado outra negra que não fosse eu.

Silvio – Na fiscalização?

Jucélia – Na fiscalização. Ah! Teve uma, mas não demorou. Foi colaboradora.

Silvio – Colaboradora?

Jucélia – Entrou como colaboradora, mas não ficou como efetiva.

Silvio – Isso de 2007 até 2012?

Jucélia – Sim.

Silvio – Você não se lembra de ter entrado nenhum outro negro enquanto você estava lá?

Jucélia – Sim, somente eu.

Silvio – Só você. Entendi.

Silvio – Você até já comentou que olhando para trás você falou da questão da cor, de ser mulher e a questão da necessidade do trabalho, porque isso é um viés da discriminação também, às vezes nem sempre ele é racial, às vezes você está num ambiente de homens e você é a única mulher, então, implicitamente, às vezes você não consegue ter alguns espaços para crescer num espaço só de homens. O que eu quero lhe perguntar é se você chegou a ver alguma situação de discriminação, na fiscalização ou na loja com funcionários, ou algo que você tenha passado e que queira registrar aqui?

Jucélia – Não, lá na loja não. Eu acho que o preconceito mesmo é referente à função.¹¹⁷

Silvio – À função?

Jucélia – À função do fiscal.

Jucélia – Sim. Agora, eu como funcionária, não.

Silvio – Você nunca chegou a vivenciar isso com você?

Jucélia – Sobre a questão do cargo que eu trabalhei lá, talvez tivesse mesmo essa questão racial, mas eu não consegui enxergar naquela época...

Silvio – É um processo. Na *fast fashion*, pelo que eu conversei com as outras pessoas [entrevistadas], [...] que falaram do ambiente da loja, havia uma forte concepção de um ar “familiar”. No seu caso, como o setor da Fiscalização exigia uma separação e não muita proximidade, eu até entendo. Mas os outros funcionários que tinham o costume de tirar foto junto com os colegas [caso de Gracinha], de ir para festas juntos, dentre outras aproximações, e que conviviam durante muitas horas ao longo do dia, entendiam que isso proporcionava uma configuração que certamente camuflava a percepção da discriminação: por exemplo, “Ah, não! A pessoa não está discriminando, é só uma brincadeira”; “ah, não! Não é preconceito, ele só não lhe chamou porque talvez não tenha lembrado naquela hora”.

Jucélia – Isso é. Agora me lembrei que Neide queria ser a líder.

Silvio – Queria ser a líder fiscal?

¹¹⁷ Ela enxerga o preconceito em relação à função de Fiscal. Aqui percebo novamente o deslocamento que comentei anteriormente. É como se esse mecanismo de deslocamento operasse como uma estratégia defensiva, de autoproteção pela negação da discriminação.

Jucélia – Ela tinha mais tempo que Fábio, e não foi. Saiu da empresa e não foi.

Silvio – Então, subliminarmente, me parece que quem merece ser líder e quem tem que estar neste posto é um homem. Se a gente pensar: se tinha Neide que tinha mais tempo e não foi [promovida], você já fazia todo o trabalho de liderança, planejamento, tinha acesso às planilhas que eram coisas só de chefia e não foi promovida a líder, portanto, o que enxergo é que quem era escolhido geralmente eram homens, eles eram promovidos a líder.

Jucélia – Isso aí, isso mesmo.

[...] Você conheceu a Arlete?

Silvio – Sim, conheci Arlete, do Centro.

Jucélia – Arlete saiu [da loja] e ela é negra. Ela inclusive também colocou um processo e ganhou.

Silvio – Ganhou? E porque ela saiu?

Jucélia – Desmotivada, isolaram, porque a empresa quando não quer, isola.

Silvio – Deixa ali no “canto” e não dá muita coisa [oportunidade].

Jucélia – Descarta. É como se fosse um lixo. Você é líder, mas você não manda mais em ninguém [fazendo referência ao caso de Arlete].¹¹⁸

Silvio – Na época em que eu saí ela era encarregada dos Novos Produtos [conhecido como “Eletrônicos”], Arlete que mandava em tudo ali.

Jucélia – Sim, isso mesmo. Mas ela saiu de lá como se fosse um [...], ninguém ligava para nada, o que ela pedia não era obedecido.

Silvio – Ela saiu no período que você estava como fiscal lá?

Jucélia – Eu não sei, acho que nós saímos no mesmo período.

Silvio – No mesmo período?

Jucélia – Foi. Ela estava muito desmotivada. Muito, muito, muito. (Grifos feito pelo Autor).

Os relatos são impactantes e nos revelam a atmosfera das relações de trabalho em que os marcadores de gênero, raça e classe são invisibilizados. Por mais que estivessem presentes nas interações de Jucélia com os colegas de trabalho, com as gerentes e em sua própria fala, existem outras forças que constroem e constituem narrativas de igualdade, de equidade e mérito que

¹¹⁸ Uma prova de como ocorre a invisibilização de alguns funcionários.

dificultam a percepção apurada dos processos de discriminação que geraram (e ainda geram) tratamentos desiguais para sujeitos como Matheus, Jucélia, Caveira, Arlete, dentre outros entrevistados nesta pesquisa. Basta atentarmos para o departamento de Fiscalização onde só os homens assumiam postos de mando, mesmo existindo uma mulher branca, a Neide, com experiência e qualificação para assumir o cargo. Fato que também ocorreu com Jucélia. Isso nos mostra que existia uma preferência de gênero e numa hierarquia possível, ser mulher e negra causava muita desvantagem para Jucélia que começou a perceber tais problemas durante a nossa conversa (mesmo demonstrando alguns movimentos refratários em relação ao racismo e discriminação). Entender que nenhum outro fiscal negro ou negra entrou no setor durante o período de 5 anos em que esteve trabalhando na firma é um fato muito simbólico, mas que não foi percebido por ela naquele período e ainda hoje há dificuldades em admitir alguma diferença de tratamento com relação a ela por parte da empresa e seus superiores diretos, se ancorando somente na diferença de cargo, mas não percebendo que a evolução no quadro hierárquico da empresa está diretamente ligado aos marcadores de gênero, raça e classe dos funcionários. Mesmo que as questões raciais e de gênero se apresentem ainda para os sujeitos e suas subjetividades de maneira indistinta, não explicitas e por vezes invisibilizadas devido à existência encarnada das narrativas de democracia racial e de meritocracia, compõem questões de grande peso cultural e histórico na formação dos dois campos, o do trabalho e o das relações raciais, e precisam ser desnudadas.

O fato de Jucélia ter dado queixa na Delegacia do Trabalho já demonstra o surgimento de uma visão mais crítica e o desejo de obter justiça diante da forma como foi tratada. A Jucélia dos anos iniciais (quando entrou na empresa) havia ficado para trás. Tratamentos como aqueles que partiram do seu primeiro líder de setor que não “enxergava” que ela tinha uma “vida” e família, não passariam mais impunes e sem resistência. O temor de perder o emprego e a necessidade obrigavam-na a se submeter a algumas situações que agora já não suportava mais. Algo havia mudado em Jucélia e tal mudança não teria mais volta.

A partir dos relatos de Jucélia e de outros entrevistados podemos perceber a existência de uma “espécie de ciclo” na trajetória subjetiva e de engajamento, pelo qual muitas mulheres e homens negros passam dentro da empresa. No início a motivação total com o trabalho e depois a referência à desmotivação com a empresa, devido aos tratamentos recebidos e às expectativas criadas e que não foram realizadas, como por exemplo, a promoção no plano de carreira devido ao desempenho e conhecimentos adquiridos. Por isso, percebo um movimento do ciclo que é percebido como de ascensão no ponto de partida, da entrada na empresa, ao qual se segue uma grande expectativa de crescimento e que antecede um declínio na motivação devido às barreiras

quanto às promoções, que geralmente termina com a saída da empresa. Matheus e os outros sujeitos desta pesquisa, cada um ao seu modo, viveram esses mesmos processos de motivação e desmotivação com a multinacional.

O processo de demissão de Jucélia, em que houve a solicitação para que respondesse a perguntas em formato de questionário e o pedido de redação de uma carta comunicando a sua demissão, se afigurava muito estranho. Até aquele momento da nossa conversa eu nunca soubera de tal prática. Guardei essa informação e fui em busca de novos entrevistados que tivessem estado na loja ou que soubessem de tal processo e que pudessem falar sobre ele. Numa conversa com Caio (Cf. nota de rodapé 77), ele explicou sobre o lançamento de um questionário a ser preenchido “após” a demissão do funcionário no intuito de que a empresa tivesse um “mapeamento” dos motivos e razões que levaram aquele funcionário ou funcionária a ser demitido. O que ainda causou estranhamento foi o fato da gerente ter “rasgado” a carta de demissão de Jucélia quando a mesma se negou a responder o questionário. Se o que foi dito por Caio não era algo obrigatório e indicado somente “após” a demissão concluída, o caso de Jucélia leva a suspeitar da existência de uma “armadilha”.

Ao final, percebi que ficou evidente um “ir e vir” no tocante à percepção da discriminação. Creio que Jucélia associava o termo discriminação a algo mais explícito e direto e que tinha uma relação visível com a sua “cor da pele”. Por mais que ela já tivesse demonstrado em sua fala a percepção da existência de uma processo discriminatório disfarçado, em algumas das passagens nesse último relato, ela voltava a associar o tratamento desigual que sofria à questão da função, ao fato das indicações e redes de conhecimentos (Q I – “quem indica”) e enquanto funcionária negra não enxergava nitidamente que havia sofrido um processo de discriminação. Neste sentido, penso na meritocracia que impacta ainda com muita eficácia o processo de construção de um ideal de igualdade e a não visualização crítica das relações raciais que tais sujeitos estão inseridos. Inclusive porque ela, além de ser entendida como um “valor”, em minha interpretação, é vista também como estratégia de contorno: mesmo ela e a maioria dos entrevistados sendo negros, eles ascenderiam no plano de carreira da empresa demonstrando compromisso e performance como a firma deseja.

Noto entre os entrevistados, que os processos vividos por eles são complexos, as percepções nunca são completas, se mostram parciais em alguns casos, os deslizamentos de sentido ou as formas de escape são recorrentes porque o racismo, o sentir-se objeto de racismo, envolve de alguma maneira um sofrimento.

Terminamos nosso encontro com um ar de muito respeito e admiração, principalmente, da minha parte. Ao olhar para ela, tinha a certeza que estava diante de uma grande mulher negra,

com princípios éticos e morais bem definidos e que “não pretendia usar o cargo de Conselheira para favorecimentos políticos”. Jucélia finaliza o seu relato com um olhar de satisfação e uma feição de entendimento. Por fim, fez questão de me dizer categoricamente que sofreu três tipos de discriminação na *Fast Fashion* muito visíveis para ela, naquele momento da entrevista: o primeiro por ser mulher; o segundo, por ser uma mulher negra e o terceiro por ter a necessidade do trabalho para sobreviver – entendido aqui como uma discriminação de classe. Fiquei impressionado com a maneira que ela foi desvelando e interligando muitos dos processos que vivenciou na empresa e com a sua leitura conclusiva sobre o que viveu nos anos trabalhados na multinacional. Enfim, concluímos a nossa longa conversa com a sensação de que as quase três horas valeram muito a pena.

5.2 – Arlete (2005-2013): esforço e competência frente às barreiras a superar

A minha conversa com Arlete se deu quando eu já estava em São Paulo no dia 04 de abril de 2018 e o seu contato foi passado por uma outra colega que entrevistei em Aracaju. Diferentemente das outras entrevistas que em grande maioria foram realizadas pessoalmente, esta entrevista foi realizada durante uma conversa de vídeo num aplicativo de mensagem de rede social. Tal experiência se mostrou muito pertinente e eficaz no que concerne a superar o distanciamento geográfico, à qualidade de áudio de nossas conversas e principalmente a flexibilidade para sua realização.

Arlete é uma mulher que se auto identificou como negra, de 37 anos, nascida em Aracaju/SE, tem uma filha e é casada; além disso, sua família também é composta por seu pai, mãe e mais 3 irmãs. Possuía Ensino Superior Incompleto quando entrou na empresa, conseguiu se formar no curso de Educação Física ainda trabalhando na *Fast Fashion*. Depois de trabalhar por um período de 7 anos, hoje ela está trabalhando numa empresa de telefonia móvel.

Trabalhamos juntos por um período na loja do centro, em Aracaju, e as minhas lembranças sobre Arlete foram sempre as melhores. Confesso que durante o resgate das minhas memórias, por mais que lembrasse dela, o seu nome não surgiu. Ou seja, no exercício de retornar às lembranças e às experiências de discriminações que eu vivi ou que tenha presenciado com alguém no passado, Arlete não aparecia nessas recordações. Mesmo sabendo que ela é uma mulher negra, de tom de pele escuro, eu não tinha a mínima ideia se ela passou por alguma situação de discriminação ou preconceito. As informações apareceram quando eu estava entrevistando Jucélia, também negra e que fora nossa colega; e seu nome surgiu em meio ao

relato de algumas perseguições, tratamentos aviltantes que Arlete vivenciou. Uma sequência de acontecimentos que nunca fiquei sabendo, mesmo quando trabalhávamos juntos. Isso me intrigou bastante.

Depois que expliquei do que se tratava a pesquisa e quem me indicou o seu contato, ela demonstrou entender perfeitamente e não fez mais perguntas. Com isso, adentramos diretamente nas questões que preparei num roteiro. Ela estava com fone de ouvido e segurando o telefone, às vezes o apoiava em algum lugar, pois via os movimentos de suas mãos, e às vezes precisava levantar para resolver alguma coisa dentro de casa, sem interromper a nossa conversa.

A sua entrada na multinacional foi motivada pela necessidade de pagar a faculdade.¹¹⁹ De maneira direta, ela disse que fez seleção e que nela não ocorreu nada que lhe marcasse e que merecesse ser relatado. Disse que entregou o currículo na empresa e que tinha amigos que já trabalhavam lá, fez dinâmicas (como já relatada por Jucélia – para medir a capacidade criativa e de vendas do candidato) e no final uma entrevista com o gerente. Depois disso foi efetivada como uma funcionária do Recebimento, um setor que fica dentro da dimensão financeira da empresa, uma parte visível da loja e que está envolvida diretamente na circulação do dinheiro.

No momento quando falávamos sobre sua entrada e o setor que ela foi direcionada, Arlete contou que a sua líder na época lhe fez uma proposta, posto que já havia passado alguns meses de trabalho, na qual ela iria “tomar conta” do setor do Recebimento. Mesmo ela ainda sendo uma funcionária no começo de carreira dentro da empresa, ela me afirma com ênfase que mesmo assim foi e “tomou conta” do departamento. Depois de algum tempo demonstrando empenho nos seus afazeres diários e na realização das metas, surgiu a possibilidade de ir para o departamento de Eletrônicos, ou, o conhecido NP – Novos Produtos, pois esse setor estava precisando de uma “pessoa responsável” (ou seja, uma liderança) e a sua líder fez de tudo para ela ir para lá. Como Arlete mesmo enfatizou, “eu fui... mesmo não querendo ir a princípio.”.

Rapidamente ela adentra na questão do “perfil” das pessoas que trabalhavam nesse departamento e me conta como foi praticamente a sua mudança para tal setor. Arlete lembrou que existiam conversas de corredores, a “rádio corredor” – como ela se referiu –, nas quais a informação que circulava era que no setor de Eletrônicos só poderiam trabalhar, ou só ficavam lá, pessoas que eram “bonitas”. “Era isso, entendeu?”. Este setor rendia (e ainda deve render) valores bem altos para empresa e existia uma noção implícita de que, para alcançar tais metas

¹¹⁹ Destaco o fato de que vários destes sujeitos entrevistados estavam numa rota ou busca de mobilidade a partir da obtenção de um diploma de nível superior. A noção de que o caminho da formação em nível superior seria o passaporte para oportunidades melhores era muito presente entre os funcionários nas relações de trabalho e como algo “cobrado” em alguns momentos pelos próprios gestores.

e objetivos de vendas, deveriam ser colocadas “pessoas bonitas” para o trabalho naquele departamento, estando a serviço e em contato exclusivo com os clientes.

Perguntei, em seguida, como ela se sentiu diante dessa situação, de ter que ir para um departamento que aparentava não ter pessoas negras, pois não existia nenhuma referência até a sua chegada no setor.

Arlete – Eu meio que não pensei, na época, porque assim, eu não me deixo levar por essas coisas, entendeu? Eu fui promovida [sair do recebimento para o NP – visto como uma promoção] porque estava apta a exercer a função lá. Então eu desci e fui. Mas a questão da beleza, quer queira ou quer não, incomodou. Aí eu cheguei e olhei... realmente eram pessoas bonitas que trabalhavam lá, porém, pessoas bonitas que não davam resultado, entendeu? Então, não adiantava elas terem esse estereótipo porque o que vale é a pessoa trabalhar de maneira correta. (Grifos do Autor).

Sinto que foi esta concepção que moveu Arlete por todos os anos que permaneceu na multinacional. Mesmo com a sua resposta, eu não pude deixar de destacar que ela era vista por muitas pessoas dentro da loja como uma mulher negra muito bonita. Entretanto, esse “perfil” que a empresa fazia questão de propagar nas relações cotidianas de trabalho acabava gerando uma insegurança e incômodo em funcionárias ou funcionários negros como Arlete, por exemplo. Além disso, ela ainda faz uma declaração muito importante sobre a representação negra, naquele setor, ela me diz que: “Na verdade, não tinha... eu não vi nenhum negro ali dentro.”.

Outra questão interessante que aparece nessa sua fala é o modo de distanciar-se do problema racial utilizando a expressão “essas coisas”, como se não fossem também “suas coisas”, coisas que lhe dissessem respeito. Lembra muito o processo refratário visto em alguns momentos em Jucélia, com o ir e vir da percepção dos problemas raciais contidos nas relações de trabalho da firma. Arlete reconhece que não tinha negro no setor, percebe que o perfil que predominava era de pessoas brancas e bonitas, mas uma coisa se mostra muito interessante em sua fala, é o recurso que ela utiliza ao tomar a meritocracia como “valor”, movimento este que faz aparentemente que tais questões raciais não lhe “desvie”¹²⁰ do foco e lhe mantenha sempre dando o seu melhor na execução do trabalho, metas e desafios. Por conhecer bem este setor do NP e a dimensão das suas questões burocráticas, posso afirmar que o nível de responsabilidade de Arlete era altíssimo.

¹²⁰ Algo muito semelhante aparece em Caio – ver a coluna sobre “Aspectos da Discriminação”. O caso dele compôs o campo e o conjunto dos entrevistados, mas não foi selecionado para análises mais exaustiva na tese e suas informações principais de perfil e da sua narrativa estão no Anexo C.

Dentro desse cenário, Arlete seguiu trabalhando no setor e se destacou como uma pessoa de liderança e domínio do trabalho. No entanto, ela me disse também que com o tempo desejou sair do setor do NP ou Eletrônicos. Relatou as inúmeras dificuldades para ser promovida, mesmo já exercendo a função de liderança no setor sem receber nada a mais por isso em termos de salário. Ela relatou que chegou nesse departamento para ser promovida a “Monitora”. Com isso, ela me explica como que era o princípio e o procedimento utilizado pela empresa em relação às promoções. Tais fatores nos remetem novamente à dimensão da mobilidade e imobilidade.

Arlete – Lá era daquela forma, a gente trabalhava como “Assessora” exercendo [acumulativamente] as funções de “Monitor”, [visando a promoção de cargo e salário], a gente já tinha que estar exercendo a função de “Monitor”, [ou seja,] pra receber a [promoção] a gente já tinha que estar desempenhando essa função, pra depois, a gente ser promovido.”.

No caso de Arlete, como ela mesmo fez questão de enfatizar, a promoção dela foi bastante complicada. Ela relata que o gerente da época, Renato, não demonstrava gostar dela ou parecia não ter **confiança** nela. Esta questão da confiança é muito interessante pois remonta a uma questão subjetiva e construtiva dentro das relações de trabalho, principalmente quando estamos lidando com atitudes racistas e discriminatórias veladas e até mesmo inconscientes por parte de quem pratica. Katherine Phillips, em um podcast (HBR IdeaCast) cujo título é *Why opening up at work is harder for minorities*¹²¹, argumenta que questões de dimensão pessoal no trabalho podem ser vistas como um risco ou problema para o desenvolvimento na empresa. Isso nos remete ao relato de Jucélia sobre a existência da filha e o receio de compartilhar questões pessoais com seu líder dos Fiscais, o que (em sua concepção) poderia ocasionar na perda do emprego que tanto precisava. Phillips, Dumas e Rothbard (2018) percebem que existe um risco de sermos nós mesmo no trabalho e que isso impacta mais os negros e as negras. Eles documentam à luz do caso americano, que muitos membros de minorias sentiram que a mobilidade das suas carreiras foi afetada por sentimentos nutridos por colegas mais próximos ou por alguns superiores hierárquicos, sobre eles ou sobre algo de cunho pessoal.

Quando Arlete me falou de Renato, eu não acreditei. Parecia que reproduzi, de certa maneira, algumas situações vivenciadas por Matheus (o Autor) na relação com o seu gerente. Esta sensação de achar que ele não confiava na gente, de não confiarmos nele e nem em suas “promessas”, realmente, são aspectos muitos semelhantes em nossas trajetórias. Fiquei curioso

¹²¹ Ver em: <https://hbr.org/ideacast/2018/08/why-opening-up-at-work-is-harder-for-minorities.html>.

sobre esta impressão dela e quis que Arlete me explicasse um pouco mais. Então perguntei se ela sentia isso da parte dele. Ela me responde: “*Sim, porque eu já tive várias oportunidades de ser promovida lá, com ele e na gestão dele, para monitora, e outras pessoas passaram na minha frente.*”.

Tive vontade de dizer para ela que entendia bem tudo isso, pois também passei por esse tipo de situação na gestão de Renato. E que além disso, com o avanço da pesquisa de campo em São Paulo, depois de algumas conversas com trabalhadores nas lojas paulistas, percebi que essa prática não estava restrita a Sergipe, e também era comum em outros locais. Pensando no caso de Matheus e Arlete, apesar de terem passado por isso de maneira intensa e sofrida, objeto que foram do toque agressivo, discriminador e ofensivo da gestão de Renato, entendo que a empresa parece fazer vista grossa ou desconhecer por completo a realidade cotidiana de trabalho dos funcionários que a sua narrativa (presente no capítulo 2, no tópico sobre o “Elogio de si”) tanto diz valorizar. Tais situações e processos vividos aparecem principalmente quando o foco almejado envolve a promoção de cargos e salários.

Apesar de Renato não ter promovido Arlete, ele colocou uma pessoa que já era “Monitora” do Caixa para liderar o setor de Eletrônicos.

Arlete – Ela quando chegou lá, ela viu... ela mesma falou para mim: “ô Arlete, eu não sei porquê que ele não lhe promoveu se você já sabe tudo”. Eu que passei tudo [conhecimento] pra ela... Ela como Monitora, lógico que teria que conhecer todo o departamento e eu fui passando o “passo a passo” e [mais uma vez] ela disse: “eu não sei porque você não foi promovida ainda”. E aí foi quando uma outra loja [concorrente] chegou aqui na cidade e ela tinha colocado um currículo lá e foi chamada. Tanto que ela entrou nesta outra loja como líder de Caixa. Com isso, ela não pode assumir o departamento do NP, então, como não tinha uma outra pessoa pra poder ficar no NP, meio que... não tinha jeito, vai você mesmo... Aí foi onde eu recebi a promoção. (Grifos do Autor).

Neste momento eu perguntei se foi o próprio Renato quem a promoveu. Ela me disse que sim, mas agregou que a promoção não deve ter sido do agrado dele. Ele a teve que promover pois não havia mais ninguém na loja para assumir a função. Quis saber se ela tinha alguma ideia do motivo dele não demonstrar uma confiança nela e Arlete me disse que não sabia o motivo. Como conhecia a funcionária indicada em seu lugar e que acabou pedindo demissão, perguntei a Arlete como recebeu a pergunta que lhe fez essa moça, indagando sobre o motivo que levava Renato a não promovê-la (à própria Arlete), já que era evidente, até mesmo para a treinanda, que era Arlete quem detinha todo o conhecimento dos afazeres daquele departamento. Complementando, insinuei provocativamente que ambos sabíamos que a moça indicada era

branca – e se isso dizia algo para ela. Antes que respondesse, fui adiante indagando se ela achava que a empresa tinha uma “resistência” a promover pessoas negras como nós. Arlete foi direta: “[...] *por ele, Renato, acho que sim. Outros eu não tenho certeza.*”.

Depois de promovido/a as coisas deveriam melhorar para o “associado” (ou “associada”), mas a realidade é bem outra. As “cobranças” por parte dos gestores se intensificam. Foi assim também no caso de Arlete, uma vez enviada para o setor de Caixa – temido por muitos por ser um âmbito bem complexo e desafiador para um/a líder. Ainda quando era monitora, os seus gestores (gerente e supervisores) lhe alertavam para que ela estava diante de mais um grande “desafio” e que, na visão deles, enfrentando-o ela teria a chance de demonstrar sua competência e, com isso, crescer ainda mais na empresa. Como se ela ter chegado aonde chegou ainda não fosse o suficiente para reconhecer a sua competência, pensei comigo, enquanto Arlete narrava.

Entretanto, uma das cobranças dos gerente e supervisores me surpreendeu, já que nunca a escutara abertamente e de maneira tão direta, durante os nove anos em que trabalhei na *Fast Fashion*. Arlete foi informada de que, enquanto líder, não poderia recorrer a atestados médicos; se fosse necessário, teria que trabalhar doente. Nos excertos abaixo veremos Arlete descrever diferentes aspectos da organização do seu cotidiano no trabalho:

[Sobre os atestados]

Arlete – A gente não podia colocar atestado... Um exemplo... Eles falavam assim... Meus supervisores na época e o meu gestor, no período era Rodrigo... Aí eles diziam: “Arlete, a gente tem que trabalhar doente mesmo, eles [os demais funcionários] não podem colocar atestado.” Quer queira quer não, ia ficar com um furo [desfalque] na equipe e não ia dar aquela produção que eles queriam.

[Sobre a sua própria dinâmica de trabalho]

Arlete – Eu tinha muito problema relacionado ao dia de sábado, num espaço curto, a gente tinha mais ou menos 103 funcionários na loja. Eu tinha 12 [funcionários sob a liderança dela] no caixa, contando comigo, e o intervalo era das 11h até às 14h; então eu tinha 12 pessoas pra tirar o intervalo para poderem comer [“tirar” significando organizar e por vezes até assumir o lugar delas na operação]. E aí como é que eu vou tirar 12 pessoas, onde o fluxo do dia de sábado começa das 10h e ia até as 14h? Então, a gente, quer queira quer não, não podia sair do Caixa; eles não podiam sair. Reclamavam muito comigo, relacionado à comida [horário de fazer a refeição] porque eles estavam com fome. Eles estavam ali cansados só operando [exercendo a função de operador de Caixa], operando, operando e não tinham condições de sair do departamento para irem comer; ou, quando saía pra o intervalo, vinha a supervisora, vinha o gerente, questionava e mandava descer. Entendeu? [Diziam que] o fluxo no Caixa estava muito alto. Isso acontecia muito. Tanto os meus funcionários quanto eu ficávamos todos chateados.

Silvio – E não tinha ajuda do pessoal do Varejo para tirar os intervalos?

Arlete – Tinha. Só que é aquela coisa... As pessoas que trabalhavam lá não olhavam muito... Como você sabe, você já foi líder de Caixa, as pessoas não queriam ajudar... e outra, muitos ainda diziam: “Eu não! Se eu for para o Caixa, eu vou ficar preso lá e não vou comer”. A minha equipe tinha que esperar todo mundo comer. E muita das vezes quando a gente subia para tentar comer, a gente não encontrava uma variedade da comida. [...] Eu várias vezes fiquei sem comer porque eu preferi deixar o que tinha para os meus funcionários. Então, eu saía, pegava um *ticket* e comia lanche, que não é a mesma coisa que uma refeição. [...] Era arroz grudado na chapa, às vezes já não tinha carne. Então o que é que eu comecei a fazer? Eu comecei [a ir] às 11h quando a refeitório estava liberado, eu ia lá, subia, montava o prato de todos eles, entendeu? Porque eu acho assim, que da mesma forma que o primeiro funcionário vai comer a gente que era do Caixa tinha [o direito] de ter a mesma qualidade de comida. Então eu cheguei, comecei a montar todos os pratos deles, deixava os 12 pratos lá em cima com os nomes e ninguém podia mexer porque se mexesse eu brigava [risos]. E eles gostavam muito de mim por conta disso, por conta dessas coisas que eu fazia, que eu me colocava no lugar deles. Eu tinha uma equipe unida, passei quase dois anos com a mesma equipe, se saiu [alguém] foi um ou dois, porque também não estava dando resultado, mas eu sempre coloquei a loja em primeiro lugar. Das 13 lojas que a gente tinha dentro do grupo, o Caixa [que ela liderava] era a referência. Era tanto que eu viajava pra Salvador, pra Maceió, pra Feira de Santana para [passar e] trocar informações e [apresentar] melhorias que eu implantava no meu departamento. [Ela viajava] para dar *feedbacks*. (Grifos do Autor).

Por fim, existiu um acontecimento que a colocou diante de uma barreira difícil de ser superada. A importância do acontecido se mede pelo fato de que referências cruzadas ao mesmo aparecem em outras narrativas que colhi, como as de Jucélia e Sandra Baixinha. Todos fizeram alusão a esse fato vivido por Arlete e que lhe ocasionou problemas sérios. Já quando nos aproximávamos do final de nossa conversa, Arlete começou a relatá-lo. Descobriria que um grupo de funcionários estava roubando certos produtos do setor de Eletrônicos.¹²² Numa demonstração de “confiança” nas políticas da Empresa, fez uma denúncia através do que eles chamam de “Canal Aberto” – uma forma de se comunicar com a presidência da empresa e relatar algum tipo de problema grave, por exemplo, roubo, abuso, discriminação, etc. Entretanto, o decurso do processo de investigação não resolveu a questão. Pior: as pessoas que ela descobriu cometendo tal delito continuaram na Empresa, mesmo depois de Arlete haver indicado que dispunha de provas. Ao final, a penalizada foi Arlete, que passou a ser constantemente perseguida na loja, submetida a cobranças e a chamadas de atenção, sem motivos, diante dos seus liderados. Tal experiência a fez desenvolver um quadro de depressão, que redundou na sua demissão. Por um tempo se sentiu muito injustiçada, mas hoje relata que

¹²² Não darei mais detalhes para que não exista a possibilidade de ter algum problema para ela.

se sente melhor e já está num novo emprego. Deseja cursar Administração pois, mesmo com tantos percalços em sua trajetória na empresa, ela aprendeu a gostar do trabalho movido a metas e da atividade de liderar equipes.

Para finalizar, apresentarei alguns pontos analíticos (de caráter conclusivo) que surgiram a partir do relato de Arlete e que se coaduna com as narrativas de outros sujeitos ao longo desta tese. O primeiro ponto diz respeito a esse tipo de “culpabilização do funcionário (negro)” que descobre uma falha na organização, seja ela de caráter organizativo, seja de dimensão moral/ética, isso se mostrou recorrente. Apesar do impulso em querer tratar como racismo e não apenas como assédio moral gerencial, tenho que reconhecer que o desenho desta pesquisa não me permite tal intento. Para tal eu teria que mostrar que estes fatos não procediam com funcionários brancos e esta pesquisa não se trata de um estudo para documentar estatisticamente a frequência e distribuição dos maus tratos de fundo racial na organização de trabalho de uma cadeia *fast fashion*. Ao contrário, o que me interessa aqui é ver como a experiência e o sentimento das discriminações são vívidos. E para fazê-lo, recorro à interface entre autobiografia e *Alternarrativas* biográficas referidas a uma mesma situação sobre a qual se constrói a experiência do sofrimento e mal tratamento no trabalho.

O que interpreto do material colhido a partir das narrativas destes entrevistados, tanto de Aracaju quanto de São Paulo, olhando para o passado e para o presente, é que estou diante de pistas que desvelam como o assédio a subalternos parece ser uma constante na experiência das relações de trabalho na empresa – a mesma que os trata como “colaboradores”, “associados” e que exalta em sua narrativa de “valorização dos associados” (como apresentei no capítulo 2) que “são nossos associados que fazem a empresa acontecer todos os dias”.

O segundo ponto é que a humilhação que atinge funcionários na empresa é perversa no tempo, perversa entre sexos (pois existem homens e mulheres que são atingidos por isso), é perversa na hierarquia (porque o funcionário que está na base quanto o que é líder – visto como uma chefia intermediária – estão sujeitos a tais tratamentos) e, por último, ela é perversa aos mecanismos como “ser gordo”, “ser feio” e a cor – estou falando de vários marcadores que o que tem incomum entre todos eles é o corpo, são marcas que estão inscritas no corpo. Por outro lado, o que tem de significativo em termos da experiência é que nem sempre isso é percebido como racismo, às vezes são sentidos como discriminação, mas em minha visão isso sempre é vivido como assédio e sofrimento. Desta forma, é interessante ver como esta elaboração se faz e quanto custa ao indivíduo passar da percepção do assédio, para a ideia de que o assédio tem como fundamento uma discriminação e que esta discriminação pode estar assentada num componente racial e de gênero.

Ademais, o assédio expresso na humilhação, vivido (de modo ou de outro) sempre como violência subjetiva-emocional, desmoralização frente ao grupo e sujeição a riscos, tem efeitos emocionais e profissionais que são graves, deixam sequelas, marcam no tempo e por vezes entre gerações (vejam o caso da filha de Daiane que sofreu com este tratamento quando ainda estava grávida dela; ou da filha de Jucélia que em alguns momentos não tinha onde ficar tinha que correr o risco de deixá-la sozinha “escondida” na livraria).¹²³

O terceiro ponto é que quando é experienciado por negros – e quase todos interlocutores o são e com frequência assim se reconhecem – esse processo traz consigo um laivo de sentimento de discriminação, mesmo se nem sempre o racismo é visto de modo explícito. Neste sentido, o assédio moral e/ou racista, nesses casos, envolve não apenas a relação entre trabalhadores e chefias, mas entre trabalhadores-chefias-clientes. Quando penso no caso de Jucélia e Gracinha, por exemplo, noto a presença de um “jogo obscuro” de proteção da imagem da marca (da *Fast Fashion*) que nada tem a ver com a leveza e o sentido atribuído ao Sebastian, mas sim com o desafio de evitar “confusão na loja” (evitando a imagem de que é uma “loja de pobres, que não sabem se comportar, que armam barraco”), mesmo se, com isso, as regras da instituição (inclusive de controle de custos e perdas) são infringidas pelas gerências que assediam, em seu afã de manter a imagem de uma loja tranquila, onde tudo transcorre muito bem, onde o cliente se sente acolhido (mesmo em suas transgressões).

Como último ponto, destaco que em muitos destes sujeitos entrevistados a saída em termos de reconstrução emocional e profissional parece passar pelo investimento em si, onde a formação de nível superior passa a ter um papel muito decisivo nas trajetórias destes indivíduos. Exemplo disso, foi a afirmação e o desejo de Arlete de cursar Administração – o que me soou como um novo desafio que lhe traz novas expectativas e o sentimento de que é capaz de galgar posições melhores no tocante ao crescimento profissional.

5.3 – Sandra Baixinha (2004 – permanece): do auto exemplo da meritocracia à depressão

Sandra foi uma das últimas pessoas que entrevistei como parte da minha pesquisa de campo em Aracaju. Nossa conversa ocorreu também por um aplicativo de mensagem de uma rede social, e teve de ser realizada em dois momentos. O primeiro foi realizado no dia 19 de julho de 2018 e o segundo no dia 28 de agosto de 2018. Até concretizarmos a nossa conversa houve muitos desencontros e reagendamentos. Apesar das dificuldades e da sua falta de tempo,

¹²³ Cf. Heloani (2004; 2011).

eu estava convencido da importância do seu depoimento, pelo que ela agregaria ao entendimento da realidade cotidiana de trabalho, na *Fast Fashion*, em Aracaju, por ainda trabalhar na firma.

Sandra tem 34 anos de idade, se auto identifica como parda. Nasceu na cidade de Boquim, em Sergipe. Ela tem um filho e está separada do marido. Possui Ensino Médio Completo e atualmente faz o curso de Engenharia Civil, estando já no 3º período. Expressa com orgulho que não perdeu nenhuma matéria, mesmo trabalhando na *Fast Fashion*, em Aracaju. Durante a nossa conversa estava prestes a completar 15 anos de trabalho dentro da firma.

Entrou na Empresa como temporária, recrutada quando da inauguração da loja do centro. Sua primeira “missão”, na busca por efetivação, foi competir com 500 outras pessoas para ver quem conseguiria fazer mais cartões da loja. Como era focada, aguerrida na realização das metas e muito comprometida (lembro-me bem dela, trabalhando, quando eu era líder do Varejo dessa loja do centro), Sandra ficou em primeiro lugar dentre os concorrentes. Como prêmios obteve a efetivação na empresa e uma bicicleta. Isso se deu no ano de 2004, e ela se encontra trabalhando até hoje na *Fast Fashion*. Como ela mesmo disse, “a empresa tornou-se o seu primeiro emprego”. Com 15 anos de trabalho na multinacional, ela afirma que a maior parte desse período foi vivida em sobressaltos, que lhe causaram sérios problemas na relação de trabalho e na sua saúde pessoal.

Em 2010 Sandra foi demitida indevidamente e acabou voltando à empresa. Nesse mesmo ano ela se afastou por problemas graves de saúde e só retornou em 2014. Conseguiu trabalhar até 2017, mas em abril se afastou novamente por causa de sua saúde; só retornou às atividades em janeiro de 2018.

O tempo dela estava bem comprometido, quando não tinha uma atividade da faculdade, tinha que dar atenção ao seu filho, e eu não queria perder a oportunidade de abordar, já de início, questões pertinentes às relações cotidianas de trabalho. Perguntei sobre a sua relação com os superiores hierárquicos e ela fez questão de dizer que sabia da existência de formas de tratamentos diferenciados. Deu como exemplo justamente o processo de perseguição sofrido por Arlete, a que acabei de me referir, e me disse que, ao ser eleita membro da CIPA, também passou a ser perseguida. Afirma que “a *Fast Fashion* não é ruim. O que peca são os gestores, que não sabem administrar, trabalhar. Cobram muito dos funcionários, desfazem dos funcionários; hoje não mudou muita coisa não, só mudou mesmo algumas normas.”.

Apesar de Sandra deixar implícito as motivações que envolveram as perseguições que ela e Arlete sofreram, creio que por subentender que eu já conhecia os motivos (por ter conversado com Arlete e por ter trabalhado na empresa) e sabia como isso acontece dentro da *Fast Fashion*,

eu explicarei de acordo com meu entendimento (e experiência de ex-trabalhador e ex-líder da multinacional): quando Arlete me relatou que descobriu um movimento de funcionários que estavam roubando a empresa e que fez a denúncia no “Canal Aberto”, não me causou muita surpresa a firma não tomar uma medida mais condizente com a situação, existiam muitas pessoas envolvidas, algumas de cargos de poder e de confiança da firma; em resumo, a “investigação” não deu em nada, as pessoas continuaram na empresa e a equipe gerencial que foi pega de surpresa com a denúncia, viu nisso um exemplo tácito de que Arlete e algumas pessoas muito próximas a ela não confiavam nessa equipe, então, fizeram o que geralmente ocorre, isolaram quem fez a denúncia (ou quem descobriu o procedimento ilícito), tiraram o *status* de poder e de liderança no dia a dia, preferiam criar o descontentamento para que ela não aguentasse mais a humilhação e decidisse pedir demissão da empresa. Por isso, Jucélia disse que Arlete foi tratada com um desrespeito revoltante. No mesmo sentido, Sandra deixa evidente que temia ser tratada como Arlete. Pois, como dito por ela, a mesma era o “braço direito” de Arlete. Este é o processo de perseguição, fazer o funcionário se sentir humilhado, desmotivado e injustiçado até o ponto em que não aguentasse mais as humilhações e decida “pedir para sair”.

Como as relações são marcadas por muita pessoalidade e amizade, na concepção da equipe gerencial, as pessoas mais próximas de Arlete tinham que ser penalizadas também – como se fosse um exemplo para evitar que seguissem seu comportamento. É aí que entra o “sistema de defesa” de Sandra, a participação na CIPA, como participante eleita, ela passaria a ter um tipo “proteção” contra demissão que tinha um período de dois anos¹²⁴ (algo previsto em CLT e até a época em que trabalhei, não sei se ainda é assim), com isso, me refiro à “bem vista” estabilidade para os trabalhadores que se sentem ameaçados pela equipe gerencial da empresa, e também “odiada” por gerar uma situação que impede a equipe de gestores de demitir a pessoa eleita.

Sandra ainda explicou que a gestão da firma pouco variou no tempo: “Só cresce por amizade”. A sugerir que, por mais que se divulgue que os processos são meritocráticos, fica evidente que isso não acontece, e que a pessoalidade toma conta das decisões sobre demissões, promoções e contratações. Além disso, pela perseguição que sofreu, passou a ter síndrome do pânico. Sandra foi demitida em setembro de 2010, num sábado, e na segunda-feira foi readmitida. Afinal, não podiam demiti-la dada a sua estabilidade na firma, decorrente da condição de membro da CIPA. A supervisora à época (atualmente, na posição de gerente), no afã de demiti-la, disse que isso não seria problema “*porque a Fast Fashion tinha muito dinheiro*

¹²⁴ Às vezes é tempo suficiente para uma mudança de equipe gerencial.

para não se preocupar com estas coisas”. Esta supervisora estava aludindo ao pagamento de multas e indenizações se fosse necessário, ou seja, para demiti-la, a loja não pouparia esforços e nem dinheiro. Sandra disse: “sofri muita humilhação”, e me explica em maior detalhe. Circulava na loja um entendimento de que quem era demitido, mesmo sendo membro da CIPA, geralmente o era por motivo de roubo. No imaginário dos trabalhadores qual seria o motivo da empresa demitir alguém que tem uma estabilidade de dois anos. Não justificaria pagar indenizações e outros custos se eles poderiam fazer o “ritual” de humilhação para forçar a pessoa a se demitir. Se mesmo assim demitiram ela, algo de grave ela fez, o que associam imediatamente com caso de roubo – sendo que a partir do exemplo de Arlete, a empresa tem visões bem distorcidas sobre como agir nestas situações. Isso fica evidente porque a penalizada foi quem desvendou o roubo, mesmo tendo provas, uma das melhores líderes de um setor tão complexo como o Caixa, que era referência perante ao grupo de lojas do Nordeste.

Isso explicado, entende-se porque as pessoas ficavam perguntando se ela tinha feito alguma coisa (por exemplo, roubado) – e começaram apelidá-la¹²⁵. Sandra se sentia mal, estava doente e não sabia – dores de cabeça, vômito, desmaios, não imaginava o que a acometia. O psiquiatra diagnosticou Síndrome do Pânico, qualificando que o seu grau de estresse como já tendo alcançado o nível 3, no qual poderia “fazer uma besteira consigo mesma”. Tendo a informação médica do que estava acontecendo com sua saúde, Sandra começou a fazer tratamento, tendo sido afastada da loja, por ordem médica, por um período de 4 anos. Retornou à empresa em 2014. Depois de dois anos se afastou novamente, e no momento da nossa conversa, já em 2018, faziam cinco meses que ela tinha retornado à empresa.

Ela cita o caso de Arlete mais uma vez. Disse que elas duas estavam no Caixa e que, para demitir Arlete, a gerente e alguns supervisores começaram a “jogar ela de um lado para o outro”. Ao falar do que aconteceu com Arlete, Sandra expressa que estava com medo de que acontecesse o mesmo com ela. Percebi que ela estava um pouco agitada e que, relembrar tais situações, a fazia mudar a sua feição e energia. Por isso, perguntei se estava tudo bem para ela recordar tais fatos e falar sobre os mesmos. Sandra disse que estava bem, mas eu conseguia perceber pelo vídeo que sua voz não estava com a mesma entonação de início, e que seu rosto já demonstrava certo abatimento. Ela me informou que até hoje tem sequelas da Síndrome e

¹²⁵ Perguntei quais foram os apelidos, mas Sandra não falou. Não insisti por perceber no seu tom de voz, às vezes com certo tremor, uma hesitação, julguei que tais recordações deviam ser dolorosas para ela, que se encontrava ainda em tratamento da depressão e da síndrome do pânico que lhe causa problemas até hoje. Apesar de se mostrar solícita em participar da pesquisa, nos momentos da nossa conversa, eu senti que ela não desejava mais falar sobre as questões vividas dentro da loja.

que ainda está lutando para ficar curada. Falou que, quando sai da empresa, no final do expediente, ela se sente bem.

“Eles me engolem porque não podem me demitir”. Nem a gerente e nem a supervisora falam com ela e nem impõem nada, pois se quiserem humilhá-la ela “bate de frente”. Soube, então, que se afastaria novamente no final de 2018. Expressou que não andava bem lá dentro e que estava recebendo muita pressão para vender e muita cobrança. Relatou, inclusive, que uma colega sua passara mal, e teve que sair do trabalho para ir ao médico. Essa funcionária saiu chorando. Além disso, fez questão de enfatizar que não poderia ser demitida até ter um laudo médico dizendo que ela está em perfeitas condições de saúde, para, em seguida, concluir com tal afirmação: *“Hoje, a Fast Fashion aqui está pior[...]”*.

A seguir lhe perguntei sobre as experiências de discriminação, ou, algo que em sua visão se assemelhasse a tal. Foi quando Sandra me informou que já viu gerentes “falando mal do perfil de alguns funcionários”, principalmente de uma menina gorda que seria efetivada. Eles discriminam alguns candidatos quando olham o currículo e notam que eles têm mais idade. E enfatiza mais uma vez que se sente excluída de muitas coisas por causa do seu processo de adoecimento e sucessivos afastamentos. Mais uma vez Sandra afirma que sofre com a rejeição, que sofre por ser ignorada por alguns gestores e algumas pessoas – e notei novamente que a sua voz e olhar denotavam tristeza, parecendo que queria chorar. Senti que ela não estava ficando bem. Decidi, então, caminhar para o fim da nossa conversa e lhe fiz uma última pergunta.

Pedi que ela descrevesse os departamentos em que havia trabalhado, inclusive aquele em que se encontrava alocada no momento. Soube, então, que depois de efetivada a sua primeira função foi vender plano odontológico, como Promotora – passou seis meses; em seguida foi enviada para o Caixa, onde depois de alguns anos conseguiu ser promovida a Líder, ficou oito anos trabalhando nesse setor.

Sandra volta a lembrar de situações que envolvia Arlete, diz que a gerente de loja na época queria que Arlete “fizesse umas coisas erradas”¹²⁶ e, de acordo com Sandra, Arlete não aceitou. *“Para se vingar dela, ela me demitiu [mas teve que recontratar pois ela não podia ser demitida], porque eu era o braço direito de Arlete”*.

Entendi depois dessa fala que Sandra foi promovida a líder do Caixa por conta da retirada de Arlete daquele setor e a mesma passou a sofrer o processo de perseguição. Não é fácil tirar

¹²⁶ Como Arlete demonstrou uma retidão moral e ética muito forte, deduzo que o pedido tenha sido para que ela usasse de meios “escusos” para manipular o cliente e aumentar as vendas do parcelado em 8x com juros. Algo que apareceu fortemente nas minhas observações aqui em São Paulo e que demonstrou que tal prática ainda permanece muito viva dentro da empresa.

uma pessoa que está dando resultado num setor tão difícil como o Caixa, por isso, entendo que a equipe gerencial ao retirar foi praticamente “obrigada” a por Sandra no lugar de Arlete, pois a mesma era bastante competente e demonstrou isso desde o momento que foi efetivada na empresa. O gerente tem uma autoridade na loja no tocante ao Varejo que é bem evidente, mas quando o assunto é o Financeiro, principalmente o Caixa que lida com a vendas de mercadorias com juros, que é visto como “a mina de ouro” da *Fast Fashion*, a sua autonomia tem que ser compartilhada com os gestores do RFS (supervisores e gerente regional focado especificamente nesta dimensão de atuação da empresa), mais um motivo para que eu pense que Sandra se tornaria uma próxima prioridade nos “planos” da equipe gerencial que estava empenhada naquele momento em resolver o “problema” Arlete.

Hoje Sandra voltou a vender produto odontológico e resolver problemas de clientes com o produto financeiro conhecido como “Proteção Total” – que é cobrado na fatura do cartão da loja. Afirma com certo orgulho que continua realizando suas metas – e enfatiza dizendo que elas não são fáceis. Conquanto ela se encontre no RFS e seja Líder de Operação, mesmo assim foi retirada do setor de Caixa e colocada para vender plano odontológico – o que pode ser visto como um rebaixamento.

O caso de Sandra é fundamental por ter me chamado a atenção para uma questão que veio aparecendo em praticamente todos os sujeitos desta pesquisa e isso incluindo até Matheus (o Autor), com o seu relato surge uma camada analítica que é a dimensão do mérito. A meritocracia é central para estes sujeitos, para eles a meritocracia se transforma num “valor” que baliza a maneira como encaram os desafios dentro da empresa. Em Sandra isso se mostra em estado “puro”. Ela foi efetivada na empresa por ter sido a candidata que mais fez cartões da loja, deixando 500 candidatos que concorriam a uma única vaga. Sempre realizou suas metas e diz isso com muito orgulho. Nesse sentido, provavelmente não haveriam barreiras para ela que começou demonstrando ser tão competente. Já que a empresa em suas narrativas do “Elogio de si” enfatiza que a valorização dos funcionários (visando o crescimento no plano de carreira) tem como base o mérito – a meritocracia.

Como ficou claro em seu relato, não foi isso que aconteceu com Arlete e nem com ela. As duas até chegaram no cargo de líder de operação de setores com um elevado *status*, mas infelizmente elas não permaneceram neles por muito tempo. Com isso, eu me perguntei uma coisa: Por que uma multinacional que sabe do potencial de funcionárias como Sandra e Arlete, com mapeamento comprovado dos resultados que elas davam para a empresa, vendo todo o engajamento delas, permiti que elas sejam “destroçadas” ao ponto de desenvolverem problemas de saúde como depressão e até a Síndrome do Pânico – como é o caso de Sandra? Os atributos

ou marcas corporais de diferença (ser parda, baixinha, negra) e os aspectos morais (como ser justa e ética) pesaram contra elas, em meu entendimento. O que eu não entendo é como a empresa deixa situações deste tipo ainda acontecerem em seus quadros de funcionários. Numa conversa recente com Sandra, soube que mais uma vez ela irá se afastar da empresa. Da mesma forma que agiram com Arlete, eles agora fazem com ela.

O que a gente pode extrair disso, é que para a empresa, para além da dimensão discursiva e do “Elogio de si”, o mérito definitivamente não é central para empresa. Afirmo isso, tomando a empresa pelas atitudes de seus gestores que estão presentes no dia a dia da loja, por saber que o presidente, os diretores, os responsáveis de RH têm como perceber situações como estas. Mas a meu ver, parecem naturalizar e fechar os olhos para os rituais de humilhação que adocece e machuca profundamente pessoas como Sandra e Arlete.

Portanto, de maneira geral, o significado simbólico do mérito e a capacidade que o “valor mérito” tem de pautar a conduta dos indivíduos e de agudizar o sofrimento quando não há o reconhecimento, são nitidamente percebidos nas trajetórias destes entrevistados. Com base nessa noção de mérito, é possível perceber uma camada analítica interessante e que se entrelaça, entre discurso e realidade. Por meio das análises das entrevistas há pelo menos três maneiras de apreender a questão do mérito: 1) a forma como o discurso da meritocracia é difundido socialmente, incluindo o a construção de mérito colocada pela empresa tanto através das metas, quanto de artifícios como o “Banco de Ideias”, ou nos encontros que iniciam o dia na firma e que mostram quem deu mais ou menos resultado no seu setor, qual a nova meta, etc.; 2) é o modo como o valor do mérito é representativo para o sujeito e como ele é constantemente retroalimentado, (re)construído e mobilizado pelo indivíduo intersubjetivamente nas relações de trabalho; e 3) é o quanto o mérito é calibrado tanto no momento da avaliação realizada pelo gerente quanto na tomada de decisão para uma promoção de cargo. Nesse sentido, principalmente, nesse terceiro ponto, entendo que o sentimento de sofrimento ou discriminação ou até de racismo, aparece justamente quando o “ideal de mérito” que é “cultivado subjetivamente” se defronta com a forma pela qual a gerência de loja lida com a gestão e se relaciona com os funcionários. Por fim, o que vimos a partir das falas dos entrevistados é um limite na ascensão hierárquica da empresa que ora mobiliza o discurso do “perfil” para o cargo quando a decisão de não promover quem traz os melhores resultados de venda para a firma viria “de cima”, como no caso do gerente que diz abertamente ao funcionário Matheus que ele não seria promovido por ser negro e que isso seriam “ordens de cima” ou quando o sentido e a efetivação da meritocracia enquanto valor social utilizado para justificar insucessos de “minorias” no mercado de trabalho mas que cai por terra quando o desempenho é inquestionável

ou mesmo quando o funcionário “dá o sangue” pela empresa (expressão que muitos entrevistados usaram) estão subsumidos ao julgamento da gerência específica, seja na forma de tratamento voltado a homens e mulheres negras nas interações simples do cotidiano de trabalho, seja demonstrando inferiorização quando não promovem os que fazem os melhores resultados.

CAPÍTULO 6

TEMPOS, ESPAÇOS E EXPERIÊNCIAS

Como as formas de exprimir e vivenciar a discriminação se transformam ao longo dos anos e entre contextos, se mantivermos constantes o setor de atividade e a empresa observada? Mesmo variando os balizadores de tempo e espaço, e com isso alterando-se as estratégias de negócios, as culturas gerenciais e os contextos sócio-raciais, persistirão aspectos flagrados nas narrativas anteriores sobre a experiência da discriminação? Estas são as interrogações que moveram o trabalho de observação e análise apresentados neste capítulo.

Abordei as experiências vividas por Matheus (Capítulo 3), tal como ele as (re)interpretou no seu relato autobiográfico, produzido quase vinte anos depois do vivido e sob o influxo de uma trajetória de formação calcada na teoria e análise sociológicas. Busquei trazer à luz as situações mais reveladoras do preconceito e da discriminação nas relações de trabalho, tal como foram recuperadas, reconstruídas e interpretadas na memória autobiográfica de Matheus. Nelas havia decisões-chave à experiência do trabalho: o recrutamento para ingresso na empresa, a alocação na divisão do trabalho na firma, a (i)mobilidade na carreira. Em seguida, o leitor pôde revisitar diversas experiências, nas mesmas situações-chave, a partir da narrativa de outros sujeitos que compartilharam com Matheus o mesmo espaço de trabalho no passado e que agora o revisitavam e eram revisitados por ele, tendo diante de si tanto o antigo colega, a quem chamamos de “Matheus”, como o novo sujeito, o sociólogo Silvio, buscando terminar o estudo de doutoramento pela USP (Capítulo 4). Alguns desses informantes permaneceram por mais tempo na empresa, por vezes até o momento atual. Por isso mesmo, eles seriam capazes de nos fornecer, em suas narrativas, os sinais das transformações macrossociais e microgerenciais que talhavam os novos cotidianos nas lojas de Sergipe. Mas também revelaram as desconcertantes persistências, nas situações-chave, de cenas já vividas, como experiências de abuso gerencial, de assédio moral ou mesmo de discriminação (Capítulo 5).

Com o movimento interpretativo que agora se fará no capítulo 6, assentado apenas no presente, tendo em conta as situações de trabalho tanto em Aracaju como em São Paulo, pretendo cotejar os processos de mudanças em ambos contextos.¹²⁷ A novidade metodológica

¹²⁷ Não é demais lembrar que Matheus, em seu relato, nos apresentava as experiências de trabalho e discriminação vividas, em Aracaju, num passado que se localiza entre o final de 1999 (enquanto trabalhador temporário/terceirizado) e os anos 2000 (já trabalhador contratado como efetivo – com contrato de duração indeterminada, rescindido em janeiro de 2009). Os sujeitos agora trazidos à luz nos permitirão avançar na linha de tempo, proporcionando acesso a experiências transcorridas nos vinte anos posteriores, ou seja, entre 1999 e os dias atuais, em 2019.

aqui apresentada é que lançarei mão não apenas de narrativas biográficas que revivem e ressignificam as experiências desses novos informantes, seja em São Paulo ou em Aracaju, mas procurarei situar tais informantes e enriquecer as suas narrativas, por meio da minha própria observação empírica, realizada de modo sistemático numa pluralidade de lojas, a partir da qual pude montar um conjunto de relatos etnográficos que, espero, possa enriquecer as entrevistas.

Assim, neste capítulo, apresentarei uma versão das observações realizadas nas lojas da *Fast Fashion* em Aracaju e São Paulo, tal como elas se configuram hoje, temperadas com uma imersão reflexiva (SALZMAN, 2002), sempre que possível aferindo passado e presente para realçar as transformações e as constâncias encontradas. O relato etnográfico aparecerá fortemente ancorado não somente em observações, mas também em conversas entabuladas com funcionários dessas lojas, flagrados em atividades que se mostraram interessantes para uma reflexão comparativa.

Os contextos observados serão apresentados como “lojas-tipo”, de modo a controlar outros efeitos analiticamente relevantes das variações no espaço. Foi por isso que realizei observações sistemáticas em distintos tipos de lojas, tanto em Sergipe como em São Paulo: lojas com clientela de alta e baixa renda, cujo perfil dos consumidores em relação à questão racial é mais ou é menos diverso, com presença de mais brancos ou mais negros, em locais elitizados ou mais periféricos, na capital e no interior (no caso do Estado de São Paulo). Tais diferenças têm uma expressão na gestão do negócio que é significativa para este estudo. Foi observado que estratégias importantes na relação com clientes e com trabalhadores/as podem variar caso se trate de uma loja “de shopping” ou de uma loja “de rua”, para usar duas expressões nativas. Por isso mesmo, neste capítulo trarei à luz não apenas a variação regional (Sergipe vs. São Paulo), mas buscarei também contemplar os efeitos da diversidade de localização da loja (se está localizada em shopping ou não), os quais se associam, em grande medida, à diversidade social e racial do público atendido. Em suma, os relatos apresentados recuperarão experiências individuais sem perder de vista que estas foram tecidas a partir das diferenças existentes entre as “lojas-tipo”.

Foram observadas em Aracaju duas lojas da *Fast Fashion*, representando cada uma das situações-tipo que diferenciam aspectos da organização e da gestão do trabalho: a “loja do Shopping Jardins” e a “loja do Centro”. Tal escolha procurou também resguardar que acompanhasse as duas lojas em que Matheus havia trabalhado, observando-as agora, no presente, já que havia (nos capítulos 3 e 4) recuperado o modo como as mesmas se configuravam no passado, bem como as mudanças e persistências que se manifestavam com o passar do tempo (capítulo 5). Essas observações etnográficas ocorreram em oito momentos,

com quatro períodos em cada loja, sendo dois períodos de observação realizados em dezembro do ano de 2017 e os outros dois em março de 2018.

Já no Estado de São Paulo, por força da maior amplitude de atuação da *Fast Fashion*, foram sistematicamente observadas cinco lojas com características diferentes, e novamente assegurei que os casos se distribuíssem entre *shopping centers* e lojas de centro. Ademais, incluí uma outra dimensão diferenciadora, contemplando também uma loja no interior do Estado, além das quatro na capital paulista. Essas, cinco lojas serão doravante denominadas como:

a) a “Loja da Paulista”, localizada na cidade de São Paulo, no entrecruzamento entre a Rua Augusta e a Avenida Paulista, onde fiz três períodos de observação em abril de 2018;

b) a “Loja da Galeria do Rock”, localizada na cidade de São Paulo, ao lado da Galeria do Rock, na Rua 24 de Maio, com três períodos de observação, sendo um em outubro de 2016 e dois em abril de 2018;

c) a “Loja Modelo”¹²⁸, localizada na cidade de São Paulo, no Shopping Iguatemi, na Avenida Faria Lima, onde realizei um único período de observação, em 18 de abril 2018;

d) “Loja do Shopping Eldorado”, localizada na cidade de São Paulo, no Shopping do mesmo nome, na Avenida Euzébio Matoso, onde realizei um único período de observação, também em 18 de abril de 2018;

e) a “Loja do Interior”, localizada na cidade de Araraquara, no Shopping Jaraguá, onde foram realizados quatro períodos de observação, sendo três entre julho e agosto de 2018 e um último em maio de 2019.

No total, realizei observações etnográficas em 20 momentos (oito em Aracaju e doze em São Paulo), um tempo de duração de 20 a 45 minutos, nas quais procurei multiplicar as tentativas de aproximação com funcionários. Pude recolher um total de 16 entrevistas, sendo 13 em Sergipe e 3 em São Paulo, as quais tiveram um tempo, em média, de 50 minutos a 3 horas de conversa.¹²⁹

Na primeira seção do presente capítulo reúno os resultados das observações que fiz em “lojas de centro ou de rua”, tanto em Sergipe quanto em São Paulo. Na segunda seção farei o mesmo com as “lojas de shopping”, três delas na capital paulista e uma no interior de São Paulo. Uma vez caracterizadas as situações de trabalho, em sua diversa configuração no presente, retomarei, nas seções terceira e quarta, as narrativas biográficas sobre experiências de discriminação, à luz dos depoimentos colhidos junto a dois informantes: Igor e Daniela.

¹²⁸ Termo “nativo”, pois foi dito pelo Igor.

¹²⁹ Para uma visão de conjunto das entrevistas resultantes, ver Anexo C.

6. 1 – Lojas de Centro¹³⁰ – características, aproximações e diferenças

6.1.1 – A “Loja do Centro” de Aracaju

O mês de dezembro traz consigo o período de maior fluxo de vendas para a multinacional. Nele acontece o “Evento de Natal” e, como era de se esperar, o centro de Aracaju estava cheio de gente. As ruas repletas de um público diverso e muito diferente da clientela do shopping. Tal diversidade se refletia entre os que circulavam na loja no dia da observação. Mesmo sabendo do período natalino e do final do ano que se aproximava, nunca (isto é, enquanto ali trabalhei) havia visto um tamanho movimento de clientes dentro da loja. Buscava sem sucesso uma possível explicação para aquele cenário das tantas pessoas, quase trombando umas nas outras. Lancei-me como mais um na multidão e, misturado aos clientes, fui observando a “loja do Centro” – expressão nativa que até hoje ainda é referida.

Assim que cheguei à frente da loja, me deparei com um fiscal negro, tom de pele mais escuro que o meu, e uma promotora também negra, com o mesmo tom de pele. Ela me interpelou e quis saber se eu já tinha o cartão da *Fast Fashion*. Respondi que sim, ao que ela, com um sorriso, fez um sinal de positivo com a cabeça, partindo logo em outra direção, talvez à procura de outro cliente que ainda não tivesse o cartão da loja. Dois fatores me chamaram a atenção. O primeiro foi não ter visto negros desempenhando a mesma função na entrada da loja localizada no Shopping Jardins.¹³¹ O segundo foi lembrar que tal fato nunca ocorrera no período que ali trabalhei.

A loja estava realmente lotada e o calor lá dentro era escaldante. Ela possuía um formato em “L”, com duas entradas que também se tornavam as saídas, algo que facilitava o fluxo intenso de clientes com interesse em algum produto ou serviço da loja. Isso facilitava também para os que só almejassem “cortar o caminho” de uma rua à outra – visto que o seu formato em “L” interligava duas ruas de grande movimento no centro da cidade. Inserido no fluxo intenso de clientes e andando entre os equipamentos, percebi que a disposição da loja seguia o padrão que já mencionei anteriormente. O Feminino era o setor principal e ocupava a frente da loja. Os setores do Varejo, que vendem roupas e compõem a dimensão do “visível” naquela empresa, estavam muito bagunçados, muitas roupas pelo chão e por cima dos equipamentos. Vi uma moça parda com o braço cheio de roupa, aparentemente distribuindo algumas peças no setor do

¹³⁰ Elas também podem ser vistas e entendidas como lojas de rua.

¹³¹ Antes de ir à loja do centro de Aracaju, já havia feito uma primeira observação na loja do Shopping Jardins.

Feminino. Notei também que, em setores como Feminino e Masculino, havia *rollers*¹³² abarrotados de roupas, provavelmente a serem distribuídas. Pensei comigo mesmo: isso seria inconcebível na época em que eu trabalhava na empresa. Não se podia expor para os clientes um *roller* com roupas, pois isso era evidencia de falta de organização; e tal situação não era boa para a imagem da loja (ou empresa) e dos funcionários envolvidos. Existia uma orientação no sentido de que os funcionários deveriam abastecer os equipamentos com os produtos (ou roupas) antes da abertura da loja para os clientes. Se não desse tempo e as atividades se iniciassem, continuariam carregando “packs por packs”¹³³ no braço e levando para serem abastecidos. Jamais poderiam levar um *roller* para a Área de Vendas. Hoje tal preocupação parece não existir mais, e em muitos setores já percebi, em vários momentos, o *roller* na área, como forma de facilitar o trabalho do funcionário. Ou, como forma de potencializar a venda, já que tal equipamento recebe um volume muito grande de roupas e pode, assim, ser transformado, ele próprio, num “equipamento de vendas” e ser exposto para que os clientes tenham acesso. E, de fato, pude ver, algumas vezes, clientes mexendo e escolhendo algumas peças de roupas. Antes eles ficavam fora do alcance dos clientes, abarrotados de roupas na Doca, na Reserva e às vezes até dentro dos Provadores, à espera dos funcionários para que ao longo do dia iam distribuindo as roupas e/ou abastecendo os equipamentos. Como isso exigia um dispêndio de tempo e a empresa almeja vender as mercadorias o mais rápido possível, as gerencias devem ter entendido que não faz sentido deixar um “equipamento que é móvel”, com roupas prontas para a venda, fora da Área de Vendas, aguardando o ir e vir, em inúmeras vezes, dos funcionários, se o fluxo da mercadoria até o cliente pode ser potencializado acionando o ímpeto de compra do próprio cliente, a partir da sua exposição. Vemos como o passar do tempo foi ajustando as estratégias gerenciais, em seus mínimos detalhes, de maneira a maximizar resultados visando o princípio essencial da organização do fluxo - de mercadorias e de trabalho - numa *fast fashion*. Esse é um padrão de produção, de circulação, e também de consumo, no qual os produtos são fabricados, disponibilizados ao consumidor e por este consumidos em ciclos marcados por sua elevada velocidade. Num tal modelo de negócios, o sucesso resulta da integração entre a eficiência no fornecimento e máxima rotação de tempo de comercialização dos produtos; só assim é possível criar e atender uma demanda de consumo por novos estilos, sempre em ciclo curto e a baixo custo, para o consumo de massa. A visita à loja do centro,

¹³² Equipamento com rodinhas utilizado no carregamento e descarregamento de mercadorias e também abastecimento de roupas.

¹³³ O que também é conhecido como “grade de roupa”, ou seja, um montante de roupas de um determinado modelo que tem uma quantidade específica, geralmente, 24 peças, sejam elas camisetas ou calças – por exemplo.

precisamente no “evento de Natal” me colocava diante de uma situação organizacional onde a rotação de mercadorias deveria ser máxima, para atender o afluxo dos clientes num momento especial pelo volume de vendas.

Segui minha observação indo em direção ao Caixa. Lá trabalhavam oito funcionários. A fila estava bem grande, contei umas 20 pessoas e não havia uma predominância perceptível de um grupo racial. No Caixa havia um rapaz branco e as demais eram mulheres, em sua maioria brancas e duas pardas. Diante do notável movimento, eu não conseguia sequer ficar por muito tempo parado dentro da loja; logo tinha que dar licença para que algum(a) cliente passasse. Estava tudo muito tumultuado e o pessoal da fila não parecia muito contente com a demora. Perto do Caixa também havia um balcão para os promotores. Nele estava um rapaz pardo e, do seu lado, alguns clientes – talvez prestes a fazerem o cartão da loja. Era visível a predominância de mulheres brancas nesse setor.

O local onde ficavam os Caixas me direcionava para a saída lateral. Tomando-a, também passaria pelo Masculino e Calçados. Decidi voltar no sentido ao Feminino e ir até o andar superior, onde ficavam o Infantil, o Atendimento ao Cliente (vinculado ao RFS (– setor financeiro) e mais um Caixa. Notei a presença de mais garotas brancas no Caixa dentro da área do Infantil. Na realidade, vi três meninas brancas e uma fila que não parecia tão grande como a do andar de baixo, onde ficava o Caixa principal. Parti em direção à entrada do RFS (*Retail Financial Services*), e também ali não achei rosto que me fosse conhecido. Alguns clientes estavam na fila do Recebimento (setor para pagamentos de faturas ou contas relacionadas aos cartões da loja) e três mulheres brancas e uma parda trabalhavam neste setor. Como não vi um fluxo intenso e ninguém conhecido, decidi descer e passar pelo Masculino e Calçados. Achei estranho não ter visto muitos funcionários nos setores da Área de Vendas. Imaginei que muitos pudessem estar ajudando no Caixa, pois existia uma orientação na empresa para que quando o fluxo deste setor aumentasse, os funcionários deveriam parar tudo que estivessem fazendo e ir até lá, ajudando a diminuir a fila. Assumia-se que quando o Caixa estivesse com filas enormes, esse seria o momento “chave” ou “crítico” para ser proativo na operação de venda (de roupas e parcelado com juros) e não deixar que os clientes desistissem das suas compras, evitando assim que todo o trabalho de arrumação e abastecimento, central na *fast fashion*, fosse pelo “ralo”. Portanto, supus que os trabalhadores estivessem em operação nos Caixas ou no intervalo, apesar de não haver uma determinação fixa, pois tudo ali varia de acordo com o movimento da loja (no sentido de fluxo de clientes). Entendi que precisaria voltar mais uma vez na loja do Centro.

Três dias depois dessa minha observação no Centro, a quantidade de pessoas visivelmente havia aumentado. Era dia 22 de dezembro. Encontrei novamente o fiscal negro e a promotora

negra, mas desta vez ela já não me abordou; talvez tenha lembrado de que falara comigo dias antes. Sinceramente, a loja estava absurdamente lotada. Não sei como as pessoas conseguiam ficar lá dentro. Não recordo se alguma vez já enfrentara um evento com a loja cheia daquele jeito. As pessoas tinham os rostos molhados de suor. Adentrando devagar e com o olhar bem atento para reconhecer os funcionários em meio aos clientes, fui andando através do Feminino e procurando por rostos conhecidos, mas também observando os desconhecidos.

Notei, então, que, próximo à parede desse setor, havia uma moça arrumando um manequim. Seu rosto estava bem suado. O olhar atento e apressado ficava evidente quando levantava a cabeça para ver quem estava a sua volta. Ela era branca e naquele momento não vi mais nenhum funcionário por perto. Do outro lado, um rapaz branco distribuía e arrumava as roupas. Era um colaborador, deparei, pela maneira como ficava tentando achar os locais para distribuir as roupas. Alguém mais experiente, por certo já saberia onde colocar as roupas, devido ao fato de arrumar e abastecer constantemente aquele setor. Ele estava visivelmente perdido. No Provador, abarrotado de roupas, uma funcionária branca tentava arrumá-las para que fossem devolvidas à Área de Vendas. Um montante delas estava se acumulando ao seu lado; definitivamente, ela precisava de ajuda. Seguindo em direção ao Caixa, confesso que a situação estava pior do que da outra vez. Parei e contei quantos clientes estavam na fila e cheguei ao número de 30. No entanto, o número de funcionários no Caixa havia aumentado em relação à minha primeira observação nessa loja; agora somava um total de 13 pessoas, em sua maioria mulheres e brancas; eram somente duas as mulheres negras.

Nesse momento me deparei com um fiscal que trabalhara comigo quando eu era um Líder de Operação dessa loja. Ele arregalou os olhos quando me viu e deu um sorriso. Falou aceleradamente esboçando um sorriso e certa alegria de ter me visto. Como ele é fiscal e a loja estava com aquele fluxo intenso, não podia parar para conversar, perderia o foco da vigilância. Ele é branco e era temporário quando deixei a loja. Hoje ele é efetivo, sei disso através de Jucélia e Arlete, que comentaram em entrevista que ele era cunhado de uma moça que treinei para ser Líder de Operação (na loja do Centro). O rapaz foi efetivado no setor de Fiscalização da loja um pouco depois da promoção da cunhada. No momento da saída de Jucélia esse rapaz já era o líder dos fiscais, ou seja, mais uma vez um líder de fiscalização era um homem branco.

No setor do NP (Novos Produtos) encontrei uma ex-colega que trabalhava como promotora na minha época. Pelo seu gestual e a forma como estava resolvendo certas questões, posso afirmar que ela deve exercer alguma função de liderança naquele setor. Ela me viu e também deu um sorriso; lembrou de mim e aparentou alegria. Depois, conversando com Arlete, descobri que ela era a líder do NP na atualidade. Segui em frente, pois a ex-colega estava muito

ocupada. Com a pressão do evento de Natal era mesmo muito difícil ter algum tipo de conversa naquele momento, muito embora fosse uma situação especialmente elucidativa para perceber a intensidade do uso do trabalho num fluxo que se fazia a tal velocidade e com tal massa de consumidores potenciais.

Ao me dirigir para os setores de Calçados e Masculino, logo depois do Caixa, eis que vejo passar um funcionário que chegou a ser meu liderado no setor de Calçados. Ele é branco. Fiquei surpreso por saber que ainda trabalha na empresa e naquele departamento. Ele não me viu. Passou longe de mim. Talvez estivesse repondo alguns calçados (no intuito de abastecer os equipamentos), pois quando passou por mim, mesmo de longe, ele segurava vários calçados nos braços e entendi que estava abastecendo. Tudo era tão notavelmente rápido que, quando cheguei lá para tentar falar com ele, infelizmente não o vi mais.

Na parte do Masculino, encontrei mais um rapaz branco. Ele era temporário e seu crachá estava com um papel com seu nome impresso e afixado com “durex”. Mas o que mais me chamou a atenção foi ver que ele não estava com o uniforme da loja que os temporários geralmente trajavam. Ele usava uma camiseta comum, preta, com o símbolo de uma das marcas de uma grande concorrente da *Fast Fashion*. Da multinacional, só o crachá era perceptível. Ele estava arrumando umas roupas e distribuindo outras nos equipamentos. Falei com ele para me certificar que ele estava realmente trabalhando na empresa. Ele esclareceu minhas dúvidas sobre algumas peças (de roupas) e se havia um tamanho de determinado modelo no estoque ou não; por sua capacidade de dar respostas a esse tipo de pergunta, eu pude ter a certeza de que se tratava realmente de um colaborador.

Se isso já foi estranho, quando passei para o lado do setor de Calçados, aconteceu algo ainda mais inusitado. Notei uma moça branca, loira, de jeans e blusa preta com detalhes brancos, como se fossem desenhos, algo que não se assemelhava ao uniforme da empresa. Diferentemente do rapaz do Masculino, nem o crachá com seu nome ela portava. Fiquei observando e logo em seguida percebi que não se tratava de uma cliente devolvendo o calçado para o equipamento. Ela estava realmente arrumando os calçados. Nunca vi algo do tipo. Jamais se liberou um trabalhador temporário para trabalhar e atender clientes sem o uniforme da empresa e sem o crachá, que o identificasse. Mesmo assim, usei a estratégia de perguntar sobre algum calçado e se tinha determinado tamanho. Eu tinha em minhas mãos um calçado e perguntei se ela trabalhava na loja. Ela olhou para mim, para o produto e disse que sim. Eu sorri e lhe pedi uma ajuda para saber se tinha um número maior do mesmo. Ela me disse que não tinha mais nenhum no estoque e tudo que pudesse existir na loja (de calçados) já estava ali em

baixo na Área de Vendas. Tive novamente a certeza de que aquela moça estava trabalhando para a loja sem nenhuma identificação; algo totalmente inaceitável nos tempos pretéritos.

Cogitei se não existiriam outras pessoas na mesma situação, e por isso não conseguira perceber a presença das mesmas na loja. Reconhecer aquela moça como funcionária do setor de Calçados, na parte de sapatos masculinos, era muito fácil para um olhar como o meu, que já havia trabalhado naquela loja. Mas num setor como o Feminino, isso seria bem mais difícil. Diante uma mulher sem uniforme e sem crachá, mexendo num equipamento daquele setor, como discernir se estávamos frente a uma cliente ou a uma funcionária temporária? Em definitivo, isso me pareceu algo absolutamente inusitado se pensada a organização do trabalho, o modo de apresentação si dos trabalhadores e as formas simbólicas de estabelecer fronteiras e sinalizar marcas de reconhecimento na relação entre clientes, funcionários (em seus diversos estatutos) e líderes.

Entretanto, entre todas as novidades observadas nessa loja durante as minhas visitas de campo, uma delas me parece mais significativa para o interesse desse estudo: numa loja em que predominava uma clientela diversificada e de perfil não elitizado, destacava-se a presença de uma maioria de funcionárias mulheres, brancas, que dominavam especialmente em setores que, sendo parte da dimensão do “visível”, costumam ser reconhecidos por conferirem *status* mais elevado a quem ali trabalha, dada uma noção partilhada de que maior complexidade e dificuldade estariam envolvidas no exercício das atividades nesses setores. Isso era notório no Caixa, no Recebimento, nos Novos Produtos ou Eletrônicos. Já no setor da Fiscalização, notei uma presença maior de negros.¹³⁴ De modo geral, por mais que tenha visto alguns negros e negras em setores como Fiscalização e Promotoria, as funcionárias brancas predominavam nos demais setores do Varejo, na dimensão do “visível” e da circulação de roupas. Pareciam ser majoritariamente brancos os funcionários, tanto na função de temporários, quanto na posição de lideranças. E sé certo que parecem haver mais negros, por referência ao passado vivido e narrado por Matheus, a presença dos mesmos não se faz em quantidade equiparável à dos brancos e, sobretudo, eles escasseiam (quando não desaparecem) quando observamos quem ocupa os cargos ou atua nos setores de maior prestígio e/ou maior visibilidade para os clientes.

6.1.2 – A “Loja da Galeria do Rock”: Carla, percepção das mudanças e as conexões de sentido entre experiências do passado e do presente

¹³⁴ Ora, se tomarmos em conta a narrativa de Jucélia, no capítulo anterior, podemos imaginar que um movimento de novas contratações possa ter tido lugar, já que, no relato de Jucélia, que deixou a empresa em 2012, a presença de negros era quase nula. Ela, conforme nos disse, era à época, a única negra desse setor.

As reflexões aqui se assentam nas três observações realizadas no cotidiano de uma loja da *Fast Fashion* que primeiro acompanhei em São Paulo, e que escolhi por se localizar numa parte da cidade onde é forte a presença dos consumidores negros.

O relato etnográfico, fortemente ancorado na conversa entabulada com Carla, uma funcionária da loja, se constitui no modo de apresentar as reflexões sobre essa outra realidade e, assim fazendo seguir explorando possíveis conexões de sentido entre o vivido no passado e o observado no presente.

A assim-denominada por mim “loja da Galeria do Rock” fica localizada na Rua 24 de Maio, no centro da cidade de São Paulo, próxima de um local tradicional na memória urbana da metrópole que é a Galeria do Rock. Este é um contexto notavelmente diverso e, por isso mesmo, de todo interessante para um estudo em que a diversidade está no centro do interesse. Chegando nessa rua, já dava para notar a efervescência e os diversos rostos, etnias e línguas estrangeiras ao meu redor.

Ao entrar na loja, no dia 18 de outubro de 2016, às 15h33, notei que, na parte da frente, estavam dois rapazes negros; um deles tinha *dreads*¹³⁵ e o outro não. Eram vendedores ambulantes de pulseiras e artesanatos (brincos, colares, etc.). Segui meu caminho em direção ao interior da loja, e percebi dois funcionários, um rapaz negro (com um tom de pele mais escuro que o meu) e uma mulher que eu identificaria como branca. Pareciam ser dois fiscais de loja pois usavam fones de ouvido e rádios de transmissão, e estavam observando um monitor apoiado numa espécie de púlpito, no lado esquerdo da entrada da loja. Consegui ver mais dois funcionários negros, um de pele mais escura e o outro com a pele mais clara que a do colega e do mesmo tom de pele que a minha. Eram, provavelmente, Promotores de Vendas do RFS. Eles estavam na frente de um monitor, ao lado de uma coluna e com pranchetas na mão. Pranchetas são utilizadas pelos promotores para levar as propostas de cartões dos clientes.

Relacionando-o às memórias de Matheus, notei claramente uma das primeiras transformações: a presença visível de mais negros no ambiente da loja. Uma realidade muito diferente do passado, recomposto na narrativa autobiográfica do jovem negro, Matheus, que começara a trabalhar nesta *Fast Fashion* no final dos anos de 1999, como temporário, e início dos anos 2000, como associado.

¹³⁵ Um tipo de cabelo com os fios bem prensados uns nos outros, formando uma espécie de “fio” mais grosso, que nada mais é do que o conjunto desses fios de cabelo prensados.

É certo que, no presente, os negros são vistos com mais frequência como funcionários, e não apenas nesta *Fast Fashion*. No comércio, a esse respeito, passaram a se destacar algumas empresas, como o Magazine Luiza ou o Carrefour. O primeiro chegou a ser detentor do prêmio “São Paulo Diverso”, outorgado pela Prefeitura Municipal de São Paulo, em 2016 - e a existência de uma premiação por ações de diversidade no trabalho é, ela mesmo, sintomática das mudanças em curso. O segundo, o Carrefour, destacava-se por sua forma de gestão em prol da igualdade e voltada para as ações afirmativas, bastante elogiada em eventos no tema. Sem dúvida uma conjuntura distinta daquela, relatada por Matheus, reportando-se no tempo a quase vinte anos atrás. Uma pergunta que nos desafiava, e já se depreendera da observação antes relatada, na outra “loja de centro”, em Aracaju: políticas de diversidade no trabalho estarão tendo impacto também no que concerne à progressão profissional, ou se reduzem à mera inclusão de indivíduos considerados racialmente “diversos”?

Por exemplo, que dizer quando contrastamos essa observação inicial e impactante da “Loja da Galeria do Rock” quando a contrastamos com outras lojas da empresa, em São Paulo, e que não se localizam numa área da cidade tão marcada pela diversidade racial? Não foi outra senão a razão que nos levou a observar ambientes como os da “loja da Paulista”, ou da loja do Shopping Iguatemi, ou a loja do Shopping Eldorado. A presença de negros, se recorrente, poderia estar ligada a uma política geral da firma; se não, não passaria de uma estratégia, um chamariz, que valeria como diretriz de recrutamento apenas para as lojas situadas em ambientes onde esse grupo racial fosse importante entre os potenciais consumidores.

Mas, voltemos à “loja da Galeria do Rock”. Ela me pareceu bastante bem arrumada e muito bem organizada. Em lojas de centro é comum observar muita bagunça, roupas pelo chão e por cima dos equipamentos, visto que geralmente são poucos os funcionários destinados para manter arrumada e organizada a Área de Vendas. Pelo que observei, naquele momento, não havia funcionários cuidando do setor Feminino – ao menos não havia ninguém arrumando, repondo os equipamentos. Seguindo até o final da loja ainda na parte do térreo, à esquerda, estava o Caixa de Vendas, com três funcionários bem descontraídos. Um deles era uma jovem, branca e com um cabelo na cor vermelha; a outra era gordinha e branca; já o rapaz, mais alto que as meninas, era também branco. Na fila estavam seis clientes, dois homens e quatro mulheres, com tons de pele que identificaria como pardos. Uma delas estava grávida e com algumas roupas no braço. Desses três funcionários do Caixa só uma estava atendendo e a outra estava organizando roupas que estavam atrás do Caixa; o rapaz, na outra ponta, no telefone, visivelmente desconsiderava os clientes, que aguardavam na fila. Mas os clientes, por sua vez, tampouco estavam com uma feição de pressa ou chateação pela demora. Pareciam estar

distraídos com um conjunto de roupas, alinhadas em equipamentos aparentemente em promoção que estavam do lado do Caixa (os preços mais baixos que o preço real do produto ficam evidentes pela cor vermelha das etiquetas e pelas placas de aviso de “liquidação” ou “remarcação”).

Depois de observar o Caixa, retornei no sentido da frente de loja e procurei como subir para o primeiro andar. Logo encontrei a escada rolante. Ao chegar ao piso superior, vejo que o setor Masculino também estava bem vazio. Quando estava a dar mais uma volta pela parte masculina, fui abordado por uma funcionária que se chama Carla. Ela me oferece, de uma forma bem-educada, o cartão da loja e pergunta se eu não quero aproveitar que estou ali para fazê-lo. Informei que já tinha um cartão e que ele foi feito em Araraquara. Ao que ela diz, num tom descontraído, que chegou “atrasada” na oferta do cartão. Mas, mesmo assim, pergunta quando eu o fiz. Reitero que já tenho um cartão e que é de outra loja. Depois disso, ela repete que eu não devo ter o cartão “novo”. Explico novamente, e sorridente, que é da *Fast Fashion*, ele é recente e que foi feito na loja de Araraquara. Depois dessa minha resposta, ela diz que o cartão, sendo universal, é aceito em todas as lojas da multinacional e que “tudo bem”. Esse diálogo deixa entrever que a venda de serviços de créditos é algo que segue sendo crucial na estratégia de negócio da empresa. Basta notar as abordagens em Aracaju, na loja do Centro, e a feita aqui em São Paulo, por Carla. Tais abordagens são sempre no sentido de vender serviços financeiros e não apenas roupas ou mercadorias – com a exceção de clientes que se aproximam do NP observando celulares e relógios. Estes também são abordados quando avistados pelos funcionários do setor.

Aproveitei que Carla se mostrara bem simpática, dando uma abertura para conversarmos, e lhe perguntei se a loja era sempre vazia. Ela me respondeu dizendo que era a chuva o motivo do fraco movimento. Perguntou se eu morava em Araraquara e eu informei que sim. Em seguida, indagou sobre a situação de emprego por lá e se era fácil conseguir emprego. Começa, então, a me falar do primo que estava morando em São Carlos e que trabalhava com caldeiraria e que, na cidade, só existiam dois caldeireiros – ele e outro. Tinha um trabalho fixo, mas queria voltar para São Paulo.

Perguntei se ela gostava da *Fast Fashion* e se o trabalho, ali, lhe parecia legal. Ela disse, retomando a pretensão de trabalhar no interior de São Paulo, que tinha vontade de trabalhar fora dali, mas tinha medo de arriscar. Reitero a pergunta e questiono se ela era uma trabalhadora

temporária.¹³⁶ Ela abre bem os olhos e disse com ênfase – Não! Essa ênfase soou até como se a pergunta tivesse sido uma “ofensa”, ou uma indagação “absurda”; o sentimento se completava com o ar de espanto de Carla, expresso em seu olhar arregalado. Isso sugere o modo como os temporários são vistos e como é simbólica e materialmente importante “tornar-se um efetivo”.

Carla relata, então, que há oito anos trabalhava naquela loja. Começou na “loja da Penha” e foi transferida para a Galeria do Rock. Aproveito a brecha e pergunto se onde ela está agora é melhor. Ela, já sem o sorriso simpático, num tom mais sério, mas mesmo assim muito tranquila, me responde que gosta. E ressalta que, por enquanto, é o que gosta de fazer. Vejam bem, ela não disse que é “melhor”. E sim que “gosta”. Fiquei refletindo nessa mudança de feição. O intuito neste início de conversa foi fazer um paralelo com as vivências de Matheus, ao longo dos anos e como ele foi se desencantando com a forma das relações de trabalho e as políticas de desenvolvimento com o passar dos anos. Dessa forma, poderia sentir as mudanças e possíveis sentimentos de desencanto, ou insatisfação, na fala de Carla, talvez relacionado a alguma forma de tratamento recebido.

Nesse momento lhe disse que tinha trabalhado como temporário numa loja do Nordeste – em Aracaju. Ela se animou, novamente, e disse – “lá é melhor, sabia?” E completou – “lá as lojas são fortes em vendas”. Eu secundo, com o ar de surpresa, e ela continua dizendo que tem até “medo de ir para lá”.¹³⁷ Falou que eles são tão fortes em vendas de produtos financeiros, que ela tem medo de ir para lá. Ou seja, Carla tem medo de ir para lá e não conseguiu realizar as metas colocadas para os funcionários de lá. Ela também disse que, lá, eles superam todas as metas; que “o pessoal de lá é ‘sangue nos olhos’ para venda” – uma forma de indicar que eles lutam e aceitam qualquer desafio sem medo (assim a entendi) e que conseguem realizar desafios que lhes são colocados. Eles são os melhores nos resultados, a seu ver; e enfatiza que eles são “sangue na veia”.

Ela explica que existem divisões em grupos regionais, ou seja, grupos de lojas que representam as regiões do país e suas subdivisões dentro das regiões. Explica que Salvador tem a maior loja do Brasil. Para ilustrá-lo, me diz que numa das lojas em Salvador, se considerarmos somente a parte física onde se localiza o RFS – setor que trabalha com o financeiro – o espaço teria o tamanho de todo o piso superior em que nós estávamos conversando. Na “loja da Galeria

¹³⁶ Apesar de ver seu uniforme e já deduzir que ela era efetiva, fiz a pergunta para ver qual seria sua reação e ouvi-la um pouco sobre qual o contexto atual do trabalho temporário naquela loja. Ao mesmo tempo ter algum tipo de contraste com o que foi vivido por Matheus nos anos de 1999 e 2000.

¹³⁷ Carla destaca a importância e a força do Nordeste em vendas. Lembrem que Carla é líder de operação no setor que trabalha com o financeiro (RFS); o pensamento concentrado em vendas e na realização das metas é uma constante nos que ali atuam.

do Rock”, esse espaço referido por ela comportava dois departamentos: Masculino e o Infantil. Sem dúvidas, esse primeiro andar da loja tinha uma área bem ampla.

Depois disso, ela passa a me relatar o episódio da transferência de um funcionário para uma loja em Amazonas e que ele teve muitos problemas para se adaptar. Ele solicitou e, por ser um bom funcionário, a supervisora e o gerente autorizaram. Carla explicou que o piso salarial dele, por ser contratado em São Paulo, era bem maior em relação ao dos funcionários da loja de Amazonas, inclusive em cargos superiores ao dele. Isso acabou gerando vários problemas de convivência e relações, até porque ele ocupava, no Amazonas, um cargo sem *status* e nenhum poder. Carla diz que ele era muito bom em vendas, apesar de ser, em suas palavras, “bem ogra¹³⁸ e bem caladão” – características reforçadas com a explicação de que ele era um cara que tinha servido (ou trabalhado) no Exército. Face a todo esse contexto adverso, com os vários desentendimentos que ele teria vivenciado, esse colega transferido acabou não aguentando e pediu para sair da loja. Ela falou isso com um ar de reprovação, como a dizer que os gestores da loja onde ele estava tinham cometido uma injustiça.

Esse fato, lembrado por Carla, tem um certo paralelo com o processo que Matheus relatou, no capítulo 3, a respeito do rapaz gordo, trabalhador terceirizado na loja de Aracaju. Atuando inicialmente no Caixa, ele fora realocado para a Reserva, e para tal o supervisor alegara que ele não teria o perfil da empresa. Como o “gordo” colega de Matheus, o funcionário lembrado por Carla era bom - no caso, bom em vendas, o que transparece na maneira como ela o referiu: “um vendedor e dos bons”. Entretanto, não deixa de ficar evidente, até mesmo na caracterização feita por Carla, como jogam os estereótipos acerca de atributos pessoais, por ela própria, em alguma medida, chamados a explicar a conduta no trabalho daquele seu colega. Espanta, contudo, que, mesmo sendo ele “ogra” e “caladão”, trabalhasse nas vendas, em contato com clientes e fosse muito bom vendedor.

Essa forma de associar marcas pessoais, muitas delas corporais, a posições na divisão de trabalho, justificando, de modo a naturalizar, lugares galgados na empresa, era uma carta mantida na manga, com frequência retirada e praticada não apenas por diferentes gerentes e supervisores, como visto nos capítulos relativos a Sergipe, mas também em diferentes filiais. Logo, será possível cogitar que haveria, nesta *Fast Fashion*, uma cultura de gestão do trabalho que associaria, em base a estereótipos diversos (sexuais, raciais, de sexualidade, de

¹³⁸ A ideia por trás da noção de “ogra” (no senso comum) seria um tipo de pessoa que tem aspectos grosseiros, nada gentis, não cuida de certa forma da sua imagem pessoal como barba, cabelo, etc. Tem um jeito rude de ser em algumas situações. Essas seriam as concepções que recobrem o entendimento de uma pessoa “ogra”.

corporeidade) tipos de perfis e cargos/posições na organização do trabalho? Convém seguir observando as narrativas e refletindo a respeito

Carla me disse ainda que eu deveria saber bem como funcionavam essas coisas, e prosseguiu, significativamente, perguntando em que setor eu tinha trabalhado.¹³⁹ Disse que trabalhara no setor Masculino, no Varejo. Optei por dizer que tinha trabalhado no setor Masculino, na Área de Vendas, por achar mais oportuno, acreditando, assim, despertar um maior interesse por parte de Carla. Como ela trabalhava no setor de produtos financeiros e transitava pela Área de Vendas, talvez se sentisse mais próxima da realidade de trabalho de quem vivenciou um setor como o Masculino – onde Matheus realmente trabalhara s. Se, ao invés disso, tivesse dito que fora um funcionário do Estoque, não sei o que poderia ter acontecido e nem o rumo da nossa conversa, considerando o peso dos estereótipos associados a tal localização na estrutura da loja. Temendo pôr a perder a oportunidade desse primeiro contato, segui a intuição que achei mais propício. Mas é certo que, nessa escolha, uma camada de experiência transparece e “me defende” na reação imediata: a experiência de discriminação e abuso sofridos enquanto funcionário parecia informar, em alguma medida, a conduta auto-defensiva como pesquisador.

Após a informação que lhe dei, ela me conta que a sua irmã trabalhava no Varejo da loja da Penha e eu recebo a notícia com surpresa. “Sério! Você tem uma irmã que também trabalha na multinacional?” Ela sorridente diz que sim. Mas me explica que ela foi a que entrou primeiro na empresa, no final de 2008. A sua irmã havia entrado na loja no final do ano seguinte, em 2009, por uma indicação sua, na condição de “colaboradora” – um vínculo de trabalho temporário, como sabemos. Reencontramos, agora numa narrativa colhida em São Paulo, a presença do mecanismo da “indicação”, como um recurso decisivo, um diferencial, na seleção de ingresso de certos candidatos ao trabalho temporário. Mecanismo que se faz presente nas lojas, independentemente das regiões ou dos momentos; havíamos visto, antes, que Caveira, diferentemente de Matheus, passara por um processo seletivo diverso, graças à indicação de uma parente, selecionadora da empresa de intermediação de temporários. Ela falou que indicou a irmã.

O próprio Matheus também fez uso desse recurso no passado. Ele indicou seu irmão mais novo, que é negro, para trabalho, como temporário, por um período de dois contratos de três

¹³⁹ Ao me fazer essa indagação, ela parece confirmar a prática seletiva que exclui pessoas com perfis que fogem do padrão branco e bonito. No caso do funcionário transferido, não consegui saber se ele era negro, mas, pela sua descrição, “o ser bem ograão” não era sinônimo de beleza, por mais que o “problema” desse funcionário relatado por Carla fosse a diferença salarial.

meses. Entretanto, sua efetivação não se deu e, razão para tal, foi a “política da empresa” que, à época de Matheus, não permitiria contratar como efetivos membros de uma mesma família, para uma mesma loja. Curiosamente, nas entrevistas com Jucélia e Arlete aprendemos que, na mesma cidade de Aracaju, isso poderia não acontecer; vimos que uma Líder de Operação (que hoje é gerente) teve o seu cunhado (antes colaborador) efetivado no setor da Fiscalização. A “política da empresa” poderia ser gerida com muitos graus de liberdade, para ajustar-se às variadas situações e decisões gerenciais.

Voltando à Carla, como sua irmã desempenhava muito bem, a empresa acabou por efetivá-la. Segundo disse, saía gerente e entrava gerente, ficava sempre no ar o temor de que uma das irmãs viesse a ser demitida. No entanto, como elas trabalhavam bem e eram de setores diferentes, uma do Varejo e a outra do RFS, acabou por se fazer uma “queda de braço” para saber quem deveria demitir uma das duas. Isso durou até surgir um supervisor que trabalhara com Carla e que assumiu (no cargo de gerente) a loja próxima da Galeria do Rock. Vendo que ela era uma ótima funcionária, esse antigo supervisor solicitou a sua remoção para essa loja. A transferência lhe caiu como uma ótima solução perante à iminência de demissão. Sendo assim, só lhe cabia aceitar e partir para uma nova realidade de trabalho. Novamente, vemos que há muita flexibilidade para por em prática as diretrizes da “política da empresa”.

Sublinhei que havia notado a presença de muitos negros na loja, e lhe perguntei sobre como se passava a contratação e como era a relação de trabalho. Aproveitei, no ato da pergunta, para relatar brevemente um fato da minha própria trajetória, fazendo-a saber que não havia sido efetivado por um gerente porque este não contratava funcionários negros, e que o mesmo tratara a mim e outra funcionária de maneira claramente discriminatória. Ela foi enfática em dizer que ali não tinha “esse tipo de coisa”,¹⁴⁰ que “em São Paulo, eles não são tão apegados nisso”;¹⁴¹ e que, ao contrário, visam e querem muito a diversidade.¹⁴² Quando a pessoa tem um estilo diferente, eles já visam e pensam em contratar. Carla não deixa dúvidas de que o momento é outro. Ser diferente se tornou um atributo apreciado e requerido por esta e algumas outras

¹⁴⁰ Mesmo sendo enfática ao dizer que ali não tem “este tipo de coisa”, o que me chamou a atenção foi ela ter evitado usar as palavras “preconceito”, “racismo” ou mesmo “discriminação”, para se referir aos negros na sua loja ou mesmo ao exemplo dado por mim.

¹⁴¹ Ela quis dizer que, nas lojas de São Paulo, não existiriam discriminação, racismo e preconceito. Aludindo a que isso seria um problema do Nordeste, ou talvez da época que Matheus tinha trabalhado na empresa.

¹⁴² Lembrei dos debates que presenciara num evento do programa “São Paulo Diverso”, promovido pela Prefeitura Municipal de São Paulo, reunindo empresas e veiculando iniciativas empresariais. Lembrei como, ali, era uníssono o discurso sobre a importância da diversidade nos quadros das empresas. Esse ideal de diversidade, que nesse momento parecia visível até nas publicidades, em certa medida também tinha lugar no acesso dos negros a todos os cargos da *Fast Fashion*. Entretanto, e como vimos no capítulo 2, à luz de dados da própria empresa, tal diversidade não tem levado os negros aos cargos hierárquicos relevantes na empresa.

empresas. Ela deixa isso ainda mais claro ao me dizer, convicta: “esse é o estilo *Fast Fashion* de ser diferente”; é o “Tudo junto e misturado”. Surpreso, pergunto se esse é o tema atual. Ela me disse que sim (era o ano de 2016). A cada ano, a empresa aposta em temas, que usa como tendência para veicular publicitariamente entre os seus clientes, mas, e também, internamente entre os seus funcionários.¹⁴³

Ao trazer para a conversa o bordão novo do “Tudo junto e misturado”, Carla se refere a uma campanha publicitária de peças de roupas que serviriam tanto para homens quanto para mulheres. Essa peça suscitou uma polêmica dada a declaração de uma cantora evangélica famosa, que criticou o fato do comercial começar com todos os atores nus. Entretanto, no comercial as pessoas apenas simulavam uma nudez. Na verdade, no cerne do questionamento estava a alegação de que a campanha queria induzir as pessoas a aceitar a homossexualidade. Perguntei se essa polêmica atrapalhou a empresa, em alguma medida, mas, segundo ela, nenhum efeito atingiu a multinacional.

Retomando o tema de discriminação, Carla segue em sua linha de argumentação reconhecendo que, atualmente, a empresa dá mesmo preferência, para primeiro emprego, a pessoas com tatuagem e *piercing*, com cabelo verde, amarelo, etc. Chamo a atenção para o fato de que vira, lá embaixo, funcionárias com cabelo vermelho. Ela alega que não sabe se, em outros Estados, eles estabelecem um tipo de “perfil correto”, mas que, ao menos naquela loja, ela “acha” que isso não acontece. Esse “acha” deixa entrever uma brecha, um flanco, de certo modo entreaberto, nas suas afirmações e certezas de que ali não acontece qualquer tipo de discriminação.

Essa espécie de “discriminação positiva” associada aos sinais diacríticos do “ser jovem...” e “... ser diferente”, mostra-se curiosa e interessante para nossa análise. Ela contrasta com o relato de Matheus sobre o que vivera quase vinte anos antes, na seleção de ingresso, como jovem temporário, na mesma empresa; basta lembrar da cena de desespero do jovem que precisava se desfazer dos seus brincos. Com o passar dos anos alguns sinais identitários, marcadores de diferença vão se tornando em atributos positivamente valorados, mesmo em

¹⁴³ Disso dão exemplo as peças publicitárias usadas pela *Fast Fashion* ao longo do tempo. Tal como ressaltado no capítulo 2, essa empresa foi uma das pioneiras no uso de atores negros em publicidade, conferindo-lhes uma imagem positiva, como veiculadores de produtos mas também de um estilo de consumo, ao redor do bordão “Abuse e use”. Ao mesmo tempo em que a empresa erige, como dissemos antes, um ícone negro que associa à sua imagem de marca, reiterava, através dele, a velocidade que caracterizaria o modo “fast”: abusar do consumo, multiplicar o que se usa, com a mesma rapidez e renovação de movimentos com que o bailarino negro Sebastian encantava a todos, nas inserções televisivas, com suas performances coreográficas.

empresas que não têm programas de diversidade voltados a negros, como é o caso da *Fast Fashion* ¹⁴⁴

Para instigar mais um pouco a reflexão de Carla, retomo a questão da discriminação, sugerindo que talvez possa existir alguma diferença entre o que se passa no Nordeste vis-à-vis às lojas do Sudeste. Sugiro que talvez possa existir uma dimensão pessoal, que afete as contratações e valorizações. Ela replica dizendo que “depende, variaria de gerente para gerente”. Em suas palavras: “tem gerente que vai com sua cara e outro que não vai com sua cara”. Afirma ter lidado com gerentes que “iam com a cara dela”, e outros que “não iam com a sua cara”. Por isso, demorou um pouco para ser promovida, mas que, afinal, as relações eram assim mesmo.

Decidi perguntar sobre como era possível deixar currículos, e se ainda existia empresa de terceirizados atuando para a empresa. Segundo Carla, “tem a terceirizada de fim de ano”, mas que, nessa época do ano em que estávamos (outubro) refluía o movimento de recurso a trabalhadores temporários. As pessoas geralmente deixavam o currículo na loja e, quando eles precisavam, ligavam chamando o candidato para uma entrevista.

Nesse momento, somos interrompidos por um funcionário negro (um promotor, a quem eu tinha visto logo na entrada da loja quando cheguei). Ele pede a Carla que atenda um funcionário no RFS. Agradeço sua atenção, Carla se despede, retomando o assunto do cartão que eu já tinha lhe respondido; pergunta como ele era – como se quisesse saber se eu realmente tinha o cartão novo (administrado pelo Banco Bradesco). Respondo que era do tipo “*Gold*”. Ela aceita a explicação e creio que se convence que eu realmente tenho o cartão da multinacional. Carla sai sorrindo.

Retomo, então, a minha caminhada pela loja, observando como estava bem organizada. No provador de roupas, encontrei outro funcionário negro. Ele aparentava ser um fiscal, por estar segurando um rádio de transmissão; talvez estivesse ajudando alguma colega de trabalho. Segui circulando pela loja, mas como estava vazia, foi ficando complicado justificar a continuidade da minha presença. Precisei agir como cliente para que não se configurasse uma situação de investigação. Decidi assumir o papel de um cliente e comecei a escolher roupas e selecionar algumas para provar. Continuei minha imersão etnográfica. Fiquei impressionado com a quantidade de funcionários negros nesta loja. Realmente muito mais que nas outras que observei. Isso se deve à história do bairro em que está localizada, onde vivem população diversa

¹⁴⁴ Perguntados sobre a existência de tais programas de diversidade, Tiago (com 10 anos de experiência, saiu da empresa em 2015 e trabalhava na função de BackOffice – secretário da loja e do gerente) e Caio (com 15 anos de experiência, sendo demitido quando na função de Supervisor) disseram desconhecer os.

e de baixa renda, pode explicar o número grande de funcionários negros. Mas uma coisa é certa, pela análise que fiz ao longo das observações nas diferentes lojas: que o perfil dos funcionários precisa espelhar, em certa medida, e para certos gestores, o perfil do consumidor/cliente. E isso é tanto mais evidente quanto mais os novos tempos entronizam a diversidade como valor.

Emitido pelo áudio da loja ouvi um anúncio que chamou a atenção. Tratava-se do “algodão mais sustentável”. O locutor perguntava se nós, clientes, sabíamos o que era esse algodão. Ele seria um algodão melhor, para nós e para o planeta, com um baixo impacto ambiental e com um uso bem menor de água em seu cultivo. Informou que já encontramos esse algodão sustentável em produtos na *Fast Fashion* e que, até 2020, o encontraremos em todos os produtos da loja. Ensinou que podemos (nós, clientes) identificar a origem do algodão a partir de uma etiqueta da “cor verde”, pendurada nos produtos. O anúncio se encerrou com uma chamada que é novamente de interesse para o tema da pesquisa: “Misture ou se intense com a *Fast Fashion*”. Lembrei que Carla se referira ao lema “Todo mundo junto e misturado”.

Não sem razão o apelo à sustentabilidade. Uma das investidas que marcam a crítica ao modelo *fast fashion* de produzir e consumir alude precisamente aos riscos que coloca para a sustentabilidade. Veja-se, só para remeter a uma fonte de fácil acesso e amplo uso, que resultado se obtém consultando a Wikipédia no verbete *fast fashion*. Após descrever este modo de produzir, consumir e descartar, diz essa fonte, de forte impacto na difusão de conhecimentos:

Esta tendência tem gerado polêmicas, pois estimula o aumento do consumo e estimula o trabalho escravo em países como Camboja, Bangladesh e outros países do sudeste asiático.

O consumo de Fast Fashion também implica questões sustentáveis. Segundo a Forbes, o setor de vestuário é responsável por 10% das emissões de carbono e permanece como segundo maior poluidor, seguido pelo petróleo. Aproximadamente 70 milhões de barris de petróleo são usados a cada ano para produzir poliéster, que hoje é a fibra mais utilizada em roupas e cuja decomposição leva em torno de 200 anos. Peças de fast fashion, que são usadas menos de 5 vezes e mantidas por aproximadamente 35 dias, produzem cerca de 400% a mais da emissão de carbono por unidade anualmente do que peças utilizadas 50 vezes e usadas por um ano inteiro. (In: https://pt.wikipedia.org/wiki/Fast_fashion, consultado em 26.05.2019)

Comecei a perceber que os fiscais me olhavam, alguns passando por mim e observando constantemente. Notei que já estava circulando há muito tempo, imaginei estar levantando suspeita. Passei pelo setor do NP (Novos Produtos) olhando uns relógios, com algumas mercadorias na mão e um funcionário me perguntou se eu estava procurando um Caixa. Informei que sabia onde fica, ao fundo. Não satisfeito, me perguntou se queria ver algum relógio. Passados poucos minutos, outro funcionário se aproximou e explicou que, se eu quisesse

provar qualquer relógio, poderia me sentir à vontade para fazê-lo, e me mostrou mais relógios masculinos. Explicou descontos existentes, caso eu decidisse comprar naquele instante. Era um funcionário de cor parda, e bem simpático. Ao seu lado, encostado no balcão, vi um fiscal de loja, negro, tom de pele mais escuro que o meu e com cara de poucos amigos.

Após me despedir do funcionário pardo que me interpelara, me dirijo ao Caixa e não enfrento fila, pois o mesmo estava vazio. Fui atendido por uma funcionária branca, cabelo vermelho e simpática, embora não sorridente. Pediu meu cartão e a carteira de identidade. Avisou sobre um aparente bloqueio de envio, mas disse que tentaria passar novamente, depois de ouvir minha advertência de que eu já usara o cartão sem qualquer problema. Ela registrou as duas mercadorias que estava comprando e perguntou se eu desejava parcelar. Eu disse que gostaria de parcelar o valor total em duas vezes. Ela não perdeu tempo e me disse que eles poderiam “jogar lá para janeiro” (de 2017) – e estávamos em outubro (de 2016). Porém, se quisesse, eu poderia ir lá, ou em qualquer outra loja da empresa, e pagar em duas vezes – essa parcela tinha juros, mas ela me fala que não tinha. Eu verifico os valores e fico atônito por ouvi-la dizer que aquelas parcelas não tinham juros. Era só fazer uma conta simples e perceber o valor alterado das compras. Impressionante! Em seguida ela me oferece o “8x”. Trata-se de um parcelamento com juros¹⁴⁵, muito cobrado dos funcionários por seus superiores hierárquicos que estabelecem metas a esse respeito. Ela me explicou, com um tom de verdade, que aquelas oito parcelas (com juros) não tinham juros; e que, na verdade, o que eu estava vendo ali (no monitor) seria subtraído caso eu pagasse as parcelas em duas vezes (ela está me sugerindo indiretamente que eu parcele em oito vezes e efetue o pagamento em duas parcelas e ao fazer isso os juros seriam abatidos – nunca vi ou ouvi uma explicação como aquela enquanto ex-funcionário e ex-líder do Caixa que fora). Nesse momento, uma outra funcionária se aproximou, numa clara demonstração de apoio a sua colega. Fiquei impressionado! Os juros eram o dobro da compra. Como exemplo, minhas compras totalizaram, arredondando, R\$ 40,00; as compras oferecidas com o parcelamento, em 8 vezes, corresponderiam a oito parcelas de R\$ 10,00. Ou vindo meu questionamento de que o valor aumentaria muito, ela me disse que aquilo que aumentava era “retirável”. O engraçado é que a funcionária “F” me disse que não tinha juros e não tinha acréscimo como se as duas coisas fossem diferentes. Quando insisti em não querer o parcelado, ela voltou a afirmar que o cartão da loja não passava e que devia ter algum bloqueio. Ofereceu-se para me acompanhar até o atendimento ao cliente, de modo a tentarmos o

¹⁴⁵ Sobre o chamado “parcelado” incidia um juro composto. Ao contrário dos juros simples, que se referem ao total da compra, esse tipo de juros incide em cada parcela da compra numa variante acumulativa.

desbloqueio, dizendo que, se eu não fizesse naquele momento, teria que fazê-lo de qualquer sorte em seguida. Agradei a opinião e ajuda.

Para finalizar o processo de compra, informei que queria comprar no cartão de crédito e que não tinha como fazer “esse desbloqueio que ela percebera” porque se tratava de um cartão de dependente, a titular era minha esposa e ela não estava ali. Com essa informação, ela mudou completamente o semblante. Ficou mais rápida, com um comportamento como se quisesse finalizar logo o atendimento. Nesse momento, a funcionária informa que só a minha esposa poderia resolver o problema. Depois disso, a operação de pagamento seguiu rapidamente. Ela finalizou a operação e me entregou as compras.

Saio da loja pensativo sobre o que acabou de acontecer. Sai pensando se esse tipo de situação acontece com todos os clientes ou se elas (ou eles – funcionários do Caixa), autonomamente ou direcionadas, vão escolhendo a partir de alguns perfis, traçados no momento da realização do processo de Caixa, os clientes que abordariam para realizar esse tipo de incursão enganosa e totalmente absurda. Por exemplo, como ela escolhe o cliente para fazer este tipo de abordagem? Ela segue um *script* e com todos os clientes ela assume essa postura? Lembrei de um depoimento de uma funcionária do Caixa, queixando-se dessas determinações gerenciais, que, segundo ela, se chocavam com sua postura ética e moral no momento de vender o parcelado de “8x”. De Cláudia, uma entrevistada da minha pesquisa de mestrado (SANTOS, 2013), já ouvira relato acerca desses conflitos e do quanto isso atrapalhava seu desempenho na empresa. Sendo bem claro, ela era levada a mentir para os clientes.

Outra lembrança que me veio ao passar por essa situação me reportava ao tempo em que eu era Líder de Operação, responsável pelo Caixa, na “loja do Centro” em Aracaju. Eu tinha acabado de assumir a liderança de um grupo de funcionárias do Caixa, quando uma das melhores vendedoras me falou que tinha que “ser inteligente” e “esperta” para vender o parcelado de oito vezes. Ela me disse, então, que analisava alguns clientes e que, a partir da leitura dela, alguns clientes tinham um perfil que a levaria a acreditar tratarem-se de pessoas menos informadas, ingênuas ou até “desligadas” (desatentas); tornavam-se alvos potenciais para a venda do parcelado com juros. Ela chegou a comentar que quando via clientes bem arrumados, com livros, para ser sincero, com feição de não ser ingênuo ou desinformado, ela não oferecia o parcelado com a percepção de que ele rejeitaria e “queimaria” todo o restante da fila atrás com palavras do tipo: “Juros! Não. Quero para 5x (cinco vezes) sem juros”, isso num tom de voz elevado. Para evitar tal situação, ela escolhia aquele ou aquela quem abordar através dos seus julgamentos; quais seriam, na sua visão, os “melhores” clientes para formular a proposta. Lembrando desse diálogo, fiquei ainda mais intrigado com essa postura da funcionária

“F”. Era uma demonstração de que esse tipo de postura seguia sendo forte e muito viva nas relações entre clientes, funcionários do Caixa e gestores com suas metas no concerne ao parcelado com juros.

Depois de tudo isso, saio da loja. Ao sair, vi outro funcionário negro na frente de loja. Ele também era fiscal e estava no lugar dos outros fiscais que vira ao chegar. Tem cabelos crespos, bem brancos, e já aparentava ter uma idade bem mais elevada que a dos demais funcionários. Ele é visivelmente um senhor, com seus 50 anos talvez, e um tom de pele mais escuro que o meu. Na rua, já do lado de fora da loja, vi várias pessoas, negros, brancos, mulheres e homens. Mas, em minha visão, essas pessoas eram, em sua maioria, negras.

Chegando à entrada da Galeria do Rock é visível a quantidade de negros, a diversidade de lojas e funcionários com seus estilos diferentes – funcionários negros, pardos, brancos, de descendência oriental, com roupas que lembram o estilo *Hip-hop*, uma variedade de cabelos: *Black Power*, *dreads*, diversas cores e tamanhos; orelhas com alargadores de tamanhos variados e rostos com todos os tipos de *piercings*. De fato, a presença de estrangeiros e, principalmente, negros e imigrantes é bem visível.

Ao retornar para o metrô, era impressionante a quantidade de vendedores ambulantes e artesãos vendendo seus trabalhos nas ruas. Via-se claramente naquela atmosfera a remissão à estética negra africana – brincos, tecidos, obras de arte (em metal, madeira e quadros) e roupas prontas (e até turbantes). É impressionante a quantidade de negros naquela região. Sem sombra de dúvida, se pudesse eleger um lugar realmente característico de diversidade seria ali.

Quanto mais eu me distanciava daquela região e ia me aproximando do Bairro Vila Mariana, para onde me dirigia, a quantidade de negros pela rua ia diminuindo. Era cada vez mais evidente para mim que a “loja da Galeria do Rock”, com todo o número de negros em seu quadro de funcionários, refletia a tendência que caracterizava o ambiente externo da loja, a região em que se situa. Nesse sentido, quiçá a forte presença de negros naquela loja expressasse, no limite, a estratégia das firmas (especialmente no comércio e nos serviços) de criar um certo espelhamento entre o vendedor e o cliente, fazendo com que este último se sentisse confortável por ser atendido por um funcionário que lhe parecesse próximo.

6.1.3 – “A Loja da Paulista”

Apesar da Avenida Paulista ter um fluxo de pessoas diversas, na parte desta Avenida que entrecruza com a Rua Augusta não percebi, em minhas observações, um número de pessoas negras tão grande quanto na Rua 24 de Maio. Por certo a faixada da loja busca expressar respeito

à diversidade (de gênero, raça, sexo, etc.): um arco-íris pintado, com grafites na porta e nas suas paredes internas aludindo a uma moda jovem, urbana e *street*. Todavia, o que vi dentro da “loja da Paulista” no tocante à presença de negros e negras foi uma realidade distinta. Uma loja que praticamente não tinha negros se comparada às lojas de rua ou de centro que observei, em Aracaju e em São Paulo, e que descrevi anteriormente. Tanto dentro quanto em seu entorno, a presença de um público quantitativa diverso nem de longe se equiparava às “lojas tipo” que apresentei.

No meu primeiro período de observação, assim que entrei na loja, me deparei com um rapaz branco arrumando uns equipamentos do Feminino; à minha direita, num púlpito de madeira na cor branca com um monitor, se encontrava um fiscal de loja que era branco, com a cabeça raspada. A entrada da loja estava bem organizada, as roupas femininas e suas cores chamavam a atenção; todo o térreo é ocupado por roupas femininas. Mais ao fundo avisto o Caixa e um pouco antes dele o NP, com as bijuterias, celulares, óculos e relógios. contei três funcionários no Caixa – duas mulheres brancas, uma mais gordinha e a outra mais baixinha, com uma tatuagem no braço bem visível; o terceiro era um rapaz alto e branco com tatuagens também visíveis. O Caixa tinha uma fila considerável para aqueles três funcionários, contei dez clientes sendo que todos eram brancos. No térreo existe uma escada e também escadas rolantes, subi por uma delas até o andar superior, também repleto de roupas femininas. Não vi o setor Infantil nesta loja. Nesse piso, não vi funcionários; só duas clientes, uma branca e uma negra (com tom de pele bem claro).

No último andar estavam o setor Masculino, o de Calçados e uma reduzida área de Complementos (cuecas, cintos, meias, etc.), todos masculinos. Percebei, também, que estava tudo muito arrumado, sem a bagunça outrora típica de lojas de rua ou centro, (como roupas pelo chão, por cima dos equipamentos, etc.). Havia dois clientes homens, os dois eram brancos. Pelo que notei eu era o único homem negro naquele momento. Quando saía do Masculino, observei três pessoas, duas sentadas e uma de pé num lugar reservado para o cliente ligar para o setor de Atendimento, do RFS. Depois entendi que, naquela “loja da Paulista”, não existia o setor físico do RFS. Era somente uma loja de roupas. Entre as três pessoas havia uma garota branca que estava de uniforme e crachá. Fiquei pelo tempo que me permitia não chamar atenção e não vi um(a) só funcionário(a) negro ou negra. Negro, além de mim, apenas uma cliente.

Na segunda investida para observação, retornei perto do horário do almoço, e mais uma vez encontrei um fiscal branco e careca, mas outra pessoa que não o rapaz que eu vira anteriormente. Só que, desta vez, avistei rapidamente uma moça negra no fundo da loja. Ela estava no Caixa, parecia arrumar algo que lá estava. Procurei me aproximar e vi que ela dobrava

roupas do Feminino. Ela tinha um “Rasta” (cabelo de estética negra, todo trançado), a pele clara, mas seus traços eram de uma pessoa negra. Depois dela, observei que havia uma mulher da limpeza, também negra; pelo que vi, era a única naquela função durante o meu período de observação. Quando já estava no Masculino, a moça negra, que estava no Caixa, apareceu com um rapaz branco ao seu lado. Decidi me aproximar e perguntar sobre uma calça jeans como uma maneira de puxar conversa. Ela disse que não tinha mais daquela calça no estoque, senti um leve tom de grosseria por parte dela, pois não esboçou nenhum sorriso e nem simpatia, como na maioria das vezes se requer dos funcionários. O rapaz branco que estava com ela aponta um equipamento e sugere que talvez ali possa ter algum modelo da calça que perguntei. Ela, sem demonstrar empolgação, começa a mexer no equipamento e vai me dando vários modelos de calças diferentes, num gesto nada amistoso. Usando da boa educação, disse que eu mesmo daria uma olhada para ver se encontrava outra calça que me agradasse. Nesse instante ela parou, saiu, foi conversar com o rapaz branco. A minha tentativa de conversa definitivamente fora mal sucedida.

Entretanto, um detalhe interessante chamava a atenção: a publicidade da empresa, disposta sobre os equipamentos da loja e até nas vitrines, continha a foto de um modelo negro, que vem realizando as novas campanhas publicitárias. Ele é baiano, “negro retinto”, como por vezes se diz. Tive a oportunidade de conhecê-lo num curso de escrita autobiográfica, que fiz em 2017. A sua foto de corpo inteiro (em tamanho real) estava nas vitrines; em versão reduzida, aparecia disposta sobre os equipamentos entre os departamentos do Varejo. Impossível não associá-lo à figura de Sebastian. A figura negra dava o tom mais uma vez, associada à imagem de marca da empresa.

Fui até o Provador e novamente não havia funcionário. Desci até o Caixa e encontrei dois dos três que vira antes (uma jovem gordinha e branca, uma baixinha e magrinha, também branca e um rapaz pardo, com uma tatuagem bem a mostra). As sete clientes também eram brancas. Em suma, a maioria dos funcionários e todos os clientes, desse dia, eram brancos. Decidi que, na próxima observação, deveria chegar em horário mais próximo ao fim da tarde. Poderia, assim, observar se o fluxo de clientes aumentaria e, com isso, a presença de funcionários.

Na última observação, cheguei às 17h:20. Era muito grande o fluxo de pessoas nas ruas. No púlpito dos fiscais havia uma mulher branca, com tatuagem no pescoço. Um rapaz branco arrumava o Feminino. Encontrei mais uma vez a moça negra que fazia a limpeza da loja. Durante a minha caminhada entre os equipamentos do Feminino, consegui contar, no térreo, quatro clientes brancas. Usando as escadas localizadas no meio do térreo, pude ter uma visão desde cima e pude perceber os clientes e suas características. Definitivamente, a partir da

sucessão de observações, passo a crer que a “loja da Paulista” tem uma clientela predominantemente branca. Estou na expectativa de ver ao menos mais de uma funcionária negra. Vejo uma trabalhadora branca arrumando o Masculino. À medida em que galgava os andares da loja, pude perceber que eram poucos os clientes e que ela se mantinha bem arrumada. A “loja da Paulista” é realmente uma loja de rua diferenciada.

Quando procurava a escada para descer, eis que quase trombo com uma funcionária negra, cabelo com tranças. Ela me olhou como se fosse algo que não estava acostumada a ver por ali e, logo em seguida, desviou o olhar. Mais adiante, uma promotora, também branca, oferecia o cartão da loja para alguns clientes. Enquanto seguia para o Caixa, notei que lá estava uma outra funcionária negra com tom de pele retinto; era a primeira vez que a via. Ela era associada, ou efetiva, pois vi bem seu crachá e seu nome impresso. Tentei sem sucesso conversar sobre a loja e o seu pouco movimento. Ela só me perguntou o motivo da troca que, como álibi para a conversa, pretendi fazer (aproveitando que estava com uma das mercadorias que havia comprado em outra loja quando a observara etnograficamente). Ela apenas pediu para que eu preenchesse os dados e começou a falar com uma colega de trabalho, branca, que estava perto dela. Durante a conversa das duas, percebi uma moldura com uma foto no balcão do Caixa: ali estava, de frente para os clientes, em retrato, uma outra funcionária negra, que havia sido o destaque do mês anterior. Até o final do procedimento de troca, a funcionária negra permaneceu de cabeça baixa, evitando olhar em meus olhos, algo que aprendi que deveria sempre ser solicitado, aos funcionários, em sua interação com os clientes.

Enfim, percebi que a loja da Paulista difere e muito das demais lojas de centro ou de rua, pelo perfil do público no entorno e sua clientela e, por consequência, pelo *status* que os locais ou espaços em que estão lhes imputam.¹⁴⁶ A “loja da Galeria do Rock” com o seu contexto majoritariamente negro se destacou, principalmente quando da minha observação no ano de 2016. Mas, no ano de 2018, quando ali retornei, já parecia menor a presença dos negros, a sugerir que as características das equipes podem variar de acordo com estratégias da gestão.

Notei, por fim, uma certa racialização espacial dentro do campo “visível” da geografia da loja. Assim, na Área de Vendas, em quase todas as lojas e momentos observados, mostrou-se clara a presença de funcionários brancos nos postos de maior *status*, como Caixa e NP. Dependendo da localização, é constante a presença de fiscais brancos, como no caso da “loja da Paulista”, onde não vi um único fiscal negro. Já nas lojas de Aracaju e da Galeria do Rock,

¹⁴⁶ Lembrei quando Daiane quis colocar um currículo para trabalhar no shopping e a funcionária da terceirizada quis lhe mandar para a “loja do Centro” de Aracaju, e Daiane automaticamente pensou que o motivo seria porque lá tem mais o perfil de “povão” – aludindo à classe pobre e não elitizada.

inseridas em entornos mais populares e negros, é perceptível a presença de fiscais também negros. Há, portanto, uma configuração racial que aloca sujeitos de grupos raciais diferentes de acordo com o *status* do trabalho a ser realizado, com o espaço social em que a loja está inserida e com o perfil de classe e raça da clientela com que os funcionários terão que interagir. A existência dessa tendência não impede, entretanto, que existam casos diferenciados, como veremos adiante, com as observações que conduzi na “loja Modelo” do Shopping Faria Lima.

6. 2 – Lojas de Shopping – características, aproximações e diferenças

6.2.1 – A “Loja do Shopping Jardins” em Aracaju

Tanto a loja quanto o próprio Shopping Jardins foram inaugurados em Aracaju no final da década de 1990. O bairro que foi impulsionado pela inauguração desse shopping, hoje é visto e conhecido como o “nobre e moderno bairro Jardins”, um bairro de classe média/alta. Como já mencionei, parte das observações em Aracaju foi realizada no período de Natal (em 2017) e depois em março de 2018.

Na tarde de uma segunda-feira iniciei a observação etnográfica na “loja do Shopping Jardins”. Havia muitas pessoas transitando naquele período. Tratava-se do período natalino e o movimento dentro das lojas se intensificava mais. Olhei bem a entrada da loja e ela tinha a mesma disposição do período em que eu ali trabalhara, no que diz respeito à sua estrutura física comum a outras lojas: na entrada, roupas, manequins e acessórios femininos. Isso se tornou uma tendência em decorrência de pesquisas encomendadas pela empresa, nas quais foi detectada a maior presença de mulheres. Notei, na entrada, dois funcionários: um homem branco e uma mulher também branca, numa posição que era claramente assumida pelos fiscais de loja. Esta posição fica mais evidente por causa do púlpito com um monitor localizado à direita quando entramos na loja, de cor branca e quase imperceptível por se confundir com as cores da parede da loja, também branca. A mulher observava o monitor e o rapaz carregava um rádio de frequência, controlando quem entrava. A loja parecia precisar de funcionários, pois estava um caos, numa bagunça incomum em lojas de shopping. O Feminino, que ocupava toda a frente da loja, estava com muitas roupas pelo chão, outras penduradas em equipamentos. Duas funcionárias, uma branca e uma parda, tentavam recolher algumas roupas do chão, enquanto outra, frente a um *roller* cheio de roupas, tentava dar conta do que havia para ser devolvido aos equipamentos do Feminino. Eram muitas as clientes e quase não dava para reconhecer as duas

funcionárias, que sumiam entre as demais mulheres. Sobre o perfil racial da clientela, não havia muitas negras.

Ao fundo, o setor Masculino, com menos clientes e menor bagunça, mas, ainda assim, ali só havia um funcionário. Este jovem era branco, feição bem sisuda, não parecia aberto para uma aproximação, deixando entender que estava com muita coisa a fazer. Na área do Masculino também havia um *roller* cheio de roupas a serem devolvidas aos seus lugares. O rapaz tentava organiza-las, com o braço cheio de roupas empilhadas, numa clara posição de que iria distribuí-las. Passando entre os equipamentos do Masculino, fui em direção ao Caixa até ser abordado por uma promotora. Ela era branca e me interpelou com um sorriso no rosto, perguntando se eu precisava de alguma ajuda. Como geralmente informo, disse que estava tudo bem e que estava olhando algumas roupas. Ela nem esperou a conclusão da minha resposta, e já emendou uma pergunta, querendo saber se eu tinha o cartão da loja. Disse que sim e ela não insistiu. Segui meu caminho até o Caixa. Chegando lá, consegui contar seis funcionários. A organização deste setor mudara, comparando com o que existia em meu tempo como funcionário, e que descrevi no capítulo 3. Hoje, o Caixa está localizado no fundo da loja e com uma quantidade maior de PDV's – tal qual nas demais lojas descritas. Contei mais de dez máquinas, posicionadas uma ao lado da outra. O Caixa tinha, assim, uma organização retilínea e se apresentava como um imenso balcão sem divisões. Nenhum funcionário/a negra/a ali trabalhava. A grande maioria eram mulheres brancas. Dos dois homens brancos que vi no Caixa, um me pareceu ser funcionário daquele setor, pois estava a “operar o PDV” – maneira como se referiam antigamente ao ato de conduzir uma atividade em que se manuseia um conjunto de aparelhos tecnológicos como os que existiam e ainda existem (algo que especifiquei no Capítulo 2, no tópico em que descrevo mais detalhadamente os setores da firma). O outro estava de pé, ao lado de duas funcionárias, me pareceu ser um fiscal. Na fila, muitos clientes; uns quinze. Próximo aos clientes da fila, numa posição lateral, observei que existiam mais Caixas; imagino que sejam utilizados em situação de extrema necessidade quando as filas estão muito grandes e se torna necessária a entrada de mais funcionários para diminuir o tempo de espera dos clientes. Num púlpito, um promotor de cartões e demais produtos financeiros, também, branco. Tal posicionamento dos promotores os coloca numa colocação estratégica: caso aconteça qualquer imprevisto na hora de pagar as compras e o cliente não possuir o cartão da loja, o funcionário do Caixa já o encaminha diretamente ao promotor, ou solicita sua presença ali, imediatamente. Este novo formato de organização aparece tanto na “loja do Centro” de Aracaju quanto nas lojas que observei em São Paulo.

Saindo das redondezas do Caixa, segui por uma passagem que dá acesso ao setor Infantil e aos Provadores; não sei o que houve naquela parte da loja, mas não consegui ver funcionários, à exceção do Provador onde é vital ter alguém que organize as devoluções das roupas que os clientes deixam, para que sejam redirecionadas ou entregues aos funcionários de cada setor da Área de Vendas para que os mesmos as distribuam em seus devidos lugares.

Depois de certo tempo, me dirigi à saída, sem encontrar alguém que tivesse trabalhado em minha época. Mas, se pude ver que a loja tinha muitos jovens, não consegui identificar se muitos deles eram trabalhadores temporários contratados para aquele período de Natal. Pude perceber que os fiscais continuavam tendo uma idade mais avançada em relação aos demais jovens que avistei trabalhando nos setores como Feminino, Masculino, etc. E por último, não encontrei um funcionário negro sequer nesse dia, durante todo o tempo em que permaneci na observação.

Na segunda investida etnográfica, bem mais perto do Natal, me deparei com um fiscal negro na entrada da loja. Assim que olhei para o Feminino localizei uma funcionária parda e mais duas negras arrumando os equipamentos, retirando as roupas que estavam sobre os mesmos ou no chão. Tentei ver se eram associadas ou efetivas (ou seja, contratadas por tempo indeterminado, mas não consegui perceber algo de diferente nas posturas das três, que me desse qualquer pista. Por mais incrível que pareça a loja não estava tão cheia, e isso me causava estranhamento. Afinal, já nos aproximávamos do Natal, pois era dia 20, e, talvez pelo pouco movimento, a loja se mantivesse bem arrumada. Os *rollers* se encontravam no meio do Feminino e do Masculino, e com bastante roupas. O do Feminino me parecia roupa de abastecimento, mas o do Masculino, por estar com vários tipos de roupas misturados, com certeza reunia as que precisavam ser distribuídas, de modo a poderem ser vendidas.

De maneira geral, os departamentos estavam bem mais arrumados, e percebi claramente um número maior de pessoas trabalhando. Andando pela loja e às vezes até dando algumas voltas pelo mesmo setor, consegui ver com mais detalhes os crachás dos funcionários que passavam e notei que muitos deles eram colaboradores ou temporários. Refiro-me ao crachá pelo fato de muitos usarem os nomes afixados com um papel e “durex”, demonstrando um caráter emergencial e diferente. Os associados recebem seus crachás do Escritório Central e os seus nomes já chegavam impressos no crachá (pelo menos assim era anteriormente). Excepcionalmente, se o funcionário o perder, ele pode solicitar um novo e, enquanto o mesmo não chega, certamente usará um provisório com seu nome afixado da mesma forma. Mas ao ver aqueles funcionários, dada a quantidade dos mesmos, entendi que era muito difícil que todos tivessem perdido seus crachás, pelo que deduzi que eram temporários. O que também reforçou

esta dedução foi a maneira como eles se movimentavam pelo setor e como desenvolviam as atividades, tinham a morosidade de quem está aprendendo a fazer o serviço que estavam realizando. Entre os trabalhadores identificados como temporários, vi um rapaz pardo no Masculino, uma mulher branca no Provador e mais uma mulher negra no NP – Novos Produtos –, fato este que me chamou a atenção, pois ainda não tinha visto uma negra, de tom de pele mais escuro, nesse setor. Continuei intrigado por não encontrar qualquer funcionário conhecido, o que me parecia estranho.

Em seguida fui dar uma olhada em como estava o Caixa e, para minha surpresa, vi uma grande quantidade de funcionários a postos, para atender os clientes; quase não havia fila, contei uns quatro a cinco clientes (maioria branca e um rapaz pardo). Na minha contagem, chegavam a um total de 10 funcionários e em sua maioria seis mulheres brancas, duas pardas e dois rapazes (um branco e um pardo). A sensação que tive foi que estavam prontos para um grande movimento e uma loja com muito mais clientes do que os poucos que se encontravam naquele horário. Eram 17h da tarde.

Depois de passar pelo Infantil, mesmo não vendo funcionários lá, fui até o RFS no andar superior e não encontrei quase ninguém. Vi só um rapaz branco numa mesa atendendo uma cliente, não existia mais o Recebimento – aparentemente houvera uma redução de espaço, uma reforma ou extinção¹⁴⁷. Desci em direção ao Feminino e à saída da loja. Como falei anteriormente sobre a atenção dos funcionários do Varejo com a arrumação, notei uma pequena equipe de quatro mulheres (duas negras, uma parda e uma branca) no setor Feminino. Estavam passando um “pente fino” – uma forma de dizer que estavam arrumando de maneira minuciosa que chegava a ser visível a organização. Bem diferente do que vi na minha primeira observação. De repente, notei que o fiscal negro estava andando atrás de mim e me olhava de cima a baixo. Talvez por não me ver comprar nada e nem provar nenhuma roupa, algo lhe alertava para ficar de olho em mim. Ou por simplesmente reproduzir a representação social de que um negro vagando daquele jeito se tornava suspeito – poderia ser um ladrão. Andou atrás de mim até eu chegar perto da saída. Realmente senti a sua desconfiança e decidi terminar a observação.

Passado o evento de Natal, já no mês de março, realizei a minha terceira observação. Como muitos detalhes descritivos já foram apontados, serei um pouco mais sucinto. Assim que entrei na loja, me deparei com duas fiscais na entrada, uma branca e uma negra. O Feminino e

¹⁴⁷ Notei que em São Paulo as lojas também tiveram o RFS reduzido ou extinto. Com certeza, a atividade de recebimento de pagamento e venda de alguns produtos financeiros passaram a ser responsabilidade do Caixa. Já era uma prática que o cliente que fosse pagar a sua fatura e comprar alguma mercadoria, efetuar o pagamento da fatura no próprio Caixa de Vendas.

demais setores estavam bem arrumados. No Masculino consegui (por fim) encontrar uma ex-colega de trabalho, da época quando trabalhara na loja do Centro. Ela era branca, trabalhava como fiscal de loja e conseguiu ser “promovida” para trabalhar no Varejo. Este tipo de remanejamento ou “promoção” (como parece a muitos) é difícil de acontecer. Confesso que no período de nove anos em que trabalhara na firma eu testemunhei um ou dois casos apenas. Ao seu lado estava um jovem negro, arrumando um equipamento de roupas.

De frente para o Caixa, duas funcionárias brancas atendiam uns três clientes. Nenhum dos clientes eram negros. Perto desse setor, uma promotora negra com uma cliente que poderia identificar como parda. Depois disso, fui caminhando até o Provador e percebi que havia uma outra ex-colega deficiente auditiva. Nos cumprimentamos usando a língua de sinais, Libras, e a mesma me informou algumas coisas. Uma delas foi que, da época em que trabalhávamos juntos naquela loja, restara apenas ela, pois muitos foram demitidos. Comentou também que boa parte das pessoas que foram demitidas estavam trabalhando em outras lojas do mesmo ramo de varejo de moda. Disse, ainda, que preferia ficar lá porque é difícil conseguir outro emprego dada a sua deficiência. Segui novamente até o Feminino e encontrei uma funcionária negra que se dirigia ao Provador.

De modo geral a loja estava bem vazia em termos de clientes. Percebi que existiam muitas funcionárias mulheres, e desta vez havia um número maior de negras. Notei também uma forte presença da multifuncionalidade, vários funcionários faziam várias tarefas; isso era especialmente perceptível na Área de Vendas – como ir ao Caixa, ficar no Provador, ajudar cliente com dúvidas sobre produtos financeiros, etc. Como a loja estava vazia, e já me alongara no tempo em que estava lá dentro, decidi encerrar a observação.

Nove dias depois fiz minha última observação e o cenário não se alterara muito. Encontrei uma fiscal parda na entrada. No Caixa, NP e Provador haviam apenas funcionárias brancas. Avistei somente dois clientes negros para um total de dez clientes brancos. Mais uma vez um fiscal começou a andar atrás de mim, só que desta vez ele era branco. Olhei-o, para ver se dizia alguma coisa, mas ele aparentemente só queria demonstrar que estava de olho em mim, e que continuaria por perto. Não encontrei ninguém conhecido. Finalizei as observações com a noção de que o número de funcionários negros era bem maior que no passado, na loja de shopping e menor na loja de centro, pensando no passado. A presença de jovens e mulheres era predominante, mas, dentre as mulheres, as negras não eram muitas. E, novamente, era difícil vê-las em um cargo de destaque, *status* ou em alguma função de liderança. De fato, não identifiquei nenhum negro e nenhuma negra em posição hierárquica que parecesse elevada. Com o número reduzido de funcionários, lembrei da fala de Gracinha quando se referiu à “loja

do Shopping Jardins” como um lugar que não tinha mais vida. Realmente, como sugerira Gracinha, não percebi uma empolgação nos olhares e nem nas posturas dos funcionários que observei nesse período. Confesso que a sua fala adquiriu muito sentido para mim, depois dessas observações.

6.2.2 – A “Loja do Shopping Eldorado”

Cheguei neste shopping no período da tarde, a entrada da loja se mostrou igual à do Shopping Jardins. Existia um público diversificado, mas nada igual à “loja da Galeria do Rock”, com sua presença marcante de um público externo negro. O perfil das pessoas era bem misturado.

Assim que entrei na loja, vejo uma moça negra com o cabelo curto raspado com máquina, que me lembrou o de uma funcionária que vi na loja do Shopping da Faria Lima. Ela estava com seu crachá e arrumando roupas no Feminino. A disposição dos equipamentos, a presença do Feminino na entrada da loja era muito parecida com todas as outras lojas. O Masculino no lado esquerdo mais ao fundo e o NP no meio dividindo espaço com o Feminino. Vi uma jovem branca no NP. Notei um fiscal branco e com cabeça raspada à máquina. Próximo ao fundo da loja encontrei o Caixa; nele, uma funcionária branca, um jovem negro, e mais duas moças, uma branca e uma parda com cabelos lisos. O jovem negro tem cabelo Black, alargador na orelha, um estilo bem diferente – se comparado as pessoas negras que vi até agora nas lojas e trabalhando neste setor. O Caixa tinha uma decoração em detalhes de preto e branco. Em seguida, numa TV grande presa na parede, percebi a mensagem “Aqui a mistura continua online”. Não havia clientes na fila. Aliás, a loja estava bem fazia e com poucos funcionários. Ela não era uma loja muito grande, como a “loja da Galeria do Rock”, “a da Paulista” e pensando em shopping, nem maior que a “loja do Shopping Jardins”. Notei também que a loja não tinha andares com outros departamentos.

Decidi falar com uma funcionária sobre alguma roupa como estratégia de aproximação. Ela era parda e, surpresa positiva, era uma mulher trans. Foi a primeira vez que vi nas lojas da multinacional uma mulher trans. Não as havia encontrado em minhas observações e nem sabia que a empresa estava incluindo em seus quadros de funcionários pessoas trans. Perguntei sobre uma calça, e percebi que seu nome, no crachá, estava fixado com “durex”. Ela foi muito atenciosa e foi ver se tinha o número da calça. Enquanto isso, vi que alguns funcionários estavam usando roupas despojadas, mais casuais, e me pareceu que a empresa estivesse abolindo o uso do uniforme.

Dou uma caminhada enquanto espero e vejo um rapaz branco arrumando umas roupas no feminino. Mais adiante, um deficiente físico, branco, arrumando uns calçados que estavam bem próximo do Caixa. Avistei também uma moça no Provador Masculino, ela era branca e tinha cabelos lisos, ao seu lado estava um rapaz pardo de cabelo Black. Com o passar do tempo notei que apareceram umas clientes brancas no Caixa. Até o momento, nenhum negro como cliente. A funcionária trans retornou e infelizmente não tinha o modelo da calça que lhe perguntei, agradei o atendimento e fui ver um outro produto.

Depois de escolhida a mercadoria, decidi ir até o Caixa e ver como seria a abordagem dos funcionários. Mais uma vez tive a sensação que a funcionária (uma associada, pois o nome dela estava impresso no crachá) me julgou leigo, uma pessoa sem conhecimento, e, com base nesse prejulgamento, tentou me levar a assumir um plano que envolveria pagamento desnecessário de juros, reiterando que disso não se tratava. Mais de uma vez passei por uma situação como essa em lojas que estava observando em São Paulo. Será que minha aparência física desencadeava esse procedimento?

No final, quando saía do Caixa, chegava mais uma mulher trans, aparentemente para trabalhar nesse setor. A loja era bem diferente em termos de produtos ou mercadorias. Entretanto, apesar de bem arrumada, ela não tinha espaços agradáveis entre os equipamentos para a circulação de clientes. Quando comparada com as demais lojas, a “loja do Shopping Eldorado” chega a ser bem mais simples. Apesar de ser bem pequena, não consegui me aproximar de alguém para entrar numa conversa mais detalhada sobre a loja e os processos de trabalho.

6.2.3 – A “Loja Modelo” – Shopping Faria Lima

A minha primeira impressão quando cheguei na frente do Shopping Faria Lima é que estava diante de um shopping suntuoso. Vi carros de segurança e muitos homens vestidos de uma maneira que pareciam policiais de forças especiais. A segurança era bem ostensiva e visível. Assim que entrei, avistei logo a entrada da *Fast Fashion* à minha esquerda. A sua fachada era bem diferenciada. Antes de começar a observação decidi caminhar e ver aquele shopping, que era muito diferente dos que entrara até aquele momento.

Durante a caminhada pelas dependências do shopping, me deparei com dois fiscais ou seguranças e percebo que eles me olham de cima a baixo; e assim que passam por mim, continuam me olhando. Sinto que as pessoas de alguma maneira percebiam a minha presença ali, talvez o meu visual chamasse alguma atenção – mas como um sujeito diferente, que não

pertence àquele ambiente. Percebi muitos seguranças, me deparo com um a todo momento. Este shopping não se assemelha com nenhum dos que já observei. A minha impressão é que se trata de um “shopping de branco”, só vi pessoas brancas pelos corredores, nas várias lojas de grifes internacionais; os únicos negros com que cruzei diretamente estavam trabalhando na limpeza e na segurança. Havia alguns negros em alguns restaurantes na praça de alimentação, mas sempre na parte de dentro, sem contato com os clientes no balcão.

Estava no período da tarde prestes a entrar na loja para fazer a observação etnográfica. Antes, percebo que a sua vitrine, toda verde, trazia algumas mensagens interessantes e decido olhá-la e registrar em gravação. “O que você quer vestir hoje? Escolha a mudança! ‘Vista a mudança’ é um movimento da multinacional que promove iniciativas sustentáveis para criar uma moda que preserve o futuro do planeta”. Ao lado da mensagem vejo um monte de calças jeans empilhadas, aludindo à possibilidade de trabalhar a reciclagem e a reutilização de maneira sustentável.

Quando entrei na loja, notei a existência de um elevador (com aspecto decorativo e talvez para uso de clientes). A pintura da entrada era toda em branco e preto, estava bem arrumada e estilizada. Não havia fiscal na entrada da “loja Modelo”. Havia um logo grande com as iniciais da firma em branco e preto, do lado direito de quem está de frente para a loja; e umas lâmpadas de decoração, bem diferente das formas de iluminação das demais lojas. Vários espelhos, funcionários com roupas casuais que não remetem aos uniformes geralmente usados em algumas lojas – aliás, um movimento de mudança que notei em outras das observações realizadas. O estilo desta loja foi divulgado como sendo *Flagship Store* (loja emblemática), onde tudo acontecerá primeiro – isso foi dito por Igor, um entrevistado daqui de São Paulo.

A frente da loja segue o estilo comum que tem no departamento Feminino o “carro chefe”. Mais adiante vi uma funcionária negra organizando roupas do setor Feminino. Notei também um homem pardo e uma mulher branca no Caixa, que ficava mais ao fundo. E mais uma negra arrumando o Feminino, com um rádio de comunicação no bolso, do mesmo tipo que outras funcionárias das lojas observadas usavam. Enquanto andava pelo Feminino, surge uma negra de dreads, também portando um rádio. Várias mulheres negras com cabelos diferentes, e outra negra de Rasta (cabelo todo em trança) vermelho. Aproveitei para perguntar se o Masculino estava em mais outro andar e ela me respondeu que era só aquilo mesmo, um canto da loja com pouquíssimas roupas, se comparado à quantidade de roupas femininas que preenchiam toda a “loja Modelo”. Existia dentro da loja um espaço pequeno somente para produtos remarcados, com peças masculinas e femininas misturados. Os valores das mercadorias eram bem mais altos – entre R\$ 99,90 e 149,00, havendo algumas peças assinadas por estilistas com preços até

mesmo um pouco maiores. A loja é quase toda voltada para o Feminino. Só vi um rapaz de tatuagem e com boné no Caixa, era o jovem pardo. Não vi clientes negros. Chamou a minha atenção uma escadaria toda em granito, com espelhos em volta e um painel ou um desenho das iniciais da *Fast Fashion*. Quando estava dando mais uma circulada por dentro da loja, vi mais uma menina negra puxando um *roller* com roupas femininas.

Tentei mais uma vez uma abordagem estrategicamente como cliente interessado em deixar um currículo ou trabalhar na firma: “Pergunto para uma funcionária negra como eu faria se quisesse trabalhar na multinacional. Ela tinha cabelo bem curto e foi muito simpática, me disse que eles [a empresa] recebem currículos na loja e no site que é o ‘trabalhe conosco’, e que chamam bastante tanto pelo site como por meio de currículo entregue na loja.

Silvio – Então eu poderia entregar aqui para você?

Funcionária – Na verdade, se a líder ou supervisora estiver próxima a gente chama porque elas já fazem algumas perguntinhas, assim, para deixar mais coeso o currículo. Pelo site, eles direcionam para a loja mais próxima de onde a pessoa mora. E você entregando na loja fica subentendido que ela [a loja] fica perto de você por algum motivo.

Silvio – E o trabalho aqui é legal?

Funcionária – Meu, eu estudo moda né. Para mim está sendo uma “puta escola”. Mas é muito trabalho mesmo. Eu vim trabalhar no shopping por uma necessidade e me apaixonei. Já estudei administração, trabalhava também no varejo de luxo, em loja de luxo, aí eu decidi virar Visual Merchandising, então, hoje eu sou VM aqui na empresa. Já entrei aqui como VM. Mas tem pessoas que começou no Provador. Tem uma morena, bem baixinha de trança, ela começou no Provador, foi para Distribuição e hoje ela é Líder de Operação.

[Nota do Autor – *Provador visto como um cargo de trabalho intenso e sem status, depois dele, a funcionária foi crescendo e hoje se tornou Líder*]

Silvio – É uma com trança vermelha? Então, ela cresceu na empresa?

Funcionária – Sim! É ela mesma. Então, eles dão muita ... [pausa longa e reflexiva – mas não completa a frase].

Silvio – Vi que tem uma galera com estilos diferentes. Eu tenho dreads, isso pode complicar? [Por mais que tivesse visto os estilos diferenciados, queira ouvi-la falar sobre isso].

Funcionária – A multinacional é supertranquila nisso. Eles dão super oportunidades.

Percebi que ela estava um pouco com pressa, para fazer alguma coisa. Por isso, me despedi, dizendo que não a atrapalharia mais. Ela disse “um abraço forte”. Notei que não

necessariamente quem está com o rádio trabalha na Fiscalização. O rádio é mais uma forma de comunicação dentro da loja entre os funcionários e alguns setores.

Na fala dessa funcionária chamou a atenção ter sido contratada como VM sem ter passado por outros setores da loja como era de costume até o momento da minha saída da empresa. Ou esse é o procedimento para aquela loja em específico. Algo que sobressai também é a narrativa de esforço e sucesso/crescimento presente em sua fala quando se refere à funcionária negra que começou trabalhando no Provador e chegou ao cargo hierárquico de Líder de Operação. Outra questão saliente é o comentário sobre como a empresa dá oportunidades para pessoas com estilos ou uma estética diferente. Algo de que tratei a propósito da fala de Carla, da “loja da Galeria do Rock”.

Enfim, observei que o número de pessoas brancas naquele shopping era notável. No entanto, a “loja Modelo” não seguia o padrão que seria esperado de alocar vendedores/as brancos/as. Ao contrário, se apresentava como uma loja com muitas mulheres negras, atuando no campo “do visível”, em clara dissonância com o ambiente externo quase que universalmente branco. Isso destoou do que pude notar em outras lojas. O fato da loja “ser modelo” e ter muitas negras despertou uma reflexão sobre a dimensão simbólica dessa presença. Tal como o faz nas suas peças publicitárias, a “loja modelo” parece ser parte desse modo de apresentação de si da *Fast Fashion*, assentado na de uma empresa que cultiva a diversidade, que inclui e, nesse caso específico, em se tratando de uma loja onde os produtos voltados a mulheres têm predominância marcada, sustenta a imagem de que as “empodera”, o que aparece assumido inclusive no seu website¹⁴⁸. E não apenas enquanto mulheres, mas enquanto mulheres negras.

6.2.4 – A “Loja do Interior” em Araraquara / SP

Que se passa quando observamos uma loja que não se situa na grande metrópole paulistana, mas no interior do Estado? Para tal, conduzi observação voltada para um outro tipo de loja, que denominei “loja do Interior”, no caso localizada em Araraquara. São Paulo.

¹⁴⁸ “A *Fast Fashion*, varejista de moda global, tem o prazer de anunciar a assinatura dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, das Nações Unidas. A multinacional [...] assume diante da Organização das Nações Unidas (ONU) o compromisso de trabalhar para alcançar a equidade de gênero dentro da empresa: a marca assinou, globalmente, os Princípios de Empoderamento das Mulheres, que estabelece algumas metas e vale para os 21 países onde a *Fast Fashion* está presente. Mundialmente, as mulheres são a maioria dos trabalhadores na indústria do varejo de moda e na multinacional, que emprega cerca de 60 mil pessoas em todo o mundo, 80% dos funcionários e da rede de fornecimento são do sexo feminino, assim como a base de clientes da marca. **Somos uma empresa que fala de diversidade e expressão para nossos clientes e também para o nosso time feminino.**” (Grifos feitos pelo Autor) Fonte: Link - <https://saladeimprensa.cea.com.br/ca-assina-principios-do-empoderamento-feminino-da-onu/> Acesso: 26/02/2019.

Essa “loja do Interior”, localizada no Shopping Jaraguá de Araraquara, foi observada entre julho e agosto de 2018 e em maio de 2019 – esta última observação surgiu mais como um impulso de verificar (nesta fase final, pois a loja fica muito perto de onde eu resido) se o que foi visto mantinha ainda uma recorrência e se existia algo de diferente na estrutura organizacional da multinacional.

Não presenciei em nenhum momento na loja uma Área de Vendas bagunçada, todas as vezes a entrada da loja estava sempre bem arrumada. O setor de novos produtos (NP) posicionado no centro da loja e entre o Feminino, sempre com a presença de funcionários brancos. Apenas numa das investidas vi um funcionário pardo e nesta última visita (em maio) uma funcionária negra. Ela atendia três clientes brancos, aparentemente membros da mesma família. O seu tom de pele era claro e ela tinha um cabelo cacheado.

Na entrada da loja havia ordinariamente um fiscal, às vezes um homem e noutras uma mulher, sempre brancos. Não vi um negro sequer ocupando essa posição. O que me chamou a atenção na última observação que fiz foi que o fiscal branco também ajudava na arrumação da loja, quando a mesma já estava perto de encerrar as atividades do dia. Esse fiscal também distribuía mercadorias pela Área de Vendas – fato que não via no passado em Aracaju e não presenciara até aquele momento nas investidas em campo em São Paulo.

Em todas as observações, sempre encontrei ao menos um promotor negro. Num desses momentos falei com uma promotora negra que tinha o cabelo bem curtinho (raspado com máquina). Ela primeiro me ofereceu o cartão da loja e explicou a nova campanha “*Fast Fashion & Você*”, na qual o cliente tem que ir no Caixa e se cadastrar para ter direito a descontos em suas próximas compras. Lembro de ter escutado a divulgação dessa iniciativa nos anúncios de áudio da loja da Galeria do Rock. Agradei a sua atenção e fiz um comentário de que ela devia ser nova na empresa, pois nunca a havia visto nas minhas outras visitas. Ela sorridente disse que já tinha alguns meses que trabalhava lá. Mas infelizmente, não conversamos mais porque ela foi chamada no Caixa e tivemos que encerrar o começo de conversa.

Na rodada de observação em maio, conversei (agindo como cliente) com outra moça que me explicou sobre um novo sistema de atendimento na Área de Vendas. Através de um botão em setores estratégicos da loja, os funcionários ficam com um relógio e ele envia um sinal de vibração e um código de onde o cliente deve estar. Com isso, o funcionário pode ir imediatamente ao seu encontro e prestar o atendimento com mais efetividade. Vi o botão na parede do Feminino, na divisão entre esse setor e o Provador. A moça que me atendeu era negra, tinha o cabelo liso e estava arrumando o Masculino. Avistei também uma mulher branca que estava ajudando a arrumar a loja, e notei que vários funcionários iam até ela para perguntar

algumas coisas ou tirar dúvidas. Ela ainda estava com uma bolsa transpassada com o símbolo da empresa e um equipamento eletrônico, como se fosse um celular.

Nessas observações encontrei, na maior parte das vezes, uma funcionária branca arrumando o Feminino e uma negra de pele mais clara com cabelo *Black*. Depois do Feminino, à esquerda, encontrei o Infantil muito organizado, mas somente uma vez havia uma funcionária branca abastecendo. Como a loja é pequena, os funcionários do Varejo, ao que tudo indica, trabalham em quase todos os setores, não existindo mais a fixação de trabalhadores em cada departamento. A multifuncionalidade se intensifica fortemente como fica evidente na fala de Daniela, uma das entrevistadas. No final da loja, existe um espaço que abrigava o RFS, mas que agora é ocupado pelo Caixa. Nele observei sempre a presença de pessoas brancas; somente uma moça parda. A maioria dos clientes eram brancos. Pouquíssimos eram os negros; não encontrei mais que dois, na mesma fila, nos vários momentos observados. Como o espaço físico e os departamentos do RFS não estão mais presentes na loja, perto do Caixa só existe um telefone para que o cliente entre em contato caso necessite falar com a central de Atendimento ao Cliente – tal qual vi na “loja da Paulista”.

Por fim, ao revisitar o local em maio de 2019, lembrei que o motivo da loja se encontrar tão bem organizada, com bastante funcionários, bem abastecida, se devia à aproximação do evento do “Dia das Mães”. Outro fato que chamou a atenção, foi ver, na vitrine da loja, como divulgação desse evento do “Dia das Mães”, a foto de uma mulher negra com seus dois filhos negros (um menino e menina). Na foto ou imagem inexistia a presença de um homem negro, que aludisse à figura paterna.

Mais uma vez a imagem da empresa se associa à figura do negro ou da negra, que reiteradamente ocupam lugar de destaque nas campanhas publicitárias da *Fast Fashion*, nitidamente visando uma aproximação maior com a maioria da população de consumidores brasileiros que, hoje, se considera negra, especialmente nos grupos que são mais atraídos pela moda rápida e barata vendida nas suas lojas. No entanto, com a exceção das mulheres negras observadas na “loja Modelo”, também aqui as mulheres negras e os homens negros estão longe da chance de ocupar posição de prestígio ou destaque.

O trabalho de observação etnográfica conduzido em Araraquara permitiu chegar a dois casos de contato mais intenso, nos quais esses aspectos puderam ser explorados e confrontados às narrativas que apresentei nos capítulos 3, 4 e 5. São eles Igor e Daniela e, com os relatos de ambos, explorarei o tema como se formulam, no presente, relatos sobre a invisibilidade dos trabalhadores negros, que tanto relevo tinham adquirido nas narrativas sobre experiências de

discriminação de que tratei nos capítulos iniciais, referidas a um tempo passado, os anos 1990/2000, e a outro local, Sergipe.

6.3 – Igor (2007 – 2013): vivenciando a invisibilidade

Igor é um rapaz negro, de 27 anos, solteiro, nascido em Araraquara/SP e que vive com seus pais. Atualmente é funcionário público do município e estudante universitário do curso de Pedagogia da Unesp/Araraquara. Ele trabalhou na empresa por um período de 5 anos e 2 meses. Estava no Ensino Médio quando entrou na firma e tinha que estudar a noite para conciliar estudo e trabalho. Como ele nos aponta, em 3 de dezembro de 2007, entrou na firma e trabalhou por 2 anos como “Menor Aprendiz”; tinha, então, apenas 16 anos de idade. Depois desse tempo, tornou-se associado e seguiu trabalhando por mais três anos até a sua saída da *Fast Fashion*.

Quando lhe perguntei como se deu a sua entrada na empresa, Igor me disse que começou por intermédio de um curso que realizou no SENAC. No final desse curso, alguns alunos eram encaminhados para uma empresa e passavam por um tipo de “vivência” por uma semana; depois disso, a empresa poderia contratar ou não. De acordo com ele, nesse meio tempo em que estava prestes a concluir o seu curso, a *Fast Fashion* estava vindo para Araraquara.

Através de um professor do curso ele ficou sabendo que a firma estava precisando de “Menor Aprendiz”, e colocou o currículo na própria empresa. Como disse, ele tinha 16 anos e seus pais lhe cobravam que começasse a trabalhar. Igor preferia “terminar o Ensino Médio e entrar na faculdade”. Ele achava que, por estudar inglês, teria um bom diferencial por se tratar de uma empresa multinacional. A sua entrevista (ou a seleção) foi uma conversa com um rapaz negro chamado Fernando, que perguntou como Igor era com a família, suas metas pessoais e qual seria o diferencial para ele em poder trabalhar na *Fast Fashion*. Igor me disse que o rapaz negro “pintou a empresa como um mundo todo maravilhoso – bem típico do capitalismo”.

Sendo aprovado na entrevista, Igor passou a conviver com um grupo de funcionários que trabalhava fazendo os cartões da loja nas ruas da cidade e no centro. “Com o passar dos dias o responsável ia ‘peneirando’, quem fosse batendo a meta ia ficando mais próximo do seu objetivo de ser contratado (efetivado). Igor, como era “Menor Aprendiz”, não integrou o grupo que estava encarregado de fazer os cartões da loja. Ele ainda me conta que Fernando fez a entrevista somente com ele, na praça de alimentação do shopping. A conversa durou uns 20 minutos; esse responsável pela seleção viera de SP para ficar só três meses para dar um suporte até a inauguração da loja. Dito isso, entende-se que Igor ao ser efetivado em dezembro de 2007 passou a fazer parte de um quadro de funcionários que acabara de inaugurar (em novembro de

2007) a “loja do Interior” em Araraquara. O responsável da entrevista era do Varejo, e exercia a função de Líder de Operação. Igor me disse que: “numa seleção assim a gente tem que se ‘vender’ (apresentar o melhor dele) e o que me marcou mais foi quando ele perguntou qual seria o meu diferencial que agregaria à empresa. Eu era um garoto de 16 anos...”.

Perguntei sobre o perfil das pessoas que estavam neste grupo dos contratados nesse período da recente inauguração, ele disse que a faixa etária das pessoas estava entre 19 a 30 anos. Das 60 pessoas (selecionadas), haviam somente sete homens (incluindo Igor) e o restante eram mulheres. Desse total contratado, só haviam seis negros com Igor incluído. Ele informou que a loja de Araraquara recebeu um certificado do “Centro Afro” da cidade, reconhecendo a *Fast Fashion* como a empresa com o maior número de negros trabalhando dentro do shopping. Quis saber se ele tinha mais informações de como foi feito o mapeamento para que fosse atribuído o certificado à empresa, mas Igor disse que só viu a menção lá, não sabia como o “Centro Afro” mapeou tal informação ou se era algo em conjunto com a multinacional e as demais lojas do shopping.

Igor reconhece que “era muito imaturo” quando começou a trabalhar na empresa, mas fez questão de frisar que ficou “vislumbrado com o quão grande ela era... Pensei que numa empresa deste porte eu teria chances de crescer.”. Aqui reaparece uma palavra muito presente em quase todos os entrevistados desta pesquisa, a expectativa de “crescer”, o entendimento de que teria plenas condições de fazer parte do plano de carreira da multinacional. Além disso, Igor me explica que trabalhou com seis gerentes até a sua saída em 2013. E me faz uma afirmação bem importante: “nenhum deles eram negros ou negras”. Só quando ele “pediu a conta” (maneira de entrar em acordo para que a empresa o demitisse¹⁴⁹) em 2013, foi que entrou “um rapaz chamado Adriano, que era negro e cresceu na empresa (entrou como associado e foi crescendo)”.

A partir disso, Igor começa a me explicar de onde eram as gerentes que trabalharam na firma durante seus cinco anos de trabalho:

Fabiana (“veio de loja” – fez carreira na empresa) foi sua primeira gerente, era do Rio de Janeiro (Capital) e caiu numa loja do interior – ele diz que ela queria morrer, por ter que trabalhar no interior de SP. Depois foi Erica, veio do mercado, de uma família muito rica [dar ênfase] e ela era uma pessoa de boa, bem humanista, ela trabalha hoje na Louis Vuitton em SP e eu sigo ela no Instagram. Depois a Deise, que veio de loja e foi uma das (minhas) piores experiências com uma gerente. Ela era muito soberba. Ela fazia picuinha e jogava funcionários uns contra os outros. [Com toda] experiência que eu tenho, [a] bagagem de hoje, com a faculdade, com a vida, e se eu tivesse na

¹⁴⁹ Fato que se tornará mais elucidativo durante a fala de Daniela.

empresa até hoje, muita coisa eu não iria deixar passar. Antigamente eu baixava a cabeça para tudo. Hoje não mais. Se conversasse com dez pessoas da loja, nove diriam que não gostam dela [Deise].

De todos os entrevistados que conversei, só com Igor eu soube da existência de um gerente negro que trabalhou aqui em Araraquara. Ainda refletindo em sua fala acima, noto como ele reconhece o seu ganho de consciência a partir da experiência de vida acumulada ao longo do tempo. Ele deixa evidente que, se tivesse a cabeça que tem hoje, muitas coisas que passara e que tivera que “baixar a cabeça”, não aconteceriam mais. É nítida a sintonia desse trecho com as tomadas de consciência de Matheus e Jucélia.

Buscando entender de maneira mais profunda como era o cotidiano de trabalho de Igor na firma, pedi para que ele me descrevesse como era o dia a dia na firma e quais departamentos ele trabalhou. O seu primeiro local de trabalho foi no Provador, lá ele ficou um ano e dois meses. “No começo foi legal. Com 16 anos de idade eu queria mostrar serviço.”. Uma parte interessante desse meu encontro com Igor, foi que durante a minha pesquisa de Mestrado eu tive a oportunidade de falar com ele (entre 2011 e 2012), no próprio ambiente da loja, numa observação exploratória aqui no interior de São Paulo. Foi nesse setor que eu conversei com ele pela primeira vez. Igor já demonstrava uma insatisfação com a empresa e via a universidade como um caminho para melhorar de vida, consequentemente, um meio de mobilidade social.

Silvio – E depois do Provador?

Igor – Depois do Provador eu fui para a pior parte da minha vida. Eu fui para o RFS. Mas antes disso, no Provador, eu queria me desenvolver. A Erica (a gerente humanista e gente boa) tinha feito um planejamento para o meu desenvolvimento, mas aí ela foi embora. A Deise que veio depois disse que iria fazer e acabou não fazendo nada.

No RFS era uma cobrança intensa de metas de produtos como cartão, venda com juros, saque, proteção total e seguro odontológico.

[Quem o colocou no RFS foi Deise. Igor fez uma feição de desaprovação. Ele disse que depois que saiu da empresa pensou que existiram coisas na empresa que ele poderia “ter batido de frente”.]

Silvio – Como foi a sua chegada no RFS?

Igor – Eu fiquei como Promotor... (Risos). Odiava ser promotor! Eu como promotor era uma lástima. Era muita pressão. Fiquei uns oito a nove meses nesta função. Eu tentava vender o plano odontológico e eu era muito ruim. Aí, tinha alguém que vendia e dizia em voz alta a quantidade vendida e eu me sentia mal por isso.

[Como se isso ressaltasse ainda mais a sua falta de habilidade para vender os produtos financeiros.]

Igor – Depois do RFS voltei para o Varejo. Nesta transição chegou a Betina, que veio de Curitiba, loira e do olho azul, e tinha fama de “sargento” [*linha dura com os funcionários*]. No começo ela queria me mandar embora [demitir] por eu não ser produtivo no RFS. O que me salvou foi o meu contrato, eu estava no último ano de “Menor Aprendiz” e se ela me mandasse embora a empresa teria que pagar uma multa. Quando eu fiz o contrato tinha uma durabilidade de dois anos.

Silvio – Então nesses dois anos você passou por esses setores.

Igor – Quem me ajudou para que eu voltasse para o Varejo foi Juliana e Tati, minhas duas líderes de Varejo. Aí ela me deu uma chance. Porém, a Betina era racista. Quando a gente falava de alguma questão sobre negros, por exemplo, racismo, discriminação, etc. ela falava que era muito “vitimismo”. Numa conversa em que comentei sobre uma situação de preconceito que passei, ela disse que era vitimismo e usou aquela frase: “a minha cunhada é negra” e tal...

Além dessa situação, Igor me contou sobre uma cliente, uma senhora branca, no Provador que, ao se referir a uma funcionária, gesticulou apontando o seu dedo na própria pele dela e disse: “é aquela escurinha” – mostrando o gesto para ele. A funcionária que Igor se refere tinha ido procurar alguém para resolver o problema da senhora e ela disse para a gente (que estava no Provador) se referindo a ela – “foi aquela escurinha que me atendeu”.

Em sua volta para o Varejo, ele foi colocado como responsável do Masculino, algo aparentemente positivo para quem estava prestes a ser demitido. Em suas palavras: “me realizei. Estava no Varejo e feliz. Além disso, com o tempo eu fiquei responsável também pela Reserva, cuidando do estoque. Fiquei uns 3 anos cuidando da Reserva e do Masculino.”. Igor era o único funcionário da Reserva, ele realizava todos os processos. Entrava às 14h e saía da loja às 23h. No descarregamento de caminhão havia mutirões e o pessoal só colocava as mercadorias dentro da Reserva e depois disso, “eu que organizava e processava. Sozinho! Geralmente lidávamos com uma quantidade de 5 mil a 7 mil peças em cada descarregamento.”. Além disso, ele disse que a loja não tinha elevador e as mercadorias descarregadas eram carregadas pelos funcionários pela escada até o segundo andar do prédio em que ficava a loja. Afirmou que subiam pela escada com os *packs* de calças jeans nas costas, que era uma das coisas que mais pesava no descarregamento em termos de roupas. Ele disse que chegou a perder a conta de quantas vezes subiram e desceram com roupas pela escada. Às 18h, depois de realizada suas atividades na Reserva, ele ia para o Masculino.

Igor me contou sobre um momento “épico” (como ele aludiu) no final de ano:

“todo aquele estresse, chegou um caminhão de 10 mil peças. [Descarreguei] e coloquei lá em cima, algumas pessoas me ajudaram e alguns colegas pediram para eu ir organizando lá [a Reserva] que eles iriam arrumando e distribuindo as roupas do Masculino que ficassem no Provador para não ficar tão pesado para mim no final da noite. Quando eu cheguei no Masculino já era umas 19h, tinha um *roller* cheio de roupa masculina e duas barras do Provador cheia de roupas para serem distribuídas. Eu fiquei indignado e muito bravo. A gente só podia ir embora assim que deixasse a área arrumada. Num outro evento de Natal, teve um dia que eu trabalhei das 14h às 03 da madrugada.

[Mesmo sendo full time, Igor extrapolou e muito o limite de horário permitido para trabalhar.]

Até o momento da sua saída da empresa, Igor permaneceu trabalhando nesses dois departamentos. Dando seguimento a nossa conversa, lembrei que Igor mencionou a entrada de seis funcionários negros (incluindo ele) na multinacional. Perguntei, então, se ele havia percebido, ao longo do tempo em que trabalhou na firma, a entrada de mais ou menos negros. Igor me disse que de 2009 a 2011 houve uma ascensão. Ele começou a contar e demonstrou que lembrava bem os nomes das pessoas. Ele informou que tais pessoas lembradas trabalharam junto com ele. Igor mencionou o nome de 11 pessoas. E informou que a maioria era de Araraquara. Indaguei se existia alguma política específica para a contratação de negros e ele disse que “nunca existiu nenhuma postura ou política declarada para a contratação de negros e negros”. Sobre a questão da representatividade, Igor diz o seguinte: “não é porque a empresa contrata pessoas homossexuais que ela se identifica com a causa”, no seu entendimento, “ela quer lucro, isso é o capitalismo. Ela contrata representantes de um grupo que é maioria na população, ela sabe que aquele grupo vai se identificar e isso gerará lucro para ela em vendas.”. Ele deixa evidente que começou a repensar isso depois que saiu da empresa e a frequentar a universidade.

Igor – Eu já ouvi muito comentário homofóbico de supervisor e gerente. Eles falavam que o cara para trabalhar no VM ele tinha que ser gay.

Silvio – Sabe me dizer o porquê dentre todos os demais funcionários escolheram você para ficar na Reserva?

Igor – Na realidade era para eu ficar como “*Speaker* de RFS” – era a pessoa que seria cobrada pelas metas e teria como objetivo repassar as metas para os funcionários do RFS durante o dia de trabalho, instigar e ficar gerando competição, informando os dados de metas de lojas do grupo regional para que gerasse um espírito de competição, no final todas as lojas estariam

buscando vender sempre mais e elevando os números [resultados] e superando cada vez mais as metas. Eu pensei assim, “meu... eu já odeio este lugar, agora eles me dão esta bucha [sentido de algo ruim e que traz problemas]. Tinha que resolver bucha, estorno de compra, faturas, etc. Aí eu falei não. Lembro até hoje que a responsável do RFS disse que eu não poderia recusar uma oportunidade destas e tal... Eu disse, ok. E reforcei que não queria.

Sobre o tema da mobilidade e imobilidade dentro da empresa, e falando sobre o plano de carreira, Igor me disse algo que também foi recorrente em falas de entrevistados em Aracaju e da sua ex-colega de trabalho Daniela. Ele percebia que “nem todo mundo que foi promovido merecia estar onde estava”. Nesse sentido, pedi que comentasse sobre os motivos que levavam tais pessoas a serem promovidas, já que na visão dele elas não mereciam estar em tal cargo.

Igor fica muito pensativo, pausas longas, diz que precisa pensar... Depois diz que “**não poderia tirar o mérito**¹⁵⁰ **da pessoa** por ter buscado a sua promoção do jeito dela”, mas continua sem me dar uma resposta direta. Ele fala uma coisa interessante sobre o plano de carreira, disse que em sua visão este plano sempre esteve associado ao fato do funcionário/a realizar as metas. Afirmação que também já ouvi de alguns trabalhadores entrevistados na minha pesquisa de mestrado. Logo depois, lhe pergunto diretamente:

Silvio – Você chegou a ser promovido?

Igor – Eu nunca quis ser promovido. Porque eu vi o quanto era desgastante e o quanto era muita bucha.

[Estranho a sua resposta tão direta. Lembro dele falando que não deseja fazer plano de carreira quando conversamos pela primeira vez, de maneira indireta, durante a minha pesquisa de mestrado, no entanto, ele disse também, já na entrevista, que teve uma fase da vida dele que era louco pela empresa, estudava tudo sobre ela, etc.]

Ele relata ainda uma noção muito interessante que existia na loja onde trabalhava, Igor disse que em sua época “o RFS sempre se sentiu superior ao Varejo por estar envolvido com metas de produtos financeiros, etc.”. Já chegou a ouvir a seguinte frase “o RFS é um trabalho mental [ou intelectual] e o Varejo é um trabalho braçal.”. O que reforça o entendimento de que há uma hierarquia simbólica que é construída a partir do *status* e prestígio que são atribuídos ao tipo de atividade que é desenvolvida dentro da loja.

¹⁵⁰ Ver discussão de meritocracia em Littler (2017).

Igor vai encandeando um fato no outro, sinto que ele sempre escapa quando o assunto tende a se aprofundar na sua experiência com a discriminação. Mesmo assim, sigo adiante, pois ele me contou que já presenciou alguns casos de assédio. Ele viu um superior assediar sexualmente uma funcionária; ele beijou a funcionária à força. A moça com medo de perder o emprego não falou nada.

Outra situação, que aconteceu numa loja fora de São Paulo, foi a existência de um áudio de uma funcionária que gravou o assédio de um superior numa das lojas em Curitiba. De acordo com Igor, o material foi postado no Youtube. Quando soube disso, ele andava “muito puto com a empresa e queria saber das coisas que acontecia pelo Brasil a fora”. Ele comenta de uma página do *Facebook* que se chamava “*Fast Fashion da Depressão*”. As pessoas faziam relatos descrevendo os abusos e identificando a loja (sigla e região), o ocorrido e as pessoas envolvidas.¹⁵¹

Recapitulei em seguida o que ele havia dito sobre o plano de carreira na esperança de que falasse mais alguma coisa sobre o desejo de “crescer” na empresa, foi quando Igor acabou falando algumas questões que se assemelham aos sentimentos e experiências vividas pelos entrevistados de Aracaju. Ele disse: “Era muito desgastante, **você acabava se dando de ‘corpo e alma’** [um dos lemas da firma] e depois **a gente vê que éramos só um número**. Se você não bater as metas que a empresa quer, filho, é tchau e um abraço.”

Igor – [...] fui aprendendo a conviver com aquela realidade de trabalho; aí teve uma hora que eu peguei gosto. Em 2009 eu ainda era “[Menor] Aprendiz”, depois eu fui vendo... Teve até uma hora que eu pensei... Se eu quiser crescer na empresa eu preciso investir [nele mesmo em qualificação] ... Por fim, eu cheguei à conclusão de que aquilo não era para mim.

[*Ele fala das etapas para crescer na empresa: Associado, Líder, Supervisor, Gerente.*]

Silvio – Como era a relação com o pessoal do NP?

Igor – Ah! O pessoal do NP era tipo os “intocáveis”. O pessoal dos Eletrônicos se sentia bastante. Na realidade era tudo proletários/trabalhador. Todos vendiam a sua força de trabalho e tinham contracheque.

[*Cita até que isso foi um tema ou fala de um professor da Unesp, numa das aulas que ele estava presente. Começou a perceber que “existia certa segregação”.*]

¹⁵¹ Eu cheguei a ver essa página, mas meu “erro” foi não ter “printado” os relatos quando tive oportunidade. Hoje a página não existe mais.

Como estávamos no Varejo eu via uma atenção maior para o NP, na realidade, lá estava alguns produtos caros, como celulares, relógios, nesse sentido, tinha toda uma superestima com o setor. Muitos dos funcionários não podiam nem se afastar para não perderem vendas.

De acordo com ele, a loja de Araraquara, como era pequena, tinha uma maneira de realizar as atividades de trabalho como descarregamento, abastecimento utilizando o “trabalho em equipe”, tipo mutirão. “Da loja como um todo, o único setor que não participava era o NP.” Como estava falando do processo de descarregar mercadorias, Igor comenta que às vezes o descarregamento acontecia durante a semana com a loja aberta, no meio do expediente, geralmente às 14h ou nos dias de sábado no mesmo horário. Quando ocorria e se a loja tivesse dez funcionários na Área de Vendas, cinco ficariam para manter os setores organizados e o atendimento ao cliente, já os demais iriam para o descarregamento. O que me surpreendeu foi quando falei para ele que ao final do descarregamento das 5 mil peças, ele e a equipe provavelmente tomariam um banho no vestiário, etc. Igor arregalou os olhos sorrindo e disse que não tinha chuveiro nas dependências da loja. “Aquele uniforme ficava ensopado de suor, a gente transpirava absurdamente, e em nossa loja só tinha o armário, a privada e não havia chuveiro. A loja ‘P’ (número que dá a dimensão do tamanho da loja – um recurso muito utilizado internamente) não tem chuveiro. Depois dessa informação, eu perguntei: e como vocês faziam após o caminhão todos suados e sujos, como atendiam os clientes? Ele me responde que fazia assim: [gesticula que] “batia com as mãos no corpo para tirar a poeira ou sujeira mais visível e sacudia o uniforme para tentar secar o que desse e ia para Área de Vendas. Do jeito que dava.”. Ele volta a dizer “que se fosse hoje” ele “falaria que isso não era certo. Que deveria ter um chuveiro para que pudessem tomar um banho depois do caminhão.”.

Em algumas passagens da nossa conversa ele usou a expressão: “construir um legado” – como algo que seria característico daqueles que conseguiam crescer na empresa, mostrar suas competências e valores. A partir disso, eu perguntei o que seria este processo de “construir o legado” e que me explicasse de maneira bem descritiva, o sentido em si. Igor dá um exemplo sucinto de uma funcionária que saía da loja às três horas da madrugada e retornava para trabalhar às oito horas da manhã (algo explicitamente ilegal e que não respeitava as 11h de descanso previstos na CLT). Continua explicando que “quando chegava o período de trocar as campanhas publicitárias era um inferno”. “A loja abria às 10h, então elas tinham que está lá às 6h para que desse tempo de colocar tudo e abrir a loja com a nova campanha publicitária.”. Percebo em sua colocação, ou, assim consigo compreender, que para Igor o entendimento sobre

“construir um legado” tem a ver com o nível de entrega para a empresa e a demonstração de até que ponto os funcionários estão dispostos a ir para serem vistos e reconhecidos na multinacional. Por exemplo, trabalhar em sua folga, ir para o trabalho mesmo estando doente e de atestado, ser “gente boa” e “humana” (no sentido de compreensiva e parceira) são características que levariam uma pessoa a ser reconhecida como alguém que se dá 100% para a firma, logo, estaria “construindo um legado”.

Faço também uma consideração sobre algo que ele expressa a todo tempo: “Se isso (algum problema ou tratamento indevido) que aconteceu fosse hoje, eu não deixaria passar.” Nesse sentido, comentei: esta sua indagação me soa que existiam muitos processos lá dentro que poderiam ser vistos como abusivos. É isso? Você enxerga este cenário?

Igor – Com certeza! Totalmente relações abusivas na *Fast Fashion*, hoje eu percebo. Quantas falas, quantas atitudes eram abusivas.

Perto do fim de nossa conversa, Igor me diz que num determinado momento na empresa precisou “focar em algo” e cita que “pegou o Instituto de trabalho voluntário” da firma para ele. Isso me lembrou imediatamente Gracinha, quando se deparou com situações ruins na empresa e decidiu focar também no “Instituto” – como um processo de fuga ou de alívio das tensões que estava vivenciando na época.

De 2010 a 2013 eu me dediquei. Batia o pé para enfrentar o desrespeito dos colegas e gestores no que concerne às atividades do Instituto (sic). A partir disso eu passei a ter mais espaço. Cheguei a participar de um encontro de comemoração do aniversário dos 20 anos do Instituto. Fiquei dois dias reunido com voluntários de todo o Brasil, o encontro ocorreu em Mogi das Cruzes e foi muito bom. E o que eu percebi neste evento foi que o Nordeste sempre “foi mais em peso” [se destacava mais e tinha uma presença considerável], de atuação, de participação e números de atuantes.

Almejando saber da existência de políticas para mulheres e negros voltadas ao combate da desigualdade, discriminação, assédio ou algo do tipo na *Fast Fashion* aqui em São Paulo, perguntei a Igor se ele soube ou se presenciou algum comunicado sobre tais questões dentro da empresa.

Igor – Eu nunca vi e nem ouvi. Só vi mesmo foi relações de abuso acontecer. E foram muitas!

Silvio – Você passou por algo do tipo?

[Faz uma pausa longa, disse que ia pensar... Senti Igor muito receoso de falar de situações que ele tenha vivido. Ele sempre estava preocupado como falar... O que me impressionou foi a próxima entrevistada Daniela. Ela fala muita coisa que presenciou de discriminação com Igor e outros funcionários. Entendo que ele não se sentiu completamente à vontade para retomar e reviver talvez as sensações que teve quando passou por tais tratamentos desiguais e discriminatórios]

[Fala de uma gerente que levava as questões de trabalho para o lado pessoal.]

Igor – Discuti com uma gerente e a mesma ficou uma semana sem olhar para mim. O fato aconteceu na Reserva, ela disse que eu estava muito lento e eu respondi: então faz você! Eu bati a mão em alguma coisa na hora da raiva e acabei me cortando, mas não foi nada grave. Eu já estava com raiva e já vinha acumulando. Faz um discurso de união e tal, como se fosse uma família, mas na realidade os tratamentos não iam nesta direção.

Sempre que pergunto ou pondero em algumas questões, Igor ouve atentamente e diz em seguida que precisa pensar um pouco. Ele reflete bastante sobre algumas perguntas. Interessante que quando os assuntos demandam que relate sobre ele, as pausas se alongam e ele geralmente desvia a questão para uma lembrança de alguma situação que aconteceu com alguém da loja. Como no momento seguinte, ele acabou de lembrar de uma situação que aconteceu com uma funcionária em Ribeirão Preto. E assim as questões que lhe envolvia iam ficando para trás.

Interessante seu comentário sobre algumas ameaças e os impedimentos que sofreu quando precisou de liberações para realizar as provas do Enem. Igor me falou que entrou na universidade depois que saiu da empresa. Ficou cinco anos prestando vestibular, tentou em 2008, 2009 e 2010... De repente ele lembra de algo que lhe aconteceu. “Ah! Inclusive em 2010, eu não prestei o vestibular. A gerente da época não deixou. Ela me deu um ultimato: ou você vai prestar o vestibular ou você escolhe trabalhar.” Uma nítida ameaça de demiti-lo. “Existiu outro fato, quando eu fiz a prova do Enem. Eu fiz a prova e não deu tempo de ir trabalhar, mas no outro dia levei o comprovante para justificar a minha ausência e ela me deu uma ‘carcada’ [uma bronca exagerada] na frente de todo mundo dentro da loja, brigou comigo em público.”. A gerente desse caso foi Betina. “Ela falava que eu tinha que dar meu 100% para a empresa. Na época eu tinha muito medo. Mas hoje eu procuraria as leis.”.

Antes de finalizar a nossa conversa, perguntei o que significava a multinacional para Igor. Para ele, como para muitos entrevistados de Aracaju, “foi um grande aprendizado. Mas também foi um lugar abusivo em alguns aspectos.”. E volta a repetir, “se eu tivesse a mente que eu tenho

hoje, eu não deixaria muita coisa passar. Doa a quem doer.”. Mais uma vez tentei retomar o tema da experiência da discriminação, mas Igor só repetiu o que já tinha dito. Mas nesse momento em que respondia, notei que ele estava pensativo.

Por fim, ele me contou de uma discussão que teve com uma líder por alguma questão corriqueira do processo de trabalho. Depois desse conflito, o Gerente Regional o procurou; Igor percebeu, então, que estava sendo sondado e que o Gerente o estava instigando para ver se ele estourava. Ele entendeu a partir disso, que o Gerente Regional sabia da discussão e foi falar para ele que estava deixando a desejar no trabalho e que Igor teria que mudar. Ele me disse que em seu entendimento, essa fala “dura” tinha o intuito de provocá-lo para ver se ele agredia ou “estourava” para poder demiti-lo por justa causa.

Igor falou ainda que a “loja do Interior” dava uma carta de recomendação para o funcionário demitido. Foi quando eu lembrei do processo vivido por Jucélia e que houve um questionário que ela julgou ser uma armadilha. Então, perguntei a ele se na sua demissão, no dia que ele falou com o/a gerente existiu a “obrigatoriedade” de preencher algum questionário. Igor respondeu que não. “Só preenchi os papéis que estava me ‘desligando’ da empresa. E depois fui no sindicato.”. Com isso, entendo que o procedimento articulado na demissão de Jucélia não era algo padronizado entre as lojas da multinacional no Brasil. Além disso, ele explica: “a carta de demissão já veio como um documento ‘pronto’ com a assinatura do gerente de RH da empresa. Não era mais uma coisa preparada dentro da própria loja.”. Tinha uma assinatura eletrônica e o nome de um homem assinado na carta. Mesmo a gerente da loja sendo uma mulher.

6.4 – Daniela (2008 – 2009): desvelando as invisibilidades ao expor discriminações sofridas por funcionários negros

Das indicações de Igor, eu consegui ter uma importante entrevista com Daniela. Uma mulher branca, de 27 anos, nascida em Araraquara, estudante do curso de Ciências Biológicas e mãe solteira de uma menina de 8 anos. Estava desempregada no momento da entrevista. Antes de trabalhar na *Fast Fashion* foi funcionária de uma rede de supermercado que não existe mais na cidade e que se chamava Patrezão. Saiu desse emprego em novembro de 2007 e em janeiro de 2008 entrou na multinacional e em 2009 pediu demissão. O nosso encontro ocorreu em sua casa, no período da tarde, logo depois do horário de almoço, e conversamos por quase três horas. Nos apresentamos e ela já foi me perguntando se eu havia trabalhado na empresa.

Respondi que fui funcionário por um período de 9 anos. Daniela disse que só trabalhou 1 ano e não via a hora de sair de lá (uma das primeiras colocações fortes dela).

Quando lhe perguntei como foi a sua entrada na loja e em quais setores trabalhara, Daniela me disse que entrou para fazer cartão (como colaboradora), ou seja, Promotora de Vendas. Com dois meses de trabalho se tornou efetiva e foi para o Recebimento. “No início foi aquela maravilha.”.

Pedi para Daniela contar em detalhes como conseguiu trabalhar na empresa. Ela explica que foi uma amiga do seu irmão, que ele encontrou na rua, a pessoa que levou o seu currículo. *“A amiga dele disse que iria sair da empresa e meu irmão comentou com ela que eu tinha saído do Patreção. Aí, ela falou que sairia tal dia e ela deixaria meu currículo na hora (creio que na hora em que estivesse sendo demitida).”*. Depois de um tempo, “eu fui fazer a entrevista, sentei lá na frente da praça de alimentação e conversei com o gerente durante uns 40 minutos. Ele não fez teste nem nada, no final ele disse o dia que eu teria que começar.” Quando Daniela entrou, a loja já tinha alguns anos de inaugurada.

Ela destaca que se sentiu bem na entrevista porque o gerente lhe passou certa tranquilidade. Disse também que nessa loja o gerente não fica sediado na cidade de Araraquara. Ele geralmente atua em outra loja, neste caso, a loja de Alphaville, em São Paulo, e fazia as visitas com certa frequência.

Perguntei também para Daniela sobre a existência de “dinâmicas de grupo” na seleção de contratação e se ela podia me falar como transcorriam. Ela disse que já participou como ajudante de uma pessoa responsável que colocava as pessoas numa sala, fazia teste de raciocínio lógico e pedia para eles se apresentarem. A sua função era ficar observando e analisando as reações dos candidatos. Ela faz críticas e disse que não concordava com a forma da seleção; cita a entrevista que fez com o gerente em sua entrada na empresa: “ele era sincero ao dizer que eu não teria vida trabalhando na loja do shopping, mas ao mesmo tempo dizia que a empresa era legal e que eu teria chances de ‘crescer’.” Ao falar desse gerente, que lhe marcou, Daniela lembra de uma funcionária que tinha um cargo de liderança, usava uniforme e estava sempre disposta a ajudar os demais na operação de trabalho no dia a dia. Já a gerente Deise, “vivía no salto e olhando todos de cima. Não demonstrava se importar com os funcionários.”.

A partir dessa fala sobre lideranças e superiores hierárquicos, pergunto se havia algum negro ou negra em posição liderança reconhecida dentro da empresa.

Daniela – Em posição de liderança, não! [...] Igor era o que sofria.

Silvio – Em que sentido?

Daniela – Olha, o Igor tinha muito potencial. Ele poderia ter colaborado muito mais, mas eles não olhavam. Ele era o cara que tinha inglês na época, falava com um americano como se estivesse vendendo uma balinha. Chegava alguém falando espanhol ele ia lá falar. Estava esbanjando [talento] e ninguém olhava isso nele. Ele falava mais de um idioma. Teve uma vez que foi um casal de americanos e todo mundo se olhou e disse, f**** [palavrão], como que vamos atender; Igor simplesmente chegou lá e conversou com a maior naturalidade. Naquela época, quando não era tão visado o idioma, há 10 anos atrás, o cara já manjava. Era isso, eles não olhavam para Igor.

Fiquei impressionado com o modo pelo qual Daniela se refere, ao dizer que Igor era o negro que sofria e “eles não olhavam para ele”. Novamente a dinâmica da visibilidade e invisibilidade, operando numa “dimensão do visível”, dentro da loja, em que todos os funcionários trabalham e mostram suas capacidades. No caso de Igor, mesmo ele “esbanjando” conhecimento em dois idiomas, isso não foi suficiente para que fosse visto como um funcionário que merecia uma chance de ser promovido na empresa. , Mesmo falando fluentemente inglês e espanhol, coisa que ninguém na loja sabia o que fazer com os clientes, Igor, negro, era invisibilizado pelos superiores da loja. A seu ver não viam nele um jovem negro que merecesse a chance de “crescer” dentro da *Fast Fashion*.

Daniela interconecta recorrentemente as duas dimensões que mobilizam a análise nesta tese: a relação cotidiana de trabalho na empresa e os aspectos que constituem a questão da mobilidade e imobilidade – crescimento em plano de carreira, barreiras impostas, situações que caminham neste sentido.

Decido seguir seu encadeamento e tentar articular as análises da melhor maneira possível. Logo em seguida, após a passagem acima que mencionou o caso de Igor, ela aponta o que aconteceu com uma funcionária que “manjava [conhecimento] para caramba, ela era meio ‘ripona’, mas estava sempre incentivando e ajudando os demais, e eles também não olhavam.” É perceptível que os fatos ressaltados por Daniela decorrem da existência de uma “idealização de perfil”, requerido pela empresa ou priorizado por quem estava no comando da loja de Araraquara.

Silvio – Mas porque eles não olhavam para eles? Era algo com o perfil? Ou algo do tipo?

Daniela – Eu não sei se era o fato dele ser negro, de ser homem, pois lá era predominantemente mulher. [...] O Bruno “subiu” [promovido] e o Igor não. Ele [Igor] falava que não tem problema, e eu ficava dizendo como assim não tem problema.

Silvio – Como era esta promoção?

Daniela – Começava com *part time*, depois virava *full time*, daí começava os outros patamares de crescimento.

[Interessante como eles usavam as alterações das cargas horárias como uma forma de promoção, Daniela diz que a variação de um salário para o outro não era nem tão grande. Nunca vi nada parecido]

Sobre a quantidade de horas trabalhadas, ela informa que trabalhou por muitas vezes mais de 12h. Disse também que trabalhava na sua folga. Já estava acostumada a receber ligações aos domingos (que não trabalhava) ou nas suas folgas para suprir a falta de alguém em seu setor. Daniela comenta que quando eles ligavam, ela dizia que já estava indo para a loja, como uma forma de demonstrar que já sabia que isso aconteceria novamente. Como estava trabalhando em sua folga, questionei se isso ficava registrado em batimento de ponto por conta da fiscalização do Ministério do Trabalho. Ela foi direta e falou que “trabalhava sem registrar o batimento de ponto”. Uma forma ilegal e passível de multa. Reforça ainda dizendo que isso de não registrar o ponto eletrônico durou até o “Gerente Regional interferir e dizer que não queria este tipo de coisa, pois temia a ocorrência de algum acidente, adoecimento, ou algo do tipo durante o descarregamento de caminhão”, dentre outras situações.

Silvio – Você também descarregava?

Daniela – Todo mundo descarregava! Ah! Menos o pessoal do NP. Eu só tenho uma raiva em algum sentido sobre isso, por causa de Ariadne que foi obrigada a descarregar um caminhão mesmo estando grávida.

Silvio – Fizeram-na descarregar com o barrigão?

Daniela – Com o barrigão! Ela era Monitora do Recebimento. Trabalhávamos eu, ela e Glaucia. Esta funcionária que estava grávida foi colocada depois para ser vendedora de celular no NP, ela não foi com o *status* de responsável do setor. Foi nítido e todos entenderam como um “rebaixamento”.

Silvio – Por que fizeram isso com ela? Você tem alguma noção?

Daniela – A Gabi [Líder do RFS] sentia que era algo mais forte ou alguma medida dos superiores hierárquicos, pois ela vendia muito, era uma das melhores no batimento de metas. Tinha dias que estávamos todas brigando para atingir mil reais enquanto ela já tinha feito quatro mil. Foi uma ordem de trás [no sentido de alguém superior e dos bastidores]. A cara de todo mundo era de descontentamento.

[Hoje ela (a gestante na época) é gerente da IBI]

[...] Quando podia, a Gabi não deixava ir. Faziam isso para ela pedir demissão. Era [de alguém] grande, a ordem era [de alguém] grande. Às vezes eu mesmo ia para que ela não fosse.

Silvio – Então, vamos pensar assim, Gabi e Kelly eram as encarregadas da loja, elas recebiam uma ordem de algum superior para impor que esta funcionária grávida fosse descarregar o caminhão. Era isso?

Daniela – Sim! Sim. A Gabi [Líder do RFS] falava com dor.

Silvio – Era ordem de um gerente?

Daniela – Sim. É, assim, a empresa não demite. Aqui não demite. Eles sobrecarregam até você pedir para sair.

Silvio – Então, quando você é demitido soa como se fosse um acordo. Porque aqui a prática é sobrecarregar até o funcionário pedir para sair.

[Por isso, Igor dizia que conseguiu fazer um acordo para sair da empresa e receber seus direitos.]

Daniela – Aí colocaram ela para trabalhar horas a mais, ela trabalhou os nove meses de gravidez, os nove meses de gravidez [diz de maneira pausada e enfática].

Silvio – Ela não se afastou?

Daniela – Não! Tinha dias que o pé dela estava gigante [inchaço muito grande].

Silvio – Mas os médicos não afastavam?

Daniela – Afastava. Mas aí não tinha outra pessoa para colocar, a *Fast Fashion* não tinha como bancar um outro funcionário [o que diziam para ela]. Com isso nos sobrecarregava.

Assim que ela comentou sobre o caso de Ariadne, uma negra gestante, eu fui arremessado ao caso de Daiane imediatamente. Fiquei impressionando com a forma de tratamento dado a essas duas mulheres negras e gestantes, em duas cidades, em tempos e contextos diferentes. Como a própria Daniela deixa evidente, isso foi uma determinação que veio de “cima”, de algum superior que não queria mais Ariadne na empresa. O objetivo era fazer sofrer, infligir sobrecargas de trabalho ao máximo, sem se preocupar se tais ações colocariam em risco a gestação de uma mulher negra. Em busca de fazê-la sair da empresa, invisibilizou-se a sua humanidade, sua gestação e seus direitos.

Retomo a conversa sobre Igor e Ariadne que estava grávida, no intuito de ver o que mais Daniela teria para falar. Com isso, lhe perguntei: depois de tudo que foi dito até aqui e se você

tivesse que escolher algumas palavras para resumir a sua experiência de ter trabalhado na *Fast Fashion*, qual ou quais palavras você expressaria?

Daniela – A desigualdade! A presença da desigualdade. Principalmente com um funcionário que tinha tudo para ascender dentro da empresa e colaborar muito mais; [O fato também de] darem “carta branca” para pessoas que não faziam por merecer. Pessoas fazendo coisas erradas e sendo vistas como “melhor do mundo”.

E também pode se enquadrar na racial, pois Ariadne, a que descarregava caminhão grávida, era mais morena já puxando para negro, a Bruna também era morena e sofreu na empresa.

Silvio – Então, na realidade, existe uma tonalidade de cores, onde Igor seria enquadrado como o mais negro (fenotipicamente) e as duas moças que você acabou de citar seriam vistas como parda.

Daniela – Um pouco mais.

Silvio – Então era mais próximo do tom de pele de Igor?

Daniela – Sim! Estas pessoas eram as que mais se ferravam. A Sônia também sofria [ela tinha a função de líder do Varejo e acabou saindo da empresa e hoje parece que é enfermeira]. Olhando aquela época nitidamente, eu poderia dizer que foi racismo. Com certeza!

Silvio – Isso você pensando com o olhar da época ou olhando agora para o passado e enxergando?

Daniela – Da época e de agora também. Igor hoje era para ser o gerente. Na realidade, naquela época, ele já tinha tudo para ser. Ele tinha conhecimento, línguas estrangeiras e talento para isso.

Silvio – Visto que pessoas que estavam acima dele na estrutura hierárquica não tinham?

Daniela – Não tinham.

[...] Eu percebia que quem trabalhava mais, ou melhor, quem era honesto não era valorizado. Os que davam “trabalho” [no sentido de causar problemas] eram os que cresciam. Tais pessoas em muitos casos eram as promovidas.

Silvio – Então você acha que isso é uma política da empresa?

[Explico que, em outras conversas com funcionários em Aracaju, as informações/situações são as mesmas; as reclamações de que pessoas com índoles duvidosas eram as que mais cresciam na empresa.]

Daniela – Uma funcionária que foi pega roubando com provas e tudo. Mas no final [do processo do que fazer com o caso], ela perdeu o poder de liderança, o cartão ou código de autorização de estorno e continuou na empresa. Isso daria um boletim de ocorrência fácil. Mas eles preferiram mantê-la na empresa.

No início da passagem acima Daniela demonstra, ao utilizar a palavra desigualdade, como nas relações cotidianas de trabalho o sentimento de desigualdade, que surge da experiência de vivenciar ou testemunhar as discriminações e tratamentos desiguais, está muito presente no cotidiano destes trabalhadores. Ela desenvolveu a sua percepção observando e estranhando situações nas relações de trabalho que tinha como base catalizadora as diferenças entre os sujeitos (entre marcadores sociais de diferença) e como tais especificidades, quando analisadas, podem ser fundamentais para o desvelamento de realidades discriminatórias e desiguais. Realidades essas especialmente desconcertantes porque, no plano da construção da sua imagem enquanto empresa, a *Fast Fashion* insiste em se mostrar, discursiva e publicitariamente, como receptiva das ações de inclusão, de respeito a diferenças, tidas como positivas e bem vistas na *Fast Fashion*. Quando adentramos ao cotidiano vivido e narrado pelos trabalhadores negros, emergem, nos diferentes tempos e lugares, múltiplas formas de violências cotidianas, que atingem justamente os sujeitos diferentes que a narrativa institucional diz valorizar: a mulher, o negro ou a negra, o gay, o gordo, entre outros.

Em seguida, procurei saber se Daniela exerceu alguma outra atividade além de Promotora e funcionária do Recebimento no período de um ano que ficou na firma. Ela me disse que eles faziam um pouco de cada coisa. “*A gente fazia atendimento ao Caixa, digitação das propostas de cartão quando precisava, arrumava a loja quando precisava, descarregava caminhão quando necessário, fazia de tudo um pouco. A única coisa que a gente não mexia era a venda do parcelado de 8x com juros.*”. Ainda sobre esses afazeres, Daniela fala sobre as metas e especifica: diariamente eram cobrados 10 cartões de crédito, 10 seguros, 30 mil reais em saques e 20 cartões da loja. No Recebimento ela trabalhava com mais duas pessoas. Já a meta do parcelado com juros era de 69%. De tudo que fosse vendido e parcelado no Caixa, no cartão da loja, teria que ser no 8x. Logo, a meta diária a ser alcançada era 69% para cada operador de Caixa. Achei muito alta essa meta.

Tal como Igor, Daniela faz referência a alguns casos de assédio sexual que aconteceram na loja. Algumas das colegas de trabalho foram assediadas por dois superiores, inclusive, aponta que uma das meninas acabou ficando com este superior na esperança de ser promovida. Ao final, isso não aconteceu. Depois dessas informações, lhe pergunto como foi para ela ter trabalhado nessa empresa.

Daniela – Se eu pudesse, não tinha ido [trabalhar].

Silvio – O que lhe incomodava mais?

Daniela – Isso! De você ver o potencial de algumas pessoas e perceber que eles [a *Fast Fashion*] estavam sacaneando. Você percebe que aquela pessoa seria aquela “peça” que estava faltando, se tal pessoa tivesse... [uma oportunidade] ela iria longe. Eu até brincava, se a empresa colocasse [em cargos de poder] Igor, Ariadne e Gabi a *Fast Fashion* seria uma loja “fu***” [expressão que indica imbatível, top], os três eram de “pegar na mão e dizer vamos embora” [estar junto para o que der e vier], os três eram humanos.

[...] Então, tinha discriminação sim. Com pardos e negros. Só que não se via como racismo, se via como uma “ordem superior” – [dar um exemplo do que entende sobre isso] “ah! Foi fulano que mandou. [algo estritamente ligado ao trabalho e sem influências de preconceito, discriminação, etc.]”; como não deram uma oportunidade para um cara que há dez anos atrás era fluente em inglês, hoje, isso é um quesito básico em um currículo. Aí você analisa se isso não era racismo. Então, era racismo, só que não era chamado de racismo. Era visto como algo que decorria [como justificativa] de uma ordem superior. Por que faziam a menina subir e descer escada num descarregamento de caminhão? Eles queriam que ela pedisse demissão. Ela era negra. Mas ela poderia perder o seu bebê.

[Ela expressa com gestos como se a empresa não estivesse nem um pouco preocupada com essa situação.]

Silvio – O que você acha dos superiores? Em sua concepção, na realidade, eles viam como racismo ou não?

Daniela – Ah, viam! Viam, viam sim. Porque é uma coisa que não só naquela época, como hoje também [pausa]... Quantos médicos negros se formam? Quantos gerentes de loja negros existem? Aí você para e imagina, uma multinacional com um gerente negro. Você entendeu? Já pegou aí, não é? Uma multinacional com um líder negro?

Silvio – Você nunca chegou a ver algum negro ou negra num cargo de poder dentro da multinacional?

Daniela – Não. Aí, você para e pensa: por que Igor não foi algo a mais na empresa? É porque ele é negro. A Janaina também era negra e nós entramos juntas. Ela saiu com três meses. Eu com dois meses fui colocada no Recebimento. Por que ela não fora [efetivada] para lá também? Ou, ela poderia ter ficado no Recebimento e eu fazendo cartão de loja. Sendo que as duas exerciam as mesmas coisas, mesmo grau de formação [as duas tinham o Ensino Médio] e ela vendia muito mais cartões da loja que eu; ela era mais negra que Igor [aludindo ao tom de pele e intensificando a negritude], era mais comunicativa. Porque ela não foi promovida [aludindo à efetivação]? É como eu falo, o que eu fiz de diferente? Eu vendia dez cartões e ela vendia trinta. Quando eu entrei, pensei que seria demitida. Porque eu não tinha a habilidade para vendas na época, só depois eu fui aprendendo. Ela ainda me dava dicas. Ela não foi contratada porque ela era negra.

Silvio – Se o problema fosse resultado, ela superava as metas.

Daniela – Mais que eu. Aí quando a responsável veio me comunicar que eu seria contratada, eu disse que Janaina vendia mais que eu, que ela era a melhor promotora dela, era a que vendia mais; depois disso, ela me falou que “a ordem

não é minha”. Eu fui trabalhar no Recebimento e ela trabalhou mais um mês [para completar os três do contrato] vendendo cartão.

[...] O Gerente Regional visitava a loja a cada 15 dias, nestas visitas ele conversava com 2 ou 3 funcionários para conhecer a parte pessoal e profissional. Ele conversou com ela e provavelmente a “ordem” veio dele.

Silvio – Ele era branco?

Daniela – Todo mundo lá era branco. Todos os superiores.

Sobressai na fala de Daniela a visão de que “existia racismo”, mas que o mesmo processo não era “visto como tal”. Poder-se-ia dizer que de alguma maneira dentro das relações de trabalho na multinacional ocorre um processo que transforma o racismo e a discriminação em algo que se transfigura em “atitudes imparciais”, sem viés distintivo. Como se fossem somente “ordens do trabalho”, e não maneiras de discriminar e agir com preconceito utilizando-se do poder atribuído ao cargo que o indivíduo ocupa, no caso dos gestores aqui apontados. Essas situações se tornam meras ocorrências num mundo do trabalho que tende a ser “meritocrático” por partir da noção de que todos teriam as mesmas oportunidades e os “mesmos direitos” (aludindo à noção de igualdade constitucional que toma todos os cidadãos como iguais) de “crescer na empresa”. Algo que já é colocado em questão e cai por terra a partir das narrativas dos entrevistados e das próprias argumentações de Daniela.

Sobre a saída de Daniela da empresa, a gerente foi dar-lhe uma advertência por uma coisa que ela não fez e, por conta disso, ela pediu demissão. A gerente alegava que Daniela teria dado para outra pessoa a senha do Caixa em que estava trabalhando (as senhas eram intransferíveis) e a mesma disse que não havia feito isso. Informou inclusive que, no momento do acontecido, estava no horário de almoço. Depois ficaram sabendo que um dos colegas havia dado um jeito de ter as suas senhas e de outras funcionárias e que fora ele que abriu o seu caixa sem autorização. Mesmo com tudo resolvido, ela não quis mais trabalhar na firma. E explicou que o que mais a havia entristecido não havia sido esse fato, de que foi acusada:

Daniela – Sai triste mais por ter que ver a maneira como eles tratavam Ariadne, gestante e subindo aquelas escadas, descarregando caminhão, isso era demais. Esperavam ela subir para comer, assim que ela chegava no refeitório eles anunciavam ela só para sacanear. A gente via na feição de todos a indignação. Ela entrou antes de inaugurar [a loja]. Hoje ela trabalha na IBI. De todos [os fatos], ver ela passando por tudo aquilo, foi demais para mim. Nem uniforme para gestante eles conseguiram para ela. Tinha que usar uma blusa masculina.

O caso de Igor também, muitos ficavam indignados, pois quando abriu uma vaga para o Caixa Geral, contrataram uma pessoa para a vaga. Mesmo ele

sabendo todos os processos de trabalho. Ele era a *Fast Fashion* em vida. Eu queria que ele ficasse bravo e gritasse: “gente olha para mim”. Ele dizia que: “não tem problema. Um dia eles veem”. Não via, porque ele era negro.

A Tati é branca dos olhos azuis, ela virou líder do Varejo. E o Igor? Que tinha mais potencial que ela? Não foi porque era negro. A Janaina, que vendia mais que eu e não foi. [Também] porque era negra.

Silvio – Depois de tudo que foi dito até aqui, como você se sentia trabalhando nesta empresa?

Daniela – Eu gostava da empresa, do que eu fazia que é lidar com pessoas, matemática, dinheiro, coisas que eu gosto. Só não gostava destas infinidades de coisas que tinha, não podemos fechar os olhos. Não gostava do tanto de horas que eu passava lá. Acho que as coisas poderiam ter sido bem diferentes.

Silvio – A quem você poderia atribuir esta responsabilidade de não ter deixado com que as coisas fossem melhores e diferentes [no sentido positivo que você imputa]?

Daniela – Eu não sei de onde vinham as ordens, o que sei é que dali [da loja] não era.

[Ela fala mais um pouco sobre o caso de Igor] – A indignação era total. Não era [somente] de um funcionário. Todo mundo via que o Igor... [não crescia], [quando um superior saiu da empresa (não consegui entender o seu nome)], todo mundo falou para Igor tentar, mas ele já não queria, “como se ele dissesse: eu sei que não adianta tentar”; Igor podia falar mandarim, ele poderia fazer um transplante de coração, nada disso era suficiente. Ele já tinha isso [noção de que não adiantava as suas tentativas], ele já sabia.

Silvio – No fundo, Igor já percebia que existia a questão do racismo e que não valia a pena ficar batendo de frente para ser promovido?

[Chamou a minha atenção um momento na fala de Igor, em que ele se refere a que uma gerente, ao lhe ouvir falar sobre a questão racial, lhe dissera que isso tudo era “vitimismo”. Talvez aqui se encontre a chave para entender os motivos que, para ele, não valia mais a pena lutar por uma chance de promoção. O conflito entre a “noção de força” e superação que enxergo em alguns entrevistados, se coloca acima da vontade de requerer a igualdade que lhe é de direito para não ser taxado de vítima, ou, algum discurso que lhe inserisse na noção de que ele estava se vitimizand.]

Daniela – Sim. A gente sempre viu que “Igor sempre foi bem resolvido” [a questão da sexualidade que perpassa, mas que não é dita em nenhum momento, nem por ele, nem por ela – fica no ar], e neste aspecto [da questão racial] também. Ele sabia que poderia ser o cara mais foda dali, no entanto, Igor sabia também que pelo tom de pele dele, ele não ia conseguir. Por que ele é negro. [Cita o exemplo dele falando inglês com americano] – Você olhar para um cara que fala inglês fluentemente, falando com um americano como se fosse um “parça” [amigo de longa data], falando numa naturalidade...

Tipo assim, eu [Daniela] falo inglês, mas eu monto toda a frase antes de falar. Mas ele, não, Igor já falava de bate pronto, supernatural. Aí, você fica pensando no porque que este cara não conseguia [ser promovido]?

[Ela dá um exemplo direto de como deve ser a percepção dos diretores e executivos da firma sobre os negros] – Galera, é o seguinte, preto não tem vez. Beleza?

[Percebe-se a ideia ou entendimento de que a troca de gerentes assume um movimento como se fosse o momento que se “zera” as chances de crescimento do funcionário que estava pensando em desenvolvimento, logo, o funcionário tem a sensação de ter que recomeçar a sua jornada mais uma vez.]

Daniela ainda me surpreende ao falar um pouco da sua visão e entendimento de uma dívida histórica com o povo negro. “Literalmente, a gente deve 500 anos para todos os negros, o Brasil foi feito pelos escravos, a gente deve isso. Eu sou descendente de italiano, quem sou eu na fila do pão. O meu bisavô é imigrante ilegal, veio da guerra.”. Por parte do seu avô, ela disse que existe uma descendência negra, a bisavó dele era escrava. Minha maior parte (descendência) é italiana e espanhola. Além disso, expressa sua opinião sobre as cotas raciais (Ações Afirmativas) – “Não tem que dá cota, tem que dá a faculdade. Você quer medicina, vai lá e faz.”. Depois ela conta que a namorada do irmão é negra e sofreu para assumir um cargo público, estudou e se dedicou para passar no concurso e a prefeitura relutou em chamá-la porque algum encarregado do setor de contratação viu que ela era negra. Assim que ela foi entregar os documentos, o encarregado responsável ficou implicando para que ela não assumisse. Só com a intervenção do advogado e por meio da justiça, a cunhada dela conseguiu tomar posse do cargo.

Já caminhando para o final de nossa conversa, perguntei se Daniela vislumbrou em fazer o plano de carreira. Ela disse que não. Pelo menos na *Fast Fashion* não. O seu ponto de referência para saber se iria ou não acreditar no plano de carreira era Igor. “Sempre foi Igor. Porque eu entrei ele já estava. Eu sai e ele continuou. Quando eu entrei ele já tinha uma bagagem e conhecimento.”. Informou que durante o período que esteve lá, vários cargos poderiam ter colocado ele ou promovido, mas não “lhe enxergavam” como possível candidato para tais cargos. Reafirma dizendo que o que mais lhe marcou, em sua experiência de trabalho na firma, foi o que se passou com Igor e Ariadne [que estava grávida] – seus casos e como o talento deles eram desconsiderados por alguns de seus superiores. “Para eu falar para ele, Igor, e o mesmo dizer que não, que não queria mais crescer na empresa, é porque ele já havia tentado e não queria mais. Mas ele levava numa boa, pelo menos, aparentemente, para nós vermos; mas não sabemos o que passava internamente.”.

Ao externalizar o seu entendimento de como se via no trabalho, depois de tudo isso que foi dito, Daniela diz o seguinte: “Eu não posso mentir. Eu me via conivente a isso. Estava no limiar entre precisar do emprego e não saber o que fazer para tentar mudar tudo aquilo”. Completou dizendo que não enxergava como “um problema direto com uma pessoa específica” (na posição hierárquica e de poder), pois aí ela entende que “teria como agir.”. No caso da empresa, “é algo maior”, em sua visão “é um paradigma da *Fast Fashion*.”. No final da nossa conversa sobre esse assunto, Daniela me mostra fotos de Janaina e Ariadne, percebi realmente que elas são negras, com fenótipos identificáveis.

Enfim, não diferente de muitos outros entrevistados que alimentaram sonhos e expectativas quando entraram na multinacional, Daniela pensava que por ser uma multinacional, ser grande, pelas hierarquias, vários cargos, “que existiria sim a possibilidade de galgar os degraus e ir subindo. Principalmente nas reuniões, que eles sempre falavam que ao realizar os resultados (das metas) o funcionário passaria a ganhar visibilidade e com tal destaque ele estaria mais suscetível a ter oportunidades. Isso é o que eles falavam.”

Silvio – Que todos tinham oportunidade e que podiam crescer?

Daniela – Sim! Sim. Na realidade era “*Part*” e “*Full*” [se referindo aos tipos de jornadas de trabalho da firma], quando você passava a ser *full time*, você já se animava.

[É como se fosse] um balão, estava cheio e assim que fui convivendo [na empresa] ele foi esvaziando. Estaria feliz vendendo o que estivesse vendendo, mas não estaria feliz com o ambiente. Porque o ambiente faz o funcionário, se você está num ambiente pesado não vai.

Quando entrei eu pensei nisso de crescer e nos primeiros três meses já tomei um tapa do racismo na empresa [creio que se refere à colega que entrou com ela e que vendia mais que ela e não foi escolhida para ser efetivada, mas Daniela sim. Algo que de alguma maneira lhe incomodou.] E ao longo deste um ano foi só racismo em cima de racismo.

[Disse que já tentou voltar a trabalhar na *Fast Fashion*, mas se deparou com a mesma situação. Uma líder que era branca e um menino negro muito inteligente no trabalho braçal. A maioria é branca e o negros, pelo que viu e soube, estão no trabalho braçal.]

CAPÍTULO 7

QUESTÕES RACIAIS, DESIGUALDADES E RELAÇÕES COTIDIANAS DE TRABALHO: UM BALANÇO ANALÍTICO À GUIA DE CONCLUSÃO

Algumas bases teóricas propiciaram o terreno fértil para essas reflexões finais sobre os achados desta pesquisa de doutorado. Por isso, início por explicitá-las.

Em W. E. B. Du Bois, um importante estudioso que investigou o “problema negro” nos Estados Unidos, percebi o argumento que potencializou as minhas reflexões sobre o tema das desigualdades. Conforme Morris (2015, p. 8), Du Bois antecipara, já em 1903, que “o maior problema do século XX vira a ser o da linha de cor” ¹⁵². Com efeito, a existência de desigualdades, que se expressariam como barreiras para os negros americanos, já vinha sendo por ele explorada, como bem o ressalta Edwards (2006), desde o fim do século XIX.

Mais que isso – e este é o filão que aqui me interessou – em seu célebre artigo “*The Study of the Negro Problems*” (1898), Du Bois esboçou uma abordagem metodológica que depois viria a pôr em prática em toda a sua amplitude em *The Philadelphia Negro* (1899), o estudo precursor da sociologia das desigualdades raciais nos Estados Unidos.¹⁵³ Como percebido em Edwards (2006), Du Bois foi um pesquisador que estudou “o seu próprio grupo” ou a população negra da qual fazia parte e o “ambiente do grupo”.

Com isso, Du Bois evidenciava em seu posicionamento que a origem do “problema negro” deveria ser encontrada nas condições sociais, vale dizer, que o mesmo, em grande parte, seria desencadeado pelo preconceito racial. Estava fundada uma sociologia das desigualdades raciais, desafiada a entender “os fundamentos sociais da questão racial”.

Se este foi, como pensava Du Bois, o principal problema do século XX, por que seguir estudando-o ainda no século XXI? Porque o problema das barreiras raciais em amplos setores da sociedade norte-americana (como em outras sociedades, a brasileira por exemplo), desencadeou um conjunto de adversidades sociais que se transformou num longo e insistente processo de desigualdade. Obviamente, esse processo não se deu de maneira direta e simples, os diferentes regimes que regulam as relações raciais e sociais têm suas complexidades, mediações, variações entre sociedades e no tempo. Não sem razão, um dos principais autores

¹⁵²A noção de “*color line*” será aprofundada em seguida (ver Douglass, 1881) e ganhará ampla utilização na literatura internacional sobre desigualdades e relações raciais.

¹⁵³ Neste seu trabalho seminal, Du Bois buscou compreender a realidade da população negra a partir de várias vertentes: estudou a ocupação, o casamento, a violência, a família, a questão do voto, o pauperismo, o alcoolismo, a educação e a saúde.

contemporâneos no tema, William Júlio Wilson (2016), lidera atualmente um grande estudo sobre a “Desigualdade Multidimensional no século XXI: um Projeto sobre Raça e Adversidade Cumulativa”,¹⁵⁴ justificando, a partir de um argumento principal, qual seja, “fornecer informações aos agentes inseridos no campo da política (políticos e legisladores) que querem tomar boas decisões”.

O estudo acerca das linhas de cor que estabelecem barreiras raciais aos negros em diferentes sociedades é, ainda, muito atual. Identificar o modo como essas linhas de cor são (re)traçadas em diferentes âmbitos da vida social é de todo importante. Em sociedades, como a brasileira, marcadas pelo peso da experiência histórica longa da escravidão dos negros e em que a inclusão e acesso aos recursos de sobrevivência se faz mormente pela inclusão no mercado de trabalho, (na ausência de um sólido regime de proteção social) o tema ganha todo relevo.

Explorar o território do trabalho foi, assim, estratégico, se mostrando decisivo no ato de desvelar alguns mecanismos pelos quais as desigualdades, as linhas de cor, ali se expressam enquanto formas de discriminar. Mais ainda, desvendar se, quando, como e para quem elas são percebidas enquanto barreiras, pelos indivíduos nesse grupo racial, e como se mobilizam subjetivamente para invisibilizá-las ou ultrapassá-las. Dito isso, foi fundamental estabelecer um diálogo entre a literatura do campo das desigualdades raciais e do trabalho.

Diferentes tradições constituíram-se, ao longo do tempo, nos campos da Sociologia do Trabalho e das Desigualdades Raciais. Para os objetivos desta tese, talvez a mais atraente seja aquela que interliga os dois temas através das análises das desigualdades que se assentam em diferentes formas de discriminação exercidas nos locais de trabalho. Essas formas se expressam em diferentes âmbitos: no acesso ao emprego, nas chances de mobilidade nas carreiras nas empresas, na experiência cotidiana das relações sociais no trabalho, no risco de demissão. Importante literatura tem estudado o tema, no Brasil¹⁵⁵ e fora dele (MOSS & TILLY, 1996; MOSS & TILLY, 1999; MOSS & TILLY, 2001; PAGER, 2006; TOMASKOVIC-DEVEY, 1993; KENNY, 2005; OMAR, 2005).

Explorando as desvantagens produzidas historicamente, Hasenbalg (1979) foi um autor seminal para estabelecer os elos entre “estratificação racial e os mecanismos societários que reproduzem as desigualdades raciais”. Seu trabalho nos possibilita compreender que a

¹⁵⁴ Um projeto que significativamente contempla “três atividades principais: (1) conduzir pesquisas de ponta sobre desigualdade envolvendo vários estudos inaugurais, um estudo colaborativo e inovador de métodos mistos de desigualdade multidimensional; (2) coordenar sessões executivas com líderes estudiosos do tema e formuladores de políticas; (3) formação de uma próxima geração de estudiosos da pobreza.” Ver o link: <http://hutchinscenter.fas.harvard.edu/about-project> (Consultado em 24 de fevereiro de 2017).

¹⁵⁵ Cf. Castro e Barreto (1998), Castro e Guimarães (1993), Guimarães e Consoni (1998), Guimarães (2002), Hasenbalg (1979;1992), Bento (2000), Leite (1998;1998^a) e Lima (2016).

discriminação e o racismo, depois da Abolição, se tornaram as principais causas da “colocação subordinada dos não-brancos e do seu recrutamento a posições inferiores” (HASENBALG, 1979, p. 20-21).

Lima (2016) ao se referir aos “padrões de relações raciais ou de desigualdades raciais no Brasil” nos explica que esses processos são estruturados:

por contextos muito específicos que precisam ser considerados no desenho da investigação. Ou seja, o atributo raça/cor é ressignificado pelos seus contextos – participação política, acesso a bens e recursos, imagens e representação, sociabilidade, conflito, dentre outros – e identificá-los é um importante aspecto para entender a dinâmica racial brasileira. A relação entre ordem biográfica e ordem societária demonstra que as experiências individuais são construídas a partir de situações sociais nas quais o atributo racial se constitui como uma questão, mas ele não se coloca da mesma forma em todos esses contextos. Nesse sentido, ao falar de trajetórias, projetos e escolhas relatam-se experiências individuais que se dão num campo de possibilidades onde as características individuais se articulam de modo complexo com características estruturais. (LIMA, 2016, p. 6).¹⁵⁶

Por seu turno, a literatura da sociologia do trabalho brasileira seguiu explorando o tema das posições subordinadas e das contratações para cargos de baixo status (ou, inferiores – como Hasenbalg usa em seu texto). Assim, por exemplo, Castro e Guimarães (1993) destacam a importância de pensar como negros e brancos não apenas apresentam formas diversas de se inserir no mercado de trabalho, mas como constroem distintas trajetórias profissionais nos locais em que trabalham. Bem assim, chamam a atenção (idem, 1993, p.24) para o interesse metodológico de focalizar “as situações-limite daqueles que logram ultrapassar as barreiras sociais aos grupos racialmente discriminados, acompanhando suas formas de inserção e suas trajetórias profissionais.” Isso porque (idem, 1993, p. 26) a condição racial é “um mecanismo que opera tanto no momento do estabelecimento da relação de compra-venda da força de trabalho (no mercado), quanto na oportunidade da absorção dos indivíduos pela estrutura ocupacional (no emprego).” De acordo com esses autores, esse mecanismo “se mostra tanto mais efetivo quanto mais evidentes as marcas físicas da negritude.” O que corrobora com o que foi visto nas situações vividas por Matheus, Gracinha, Daiane, dentre outros. A agenda ali

¹⁵⁶ Outro trabalho de Lima (2001) expõem uma ênfase relevante para o nosso objetivo da tese. Trata-se, de acordo com ela, “de focar nas representações sobre cor e trabalho, partindo tanto dos relatos da própria experiência dos entrevistados como das interpretações que eles têm acerca desta discussão em relação à experiência de outras pessoas. Nesse sentido, os trabalhos de Leite (1998; 1998a) também é visto com igual importância no que se refere ao estudo dos locais de trabalho e às “percepções dos atores” no tocante à experiência da discriminação e desigualdade.

proposta por Castro e Guimarães, me inspirou, ademais, em um segundo aspecto importante: a necessidade de analisar as histórias de vida colhidas entre os trabalhadores, de modo a verificar se a discriminação nos locais de trabalho impacta com mais força as ocupações em que o exercício cotidiano do trabalho obriga os negros a interagirem com superiores hierárquicos ou com clientes brancos (idem, p. 27).

Ficou evidente para mim a existência de uma forma de tratamento baseada na percepção e/ou representação atribuídas às marcas (ou marcadores sociais de diferença) que constituem o sujeito subordinado na relação de trabalho. Assim, por exemplo, entendo que Rodolfo não via Caveira como um negro da maneira como ele via Matheus. De certo, seus tons de pele e marcas corporais despertavam um tratamento diferente por parte dele, dada a forma como ele (Rodolfo) os enxergava, desigualando-os. Já Breno agiu indiscriminadamente, tratando a ambos como negros e agindo igualmente, com ambos, de maneira discriminatória, sem fazer distinções. Obviamente estas representações dialogam com a personalidade e a construção das experiências de cada sujeito, ao longo da vida. Elas se inserem nas, e permeiam, as relações de trabalho. Dependendo do grau de poder que cada indivíduo vai assumindo dentro da pirâmide hierárquica da empresa, o tratamento discriminatório e as barreiras (raciais, gênero, classe, sexo, idade, região, etc.) podem ser quase inexistentes para uns e talvez intransponíveis para outros. Ademais as diferentes barreiras combinam-se entre os diferentes sujeitos de formas particulares, específicas, distinguindo-os em suas experiências vividas. Por isso mesmo são, elas próprias, percebidas de modos diferenciados não apenas entre sujeitos, mas por um mesmo sujeito, tanto em diferentes momentos do tempo como em diferentes contextos narrativos (a depender de como fala sobre uma mesma situação, isto é, do ponto de vista pelo qual aborda, recupera, rememora, uma mesma experiência vivida).

Na literatura internacional alguns autores (KENNY, 2005; MOSS & TILLY, 1996, 1999 e 2001; OMAR, 2005; TOMASKOVIC-DEVEY, 1993) estudaram e problematizaram os aspectos da desigualdade e discriminação, no setor de serviços, onde o cliente tem um especial protagonismo. Foram estudados países, como EUA e África do Sul¹⁵⁷, com fortes tradições segregacionistas (*Jim Crow* e *Apartheid*) e uma latente divisão racial em suas dinâmicas sociais por um longo período de suas histórias.

Tomaskovic-Devey (1993) inicia seu trabalho afirmando que a segregação de sexo e raça no trabalho está intimamente ligada às desigualdades raciais e de sexo na força de trabalho. Em

¹⁵⁷ Os trabalhos de Kenny (2005) e Omar (2005) tendem a seguir a mesma direção dos achados de Moss e Tilly (1996; 2001). Só faço uma ressalva em relação ao trabalho de Omar (2005) no que tange à sua discussão sobre a gestão de sentimentos e os aspectos do trabalho emocional.

seguida, ele afirma que essa segregação está profundamente ligada à qualidade dos trabalhos. De acordo com ele, a discriminação não é algo perpetuado somente pelo racismo e sexismo, mas é fundamentalmente condicionada pela competição pelos melhores trabalhos. Ele sugere numa das suas abordagens que, quando o racismo (enquanto uma questão pública) tornou-se ilegal nos EUA, surgiu a tendência a basear os processos seletivos (para emprego) no sentimento de “pertença de grupo”¹⁵⁸ fundamentado na raça. Desta forma, para ele, a desigualdade de gênero e racial, além de ser vista como um caso de política pública, também é caso de política organizacional.

Moss e Tilly (1999 e 2001), por seu turno, demonstraram que requerimentos de qualificação e percepções negativas disseminadas entre os empregadores a respeito dos trabalhadores negros indicavam que os procedimentos de contratação cumpriam papel significativo no acesso (ou na constituição de barreiras ao acesso) a oportunidades de emprego para trabalhadores negros. Vale dizer, o “dispositivo informal” de seleção é um possível espaço para incorporação e posta em prática de predileções (ou discriminações) raciais com respeito aos entrevistados. Segundo esses autores, para os negros tais desigualdades resultam tanto das mudanças nas características da demanda de força de trabalho (aumento dos requisitos de qualificação e escolarização), quanto da persistência de atitudes negativas por parte dos seus potenciais empregadores. Por conseguinte, quando os empregadores avaliam as competências dos potenciais trabalhadores, essas avaliações geralmente incorporam os estereótipos e/ou preconceitos raciais dos selecionadores ou contratantes¹⁵⁹. Em suas palavras: “as barreiras postas ao emprego para pessoas negras [...] não são barreiras monolíticas, como as antigas leis do *Jim Crow* e/ou as convenções raciais que impediam os não brancos de possuírem casas em outros lugares.” Ao contrário disso, as “histórias que os empregadores contam (*Stories Employers Tell*)¹⁶⁰” desvendam que:

os obstáculos surgem de dezenas de pequenas decisões tomadas por cada empregador: [por exemplo,] onde localizar, como definir e projetar cada trabalho, como e onde recrutar, quais os métodos a serem usados para avaliar os candidatos, o que procurar numa entrevista de pré-emprego, e assim por diante. Em cada etapa, as desvantagens implicadas aos negros e latinos [...] surgem tanto de problemas enraizados fora do mercado de trabalho – escolaridade inadequada, padrões residenciais segregados – quanto da

¹⁵⁸ Ver Herbert Blumer (2013).

¹⁵⁹ A esse respeito, Moss e Tilly (1999, p. 30), chamam a atenção para um dado do estudo deles, feito em algumas metrópoles dos Estados Unidos, onde encontraram que “cerca de 20% a 23% dos empregadores relataram preferências etnocêntricas de clientes, empregados ou outros empregadores”.

¹⁶⁰ E os autores se remetem ao título de uma das suas obras no tema (MOSS & TILLY, 2001).

discriminação dos empregadores. Superar este conjunto de desvantagens exigirá esforços em muitas frentes.” (MOSS & TILLY, 2001, p. 16).

Refletindo sobre a seleção de contratação que foi analisada nos materiais relatados pelos entrevistados (nos capítulos 4 e 5) e no autobiográfico (relacionado a Matheus, com parte no capítulo 2 e assentado no capítulo 3), ficou evidente o fator da intermediação não só por empresas terceirizadas específicas de trabalho temporário, como também as indicações por conhecidos e amigos. Mas o que se mostrou inusitado (e pleno de significado simbólico no modo como nomeado pelos entrevistados) foi a procura do emprego que se faz “com a cara e a coragem” – pensando nos casos de Matheus, Gracinha, Daiane e Jucélia. Além disso, ficou nítida a questão da pessoalidade presente nos processos de contratação. Direcionamento de sujeitos diferentes por características tais como cor, estética (beleza e físico), idade, naturalidade, para cargos com *status* diferenciados e em setores com cargas simbólicas bem específicas e que forjavam uma representação variada dos grandes espaços sociais e simbólicos que organizavam as relações sociais na empresa: o do trabalho braçal (na dimensão “invisível”), percebido como inferior; e o do trabalho que transcorria na dimensão do “visível”, visto como “elitizado” e com apelo a uma qualificação mais elevada visto ter-se que trabalhar principalmente em contato com o cliente. Isso leva a uma consideração adicional: o trabalho na *Fast Fashion*, como em outras empresas nos ramos de comércio e serviços, é fortemente marcado pelas relações sociais e representações simbólicas que hierarquizam não apenas chefes e trabalhadores, ou trabalhadores entre si, mas trabalhadores e clientes. A figura do cliente é central para se entender as múltiplas formas pelas quais a desigualdade, o preconceito e a discriminação se expressam. Isso fica transparente nos casos relatados.

Moss e Tilly (1996; 2001) enriqueceram ainda o debate no tema, e a produção de novas evidências, quando trataram das mudanças de “habilidades” no varejo, especificamente, do comércio de vestuário. Eles vão recorrer à noção de *soft skills*¹⁶¹ para tratar as evidências que recolheram sobre o quanto tais tipos de habilidades passam a ser identificadas e exigidas nos processos de contratações nesse setor. Eloquentemente, nesse sentido, é a fala, colhida pelos autores,

¹⁶¹ Moss e Tilly (1996, p. 252) aplicam a noção de *soft skills* referindo-a à motivação e habilidade para interagir bem com os clientes, supervisores e colegas de trabalho. Nesse sentido, identificam duas “habilidades” importantes: “a) interação – atributos necessários como simpatia, o trabalho em equipe, capacidade de se encaixar, preparação e vestuário – sendo que essa categoria estaria ligada ao trabalho emocional; b) motivação – entusiasmo, atitude positiva no trabalho, compromisso, confiança e boa vontade para aprender.” (idem, p. 256) Se, de acordo com os autores, esses atributos passam a ser cada vez mais importantes, é igualmente verdadeiro que muitos gerentes veem as mulheres e os homens negros como carentes dessas habilidades. Isso ajuda a explicar a crescente desvantagem dos negros e negras no mercado de trabalho.

de um vice-presidente de recursos humanos de uma das empresas que investigaram; ela denota que o ponto principal no que concerne à contratação de funcionários diz respeito à mudança de visão ou foco. Assim, para esse vice-presidente de RH deixaram-se de lado as questões operacionais (menos importantes, para ele) e passou-se a buscar “boas habilidades no quesito comunicação, entusiasmo e um nível de energia elevado, etc.” (MOSS & TILLY, 2001, p. 71)¹⁶².

Moss e Tilly (1996) chamam a atenção para o aspecto subjetivo que está presente nessas avaliações e a forma como as exigências de tais habilidades abrem caminho para a discriminação racial dentro dos processos seletivos para acesso aos empregos. A partir dessa constatação, deixam um claro recado de natureza metodológica, qual seja, o de que o “estudo qualitativo provê uma evidência direta sobre a percepção do empregador no que se refere a grupos raciais” (idem, pp. 254-255). Nesse sentido, aludem ao exemplo de uma loja que tinha maioria de trabalhadores negros em seu quadro de funcionários. Localizada em Detroit, a inclusão de negros fora fruto das leis de ações afirmativas – postas em prática no subúrbio dessa cidade.

A sugestão de Tilly e Moss, destacando a importância da análise qualitativa no estudo das discriminações nos locais de trabalho remete ao partido analítico que se adotou na tese, o qual se assentou no valor dessas estratégias metodológicas para bem entender a dimensão subjetiva da desigualdade, chamando atenção, como se pretende na pesquisa, para as formas intersubjetivas de lidar com tais experiências e com as barreiras que estas estabelecem. Claro está que, ao fazê-lo, não se pretende perder de vista a maneira como se estruturam essas desigualdades.

Mas, convém trazer à consideração outra tradição, igualmente relevante para o campo dos estudos do trabalho e da desigualdade, e que serviu de apoio à definição do objeto teórico da tese. Refiro-me às reflexões sobre a interseccionalidade (CRENSHAW, 1991) que interconecta

¹⁶² Isso se assemelha ao que observei ao estudar os “5 Comportamentos”, estratégia organizacional que foi usada na *fast fashion* foco desta pesquisa para envolver e preparar o trabalhador para que ele aja de acordo com os objetivos da empresa. Para cada um dos comportamentos foram estabelecidas as habilidades que cada trabalhador devia ter ou adquirir. Os comportamentos são: “Fazer Acontecer”, “Senso de Urgência”, “Inconformismo”, “Gostar de Gente” e “Espírito Contagante de Equipe”. Veja-se, por exemplo, como são eloquentes (e convergentes com o que documentaram Tilly e Moss) no que se exigem dois desses comportamentos: **Fazer acontecer**: ter boa ideia e torná-la realidade; ter coragem para assumir riscos e desafios e suas consequências; ser determinado e persistente na implantação de projetos; combater resistências e driblar dificuldades; respirar, transpirar resultado. **Inconformismo**: querer fazer melhor a cada dia; atuar como dono do negócio; ter iniciativa e acabativa (sic); ser obstinado por qualidade; agir com espírito empreendedor. Esses dois tipos de comportamento esperado têm um efeito especialmente significativo quando se trata de avaliar a dinâmica de trabalho e o “compromisso” dos trabalhadores estáveis. Para saber mais, ver Santos (2013). Na atualidade, na análise dos Relatórios de Sustentabilidade, realizadas no capítulo 2, trago uma passagem que aborda algumas normativas que ainda caminham neste sentido.

várias formas da experiência da desigualdade. Para Crenshaw (2002, p. 177) a interseccionalidade se refere a uma “conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação”. Essa autora aborda especificamente a maneira “pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras categorias”. Além disso, em sua concepção, a “interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.”.¹⁶³ Tal reflexão foi fortemente tributária da contribuição dos estudos do feminismo negro norte-americano (COLLINS, 2000; COLLINS, 2004; HOOKS, 2015; DAVIS, 1981). Essas autoras possibilitaram uma sensibilização crescente no que concerne às relações de poder interligadas às práticas sociais e à dimensão racial, ao afirmarem a “necessidade de pensar conjuntamente as dominações” (KERGOAT, 2010) a fim de contrastar a sua reprodução. (HIRATA, 2014, p. 69).¹⁶⁴

No caso desta tese, entende-se que a expressão das desigualdades raciais no curso da experiência laboral dos indivíduos e o modo de como estas são vivenciadas subjetivamente só poderiam ser apreendidas adequadamente se outros marcadores de diferença – além da condição racial – fossem tomados em conta simultaneamente. Dois deles serão especialmente relevantes no desenho do estudo: a) a condição de sexo e o modo como as relações de gênero se estabelecem nos locais de trabalho, e b) a condição geracional.

Negros e brancos, homens e mulheres, jovens e adultos mais que meros marcadores – no sentido genético de serem características que denotam diferenças entre indivíduos – mostraram-se como dimensões imprescindíveis, como vimos no curso dos vários capítulos da tese, a entender-se o modo como a experiência da desigualdade no trabalho é vivida e interpretada. E o foram justamente porque eles informam o modo/os caminhos pelo qual/pelos quais a experiência foi sendo acumulada na trajetória de cada indivíduo.

Diante da literatura dos estudos sobre trabalho e discriminação, acredito que esta tese avança na medida em que permitiu, com sua análise, documentar o poder analítico de utilizar o método da autoetnografia. Assim, evidenciei como as informações sistematizadas através de relatos etnográficos de observações conduzidas em situações de trabalho na *Fast Fashion*, uma vez combinadas com entrevistas, sempre que possível de natureza biográfica, conduzidas com

¹⁶³ Ver Crenshaw (1991).

¹⁶⁴ Escapa ao interesse neste texto mapear as controvérsias entre os conceitos de interseccionalidade e consubstancialidade (ver Hirata 2014 e Kergoat 2010).

sujeitos-chave na situação observada e da situação vivida, produziu uma boa representação das relações sociais tal como vivenciadas nesses espaços onde interagem trabalhadores, chefias e clientes. Ademais, passar da autobiografia para a autoetnografia, usando como recursos aliar a observação etnográfica e as entrevistas biográficas, acabou me deixando diante de um objeto mais rico, com mais camadas analíticas que as que foram por mim pensadas no início da preparação do material autobiográfico. Evidenciar isso ao longo desta tese de alguma maneira demonstrou o poderoso valor heurístico (valor enquanto instrumento de pesquisa) do recurso à autoetnografia como estratégia de investigação.

7.1 – Pensando os marcadores de diferença como produtores de desigualdades e discriminações

O que foi percebido é que muitos marcadores desigualam os indivíduos e operam, nas relações sociais no trabalho, produzindo sentimentos de discriminação, de preterição, de humilhação. Assim, todos os sentimentos percebidos pelos sujeitos ao longo dos capítulos 3, 4 e 5 são importantes pois, comparado com o presente, alguns desses marcadores de diferença, via de regra inscritos no corpo, podem produzir inclusão, mesmo se subordinada, tal como foi mostrado nas observações em loja em São Paulo, principalmente em contextos mais elitizados.

A questão do “perfil” aparece como um dispositivo gerencial através do qual também operam os processos de preconceito e discriminação. Este dispositivo se revela quando os entrevistados expõem as suas convicções de que a empresa opta por sujeitos brancos e “bonitos”, o que transparece na fala de muitos deles. Os “perfis” – que refletem representações gerenciais sobre “qualidades” dos seus empregados, antes que “qualificações” certificadas – ou, melhor dito, a “adequação ao perfil” se constitui no dispositivo acionado para justificar que se faça ascender alguém na hierarquia da empresa, levando-o/a a ocupar os espaços mais visíveis em detrimento dos que não são vistos ou são invisibilizados e que permanecem nas dimensões menos visíveis e até invisíveis.

Na contramão do seu efeito administrativo, o dispositivo, uma vez usado como forma regular de preterição, dispara em muitos desses sujeitos o sentimento de preterição, uma preterição sistemática que, se comparada a outros casos, produz a percepção da discriminação. Noto, também, que isso é um processo, vivido diferencialmente pelos informantes, de sorte que alguns ainda tinham receio de usar a palavra “discriminação”, ou, afirmar categoricamente durante a nossa conversa que sofreram com atitudes preconceituosas e discriminatórias dentro da empresa.

Os relatos são impactantes e nos revelam a atmosfera das relações de trabalho em que os marcadores de gênero, raça e classe são invisibilizados. Por mais que estivessem presentes, por exemplo, nas interações de Jucélia com os colegas de trabalho, com as gerentes e em sua própria fala, existem outras forças que constroem e constituem narrativas de igualdade, de equidade e mérito que dificultam a percepção apurada dos processos de discriminação que geraram (e ainda geram) tratamentos desiguais para sujeitos como Matheus, Jucélia, Caveira, Arlete, dentre outros entrevistados nesta pesquisa.

Sobre as observações realizadas nas lojas no tempo presente, sobressaiu-se a existência de uma “racialização espacializada” no campo do visível a partir de setores ou departamentos com maior de *status* e prestígio. Tal é o caso, por exemplo, da quantidade de brancos que apareceram em setores como Caixa e NP. Em todas as “lojas tipo” as mulheres brancas eram a maioria, até em contextos onde o ambiente externo à loja era predominantemente ocupado por uma população negra. Em departamentos do Varejo, e seguindo o comentário de Daniela, encontrei negros em trabalho do tipo braçal, mas também vi brancos trabalhando nestes setores. Nesse sentido, dependendo do contexto, as presenças de negros e brancos variavam de acordo com o ambiente em torno da loja de referência ou observada. De maneira geral, foi visível a maior presença de negros vis-à-vis o passado vivido por Matheus (Autor), mas este aparecimento dos negros não os faz equiparáveis aos brancos, e sobretudo não os leva a galgar os cargos ou setores de maior prestígio e de importante visibilidade.

Ainda sobre a “racialização espacial” e de cargos (gradiente de cor que tende a ser do branco ao pardo e muito raramente o negro em departamentos de alto *status* e prestígio e infimamente em cargos de liderança – gerentes e supervisores), produzido de modo inconsciente ou consciente, é perceptível a existência de uma configuração racial que aloca sujeitos de grupos raciais diferentes de acordo com o *status* do trabalho a ser realizado, com o espaço social que a loja esteja inserida e com o perfil da clientela (pensando classe ou aspecto socioeconômico e raça) com que os funcionários terão que interagir. Um exemplo de “loja tipo” que destoou e que me chamou a atenção, foi a “loja Modelo” do Shopping da Faria Lima.

A “loja Modelo” não seguiu o padrão observado das demais lojas e se apresentava com uma loja com muitas mulheres negras no campo do visível, com uma funcionária negra como Líder de Operação e outra como VM (*Visual Merchandising*), destoando completamente do ambiente externo à loja predominantemente branco. O fato da loja “ser modelo” (*Flagship Store*) e ter muitas negras sugere a reflexão sobre a dimensão simbólica de tais presenças. Vale dizer, o espaço “modelo”, como modo de “apresentação ideal de si” da *Fast Fashion*, passa a imagem de uma empresa que inclui e “empodera” as mulheres negras.

Na fala de Carla, quando expressa que “em São Paulo eles não são tão apegados nisso”; que, ao contrário, visam e querem muito a diversidade, deixa implícito que basta querer a diversidade no quadro de funcionários da loja, e se evitaria a ocorrência de discriminação e racismo no cotidiano de trabalho. De alguma maneira, essa concepção presente na fala da funcionária, também apareceu nos Relatórios e na fala do Presidente da empresa. A partir disso, “ser diferente” se tornou um atributo apreciado e querido por esta multinacional, mas esta característica não impede que, no dia a dia de trabalho, tratamentos desiguais e discriminações se reproduzam. A fala de Daniela deixa isso muito evidente. Neste sentido, essa diversidade, que parece visível hoje até nas publicidades e nas falas como a de Carla, não garante um ambiente de trabalho livre de discriminações e tratamentos que violentam principalmente mulheres negras grávidas, dentre outros sujeitos negros, com tratamentos distintos dos que se confere aos de perfil branco, homem, bonito, etc. Portanto, a diversidade está no discurso, mas não pauta a ação dos cargos hierárquicos da empresa, até porque estes seguem ocupados por brancos, mesmo se mulheres.

Quando Daniela demonstra que o que mais lhe incomodava era a desigualdade, sentida nas relações cotidianas de trabalho, que surge da experiência de vivenciar ou testemunhar as discriminações e tratamentos desiguais, sua fala documenta o desenvolvimento da “percepção da diferença”, no momento em que passou a observar e estranhar certas situações de discriminação nas relações de trabalho, onde os principais envolvidos foram os sujeitos portadores de marcadores sociais que os distinguiam, inferiorizando-os. Tais especificidades de tratamento quando são analisadas e questionadas podem desencadear um desvelamento de realidades discriminatórias e desiguais. Principalmente quando a dimensão do visível só nos mostra discursiva e publicitariamente o quanto a receptividade das diferenças é positivada e bem-vinda, na narrativa sobre si nessa *Fast Fashion*. Na realidade as narrativas convergem para apontar uma variedade de violências cotidianas que atingem justamente os sujeitos diferentes: mulher, negro ou negra, gay, gordo, dentre outros.

7.2 – O cotidiano de trabalho e sua conexão com as experiências de desigualdades e discriminações

O relato e a observação do cotidiano de trabalho foram centrais para evidenciar as experiências de desigualdade ou o sentir-se diferente, e sofrer a discriminação. A tese documenta de maneira indiscutível a presença de tratamentos discriminatórios. Como vimos nos casos que acontecem com as duas mulheres negras e, ambos, têm uma funcionária branca

como pivô. Observe-se que isso acontece em tempos e setores diferentes. Daiane e Arlete foram preteridas em promoções em detrimento da escolha de uma funcionária branca. Pelo mesmo gerente.

Além disso, vejo que todas as narrativas, a *auto* e as *alter*, documentam um leque enorme de formas pelas quais o preconceito e a discriminação se expressam. Se há desigualdade e esta produz preconceito, que por sua vez desencadeia atitudes discriminatórias, tudo isso se apresenta de forma plural. A maneira pela qual o preconceito se manifesta é muito diferente entre os sujeitos quando estes relatam suas experiências, tanto quanto o modo pelo qual a discriminação se expressa é muito diferente tanto se o vemos pelo prisma de quem é o sujeito-discriminador (a quem se imputa a ação de discriminar), quanto se o vemos pelo prisma de quem é discriminado (objeto da ação discriminatória).

Percebo um ir e vir na fala dos sujeitos entre a percepção de que existe algo que é maior do que as atitudes individuais dos superiores hierárquicos que discriminam e invisibilizam sujeitos diferentes do “perfil” que mais predomina na *Fast Fashion* (da funcionária branca, magra, bonita e de maneira não tão recorrente, mais bem presente, o homem branco). Tal entendimento aponta para uma visão de que este processo, que é maior que as atitudes individuais, se encontra na figura da “empresa” – enquanto política da empresa que propicia tais atitudes individuais, que permitem os tratamentos desiguais, que se transformam em experiências de discriminação e noutras violências como assédio. Daniela explicita muito bem. Existe um entendimento bem sutil que gravita da concepção macro de que tais atitudes discriminatórias são percebidas e constituem implicitamente a “política de trabalho” cotidiana da *Fast Fashion* à dimensão micro (muito mais sentida pelo trabalhador) que reside nos tratamentos diretos imputados pelos gerentes, supervisores e até gerente regional. O que destacará a dimensão pessoal, que afeta as contratações e valorizações. Carla diz: “depende, variaria de gerente para gerente” ... “Tem gerente que vai com sua cara e outro que não vai com sua cara”.

Daniela nos diz: “Então, tinha discriminação sim. Com pardos e negros. Só que não se via como racismo, se via como uma “ordem superior”. “Então, era racismo, só que não era chamado de racismo.”. Destaco em sua indagação a visão de que “existia racismo”, mas que o mesmo processo não era visto como tal. Entendo que de alguma maneira dentro das relações de trabalho na multinacional ocorre um processo em que o racismo e a discriminação transfiguram-se em “atitudes imparciais”, sem viés, como se fossem somente “ordens do trabalho” e não maneiras de agir de alguns gerentes e supervisores que, imbuídos de poder, discriminam e agem com preconceito. Achei interessante pensar em como os mitos da meritocracia e da democracia

racial podem ser bases de reflexão para entender como tal realidade de trabalho tende a invisibilizar situações discriminatórias e imputar uma narrativa de “meras ocorrências” do mundo do trabalho que tende a ser “meritocrático” por partir da noção de que todos teriam as mesmas oportunidades e os “mesmos direitos (aludindo à noção de igualdade constitucional que toma todos os cidadãos como iguais)” de “crescerem na empresa”. Assim sendo, compreendendo que esta realidade está posta, julgo que ela cai por terra a partir das narrativas dos entrevistados e das próprias argumentações do relato de Daniela.

7.3 – O jogo das identidades: percebendo e interpretando a discriminação e o racismo vividos

Muitas das questões vistas até aqui apontam para a análise dos meandros, limites, fronteiras entre a existência de ações discriminatórias e a aceitação do negro/negra de que sofreram de fato um processo de discriminação.

No estereótipo social há, diante da figura do ser negro/negra, a prevalência da “força” como um valor – num sentido de “superação”. Ao mesmo tempo em que a sociedade acusa de “vitimismo” quem fala das experiências de racismo que viveu, alguns negros ou algumas negras têm dificuldades de admitirem que sofreram um processo de violência porque isso simbolicamente significaria “fraqueza”, os distanciaria do valor almejado da “superação”. A difícil tarefa de rever acontecimentos de sua vida e reavaliar os porquês de terem acontecido daquela forma, passa por uma desnudação dos fatos. O ganho de consciência da existência estrutural do racismo se mostra como um caminho para entender sua própria história e reivindicar seus direitos. Já a interpretação escusa e vacilante de quem foge da classificação da discriminação pode ter uma raiz justamente no *modus operandi* da sociedade que busca reproduzir o discurso da democracia racial, de que todos são iguais, como forma de defesa (não conseguir admitir que passou por determinadas situações sem se rebelar, aceitando coisas que hoje, com mais entendimento, não tolera e se vê numa “sinuca de bico”, se digo que sofri racismo, admito talvez que não percebi isso naquele momento e isso fere meu orgulho enquanto ser) ou como despercebido por conta das relações de poder e violência implícitas, rasteiras, veladas que reproduzimos cotidianamente.

Um destaque que apresentei durante a discussão do capítulo 5, em que Jucélia ao se deparar com a imagem ou o significado de Sebastian o descrevia como “dançarino” e não como “negro, pode ser entendida como **uma espécie de deslocamento no sentido metonímico**, ou seja, este dançarino negro passou a ser visto e interpretado por ela somente pelo atributo de

dançarino. Isso se realizou porque, na representação dela, ocorreu um deslocamento, “da cor para a performance”. Subtrai da dança o que não conseguiu retirar da cor: o embasamento da legitimidade daquela figura, o seu valor simbólico. Portanto, ela o via de uma maneira que a dança passou a tomar o lugar do símbolo racial que dança e que performa. E ao meu ver, o que se mostrou ainda mais pertinente nesta análise é a “demonstração de consciência da sua inconsciência” à época, ou seja, compreendendo que esse deslocamento operava, entre a raça e a performance do dançarino.

A afirmação de Jucélia me permitiu refletir sobre o fator inconsciente que pode ser desencadeado pela identificação de marcadores raciais que lhes são comuns e que podem causar aproximações sem necessariamente exigir uma consciência racial presente e consolidada. A percepção racial é um processo, mas a marca do corpo, a cor – dele e dela – num ambiente de trabalho predominantemente branco, promovem afinidades e aproximações, sem que ela as percebesse “naquela época” (como ela mesma o diz).

Pensando em sua subjetividade, como o seu “eu” não notava as complexidades das questões raciais que estavam inseridas, outros fatores “visíveis” acabaram tomando o lugar da marca racial. Por exemplo, o fato de Sebastian ser um artista carismático fez com que o estigma da cor se mostrasse invisibilizado diante da qualidade da performance.

7.4 – A firma e seu contexto: variações no tempo e espaço

No geral um dos fatores que apareceram e que chamaram a atenção no relato dos entrevistados sobre a experiência do trabalho vivida na *Fast Fashion* é que a multinacional era vista como “a grande oportunidade” das suas vidas, como o meio de conseguirem “crescer” profissionalmente. Para quase todos, o ingresso neste trabalho foi rodeado de sonhos e muitas expectativas. Com o passar do tempo, às vezes de maneira até mais rápida, as decepções apareciam e praticamente todos começaram a emitir o desencanto, o desejo de sair da empresa, por perceberem que o que era “prometido” como um plano de carreira acessível, se tornava algo bem complicado de acessar.

Recupero aqui que a ideia de “crescer”, uma forma nativa de falar da mobilidade. Esse é um tema chave na sociologia, mas que aqui não foi tratado pelo modo típico dos estudos de estratificação, mas pela maneira como os sujeitos percebem o “crescer”. Interessante também atentar para o fato de que “crescer na empresa” era, ao mesmo tempo, uma meta dos que a ela afluíam, mas um chamariz da *Fast Fashion*, recorrentemente presente em seu discurso gerencial de produção da conformidade e do consenso com respeito ao trabalho crescentemente

intensificado. Neste final, entendo que fica evidente como a representação gerencial do “crescer” (explorada no capítulo 2) tem um rebatimento na representação nutrida pelos seus empregados sobre o “crescer” (explorada nos capítulos 3 e subsequentes).

A mobilidade pelo que notei sempre está sujeita aos critérios subjetivos de quem tem o poder de contratar, promover e avaliar o desenvolvimento dos trabalhadores os negros, neste caso estudado na tese.

É muito recorrente a interpretação de que a firma acabou sendo uma “escola” que propiciou muito aprendizado sobre como é e como encarar o mundo do trabalho. Muitos, mesmo com todos os percalços, enxergam isso como a parte boa da experiência. Mas, há muito presente a tristeza de ver pessoas sendo promovidas no lugar de quem os treinou e até ganhando mais em termos salariais. Como foi o caso de Daiane, Matheus e Caveira, especificamente. Isso obriga a pensar sobre como se aborda aqui o tema da (i)mobilidade.

Diferentemente do sentido imputado pela estratificação social, a mobilidade que se trata nestes relatos, se refere essencialmente à possibilidade de passar dos espaços menos visíveis para os mais visíveis. Que se materializa em suas falas e expressões como “crescer” no plano de carreira, ganhar mais salário, etc. Caveira demonstra uma consciência explícita disso e Daiane apresenta como uma metáfora. O “crescer” dentro da firma, para o indivíduos, vai além do sentido estrito de um processo de gestão da empresa, para estes sujeitos esta expressão assume a possibilidade de entrar nos espaços que valem mais, porque são mais remunerados, ou seja, há uma hierarquia simbólica entre os espaços de trabalho dentro da empresa que se expressa de várias maneiras, na localização física (entre as dimensões do Visível e Invisível), na forma de vestir as cores do uniforme (branco ou preto) e como eles falam disso.

Ganha especial proeminência analítica a noção de “invisibilidade”, que está presente em muitas passagens dos sujeitos e que marca/organiza/hierarquiza os setores de trabalho onde os funcionários são alocados. Quando os trabalhadores negros que aqui falaram estão de certa maneira na dimensão do “visível”, eles acabam se tornando invisíveis para os ganhos de carreira, as vantagens salariais, etc. O fato de não ser enxergado ou invisibilizado parece ser um processo recorrente – e uma fonte de sofrimento – sempre, na trajetória desses sujeitos. Por exemplo, nos casos de Caveira e Daiane. Este jogo múltiplo da visibilidade e invisibilidade em espaços vistos como visíveis e invisíveis chama muito a atenção e deve ser sublinhado.

Uma questão que está muito presente nos relatos é a humilhação que atinge funcionários na empresa. Ela se espalha no tempo, entre sexos, na hierarquia e, por último, ela é perversa aos marcadores que estão inscritos no corpo. É interessante notar quanto custa ao indivíduo

passar da percepção do assédio, para o entendimento de que o assédio tem como matriz uma discriminação e que esta discriminação pode está assentada num componente racial e de gênero.

O assédio expresso na humilhação, vivido (de modo ou de outro) sempre como violência subjetiva-emocional, desmoralização frente ao grupo e sujeição a riscos, tem efeitos emocionais e profissionais que são graves, deixam sequelas, marcam no tempo e por vezes entre gerações (penso nas filhas de Jucélia e Daiane). O caso de Sandra Baixinha é primordial por exemplificar uma questão que veio perpassando as trajetórias de praticamente todos os sujeitos e isso incluindo até Matheus (o Autor), me refiro à dimensão do mérito. A meritocracia se mostrou central para estes entrevistados. Entendi que a meritocracia se transformou num “valor” para eles que fundamentou a forma como tais enfrentavam os desafios dentro da empresa.

A dimensão simbólica do mérito e a capacidade que o “valor mérito” tem em guiar a conduta dos indivíduos e de potencializar o sofrimento quando o mérito não é reconhecido são visivelmente percebidos nas trajetórias dos sujeitos.

O “jogo de narrativas” seja da empresa ou dos sujeitos nos transporta para uma dimensão de fundo, me refiro à abordagem interacional sobre o racismo e a experiência da discriminação. Ter “enquadrado” parte das análises desta Tese no bojo teórico do interacionismo simbólico, me possibilitou apontar e desvelar algumas das complexidades cotidianas das situações de trabalho nesta multinacional. Como já mencionado, este trabalho de tese transitou no terreno do racismo cotidiano, nesse sentido, entendo que preconceito e a discriminação dependem da construção de identidades/imagens e refletem algumas constituições e apresentações do sujeito que não são fixas e que são constituídas por meio de orientações recíprocas no jogo interacional.

Para concluir, entendo que é no ato da interação que os “outros” tornam-se significativos e a descrição desta construção das relações se mostrou muito importante. Enxergo como algo valioso e devedor desta corrente teórica, não perceber o preconceito como algo fixo, estanque ou absoluto, mas sim como um processo “fluído” e interacional. A percepção de discriminação pode ser sentida em algumas situações e não em outras. Casos como o de Caveira e Gracinha nos deixa isso bem evidente. Portanto, compreendo que há uma tensão em diferentes situações interacionais (sabendo que ela varia), ou seja, as interações não apenas vão estruturar as experiências da discriminação, mas a própria constituição identitária destes indivíduos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, T. E., JONES, S. H., & ELLIS, C. (2015). *Autoethnography - Understanding Qualitative Research Series*. New York, NY: Oxford University Press, Patricia Leavy, Series Editor.
- ANDERSON, L. (2006). Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography* 35, no. 4, pp. 373-395.
- ASPERS, P. (2010). *Orderly fashion : a sociology of markets* . Princeton, New Jersey.: Princeton University Press.
- ATKINSON, P. (August de 2006). Rescuing Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography, Volume 35, Number 4*, pp. 400-404.
- BENTO, M. A. (2000). Raça e gênero no mercado de trabalho. Em M. I. ROCHA, *Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios. (Campinas, ABEP. NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFGM)* (pp. 295-307). São Paulo: Editora 34.
- BERARD, T. J. (June de 2006). From Concepts to Methods - On the Observability of Inequality. *Journal of Contemporary Ethnography, Volume 35, Number 3*, pp. 236-256.
- BERGER, P. L., & LUCKMANN, T. (1985). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- BLUMER, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BLUMER, H. (2013). Preconceito de raça como sentido de posição de grupo. *PLURAL, Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, v.20.1.*, pp. 145-154.
- BOLTANSKI, L., & CHIAPELLO, È. (2009). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes.
- BOSI, E. (1994). *Memória e sociedade: lembrança de velhos*. São Paulo: Companhia das Letras.

- BOURDIEU, P. (2005). *Esboço de auto-análise*. São Paulo: Companhia das Letras.
- BOYLORN, R. M. (2014). A Story & A Stereotype: An Angry and Strong Auto/Ethnography of Race, Class and Gender. Em R. M. BOYLORN, & M. P. ORBE, *Critical autoethnography : intersecting cultural identities in everyday life* (pp. 129-143). Walnut Creek, CA: Left Coast Press, Inc.
- BRAH, A. (2006). Diferença, diversidade, diferenciação. *Cadernos Pagu*, nº 26, p. 329-376.
- BRAH, A. (2011). *Cartografías de la diáspora. Identidades en cuestión*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- CARNEIRO, S. (2018). *Escritos de uma vida*. Belo Horizonte (MG): Letramento.
- CASTELLS, M. (1999). *A sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura*. v.I. São Paulo: Paz e Terra.
- CASTILLA, E. J., & BENARD, S. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly* 55 : 543, pp. 543–576.
- CASTRO, N. A., & BARRETO, V. S. (1998). *Trabalho e Desigualdades Raciais: negros e brancos no mercado de trabalho em Salvador*. São Paulo: Annablume, A cor da Bahia.
- CASTRO, N. A., & GUIMARÃES, A. S. (julho de 1993). Desigualdades raciais no mercado e nos locais de trabalho. *Estudos Afro-Asiáticos*, nº 24, pp. 23-60.
- CHANG, H. (2008). *Autoethnography as method*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press, Inc.
- CHESNAIS, F. (1996). *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã.
- CHESNAIS, F. (1998). *A mundialização financeira: gênese, custos e riscos*. São Paulo: Xamã.
- CHOI, T.-M. (2014). *Fast fashion systems : theories and applications*. London, UK: CRC Press/Balkema and Taylor & Francis Group.
- COFFEY, A. (1999). *The ethnographic self: Fieldwork and the representation of identity*. London: Sage.

- COLLINS, P. H. (2000). *Black feminist thought : knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. New York, NY: Routledge.
- COLLINS, P. H. (2004). *Black sexual politics : African Americans, gender, and the new racism*. New York, NY: Routledge.
- COLLINS, P. H., & BILGE, S. (2016). *Intersectionality*. Malden, MA: Polity Press.
- CRENSHAW, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, Vol. 43, No. 6., pp. 1241-1299.
- CRENSHAW, K. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, vol.10, núm. 1, jan., pp. 171-188.
- DAVIS, A. (1981). *Women, race and class*. New York: Vintage Books.
- DEJOURS, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- DEJOURS, C. (2007). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV.
- DEJOURS, C. (2009). Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho? *Revista Cult*, ano 12, nº 139., 19-23.
- DELAMONT, S. (2007). Arguments against auto-ethnography. *Qualitative Researcher - Issue 4 February*, pp. 2-4.
- DENZIN, N. K. (2013). Interpretive Autoethnography. Em S. H. JONES, T. E. ADAMS, & C. ELLIS, *Handbook of Autoethnography* (pp. 123-142). Walnut Creek - CA: Left Coast Press, Inc.
- DENZIN, N. K. (2014). *Interpretive autoethnography*. Urbana-Champaign: Sage.
- DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Em N. K. DENZIN, & Y. S. LINCOLN, *Handbook of qualitative research* (pp. 1-28). Thousand Oaks, CA: Sage.

- DICKSON, M. A., & ECKMAN, M. (2006). Social Responsibility: The Concept As Defined by Apparel and Textile Scholars. *Clothing and Textiles Research Journal* 24(3), pp. 178–191.
- DOBBIN, F. (2009). *Inventing equal opportunity*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- DOBBIN, F., & KALEV, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review* (issue July–August), pp. 52–60.
- DOBBIN, F., SUTTON, J. R., MEYER, J. W., & SCOTT, R. (1993). Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets. *American Journal of Sociology*, Vol. 99, No. 2 (September), pp. 396–427.
- DOLORIERT, C., & SAMBROOK, S. (2012). Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography - Vol. 1 Iss: 1*, pp. 83 - 95.
- DOUGLASS, F. (1881). The Color Line. *The North American Review*, Vol. 132, No. 295 (Jun), pp. 567–577.
- DRUCK, G., & FRANCO, T. (2007). *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo.
- DU BOIS, W. E. (1898). The Study of the Negro Problems. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 11. (Sage Publications, Inc., Jan.), pp. 1–23.
- DU BOIS, W. E. (1899). *The Philadelphia Negro – a social study*. New York: Schocken Books.
- EDWARDS, B. S. (2006). Select W. E. B. DU BOIS BETWEEN WORLDS: Berlin, Empirical Social Research, and the Race Question. *Du Bois Review*, Volume 3 - Issue 2, September., pp. 395–424.
- ELLIS, C. (2004). *The Ethnographic I: A Methodological Novel About Autoethnography*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- ELLIS, C., & BOCHNER, A. P. (1996). *Composing ethnography: alternative forms of qualitative writing*. Walnut Creek, California: AltaMira Press.

- ELLIS, C., & BOCHNER, A. P. (2000). Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity. Em N. K. DENZIN, & Y. S. LINCOLN, *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. (pp. 733-768). Thousand Oaks, CA: Sage.
- ELLIS, C., & BOCHNER, A. P. (2006). Analyzing analytic autoethnography: An autopsy. *Journal of Contemporary Ethnography* 35 (4), pp. 429-449.
- ELLIS, C., & FLAHERTY, M. G. (1992). *Investigating subjectivity: research on lived experience*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- ELLIS, C., ADAMS, T. E., & BOCHNER, A. P. (2011). Autoethnography: an overview. *Historical Social Research* 36, pp. 273-290.
- ESSED, P. (1991). *Understanding everyday racism: An interdisciplinary theory*. (Sage series on race and ethnic relations, Vol. 2). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- FRIEDMAN, N. L. (1990). Autobiographical Sociology. *The American Sociologist*, Vol. 21, No. 1, pp. 60-66.
- GASTON, S. N. (2003). On Being Amorphous: Autoethnography, Genealogy, and a Multiracial Identity. *Qualitative Inquiry*, Volume 9 Number 1, pp. 20-48.
- GEERTZ, C. (1973). *The Interpretation of Cultures - Selected Essays*. New York: Basic Books.
- GEERTZ, C. (2008). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC.
- GOFFMAN, E. (1986). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Boston: Northeastern University Press [1974].
- GOFFMAN, E. (1988). *Estigma - Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- GOFFMAN, E. (1989). On Fieldwork. *Journal of Contemporary Ethnography*, 18, pp. 123-132.
- GOFFMAN, E. (2007). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes.
- GOLDSCHMIDT, W. (1977). Anthropology and the Coming Crisis: An Autoethnographic Appraisal. *American Anthropologist*, New Series, Vol. 79, No. 2 (Jun.) , pp. 293-308.

- GRIFFIN, R. A. (2012). I am an angry black woman: Black feminist autoethnography, voice and resistance. *Women's Studies in Communication*, 35(2), pp. 138–157.
- GUIMARAES, A. S. (2003). Como trabalhar com "raça" em sociologia. *Educ. Pesqui.* [online]. vol.29, n.1, pp. 93-107.
- GUIMARÃES, N. A. (2002). Os desafios da equidade: reestruturação e desigualdades de gênero e raça no Brasil. *Cad. Pagu* [online]. n.17-18, pp. 237-266.
- GUIMARÃES, N. A., & CONSONI, F. L. (1998). Comércio a varejo e desigualdades por atacado: o caso dos super e hipermercados do ABC paulista. Em M. d. LEITE, M. A. BENTO, M. RIBEIRO, N. A. GUIMARÃES, & V. L. SOARES, *Projeto FAPESP/CEBRAP 98/14044-8 - Gestão local, empregabilidade e equidade de gênero e raça: um experimento de política pública no ABC* (pp. 284-338). São Paulo: CEBRAP.
- HALL, S. (2016). *Cultura e Representação*. Rio de Janeiro: PUC- Rio : Apicuri.
- HARVEY, D. (2008). *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola.
- HASENBALG, C. A. (1979). *Discriminação e desigualdades raciais no Brasil*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- HASENBALG, C. A. (1992). A pesquisa das desigualdades raciais no Brasil. Em N. d. SILVA, & C. A. HASENBALG, *Relações raciais no Brasil contemporâneo* (pp. 9-16). Rio de Janeiro: Rio Fundo.
- HAYANO, D. M. (1979). Auto-ethnography: Paradigms, Problems and Prospects. *Human Organization - Journal of the Society for Applied Anthropology - Vol. 38, nº 1, Fevereiro*, pp. 99-104.
- HEIDER, K. G. (1975). What Do People Do? Dani Auto-Ethnography. *Journal of Anthropological Research*, Vol. 31, No. 1 (Spring), pp. 3-17.
- HELOANI, R. (jan./jun de 2004). Assédio Moral – Um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 10, pp. 1-8.
- HELOANI, R. (janeiro-junho de 2011). A Dança da Garrafa: Assédio Moral nas Organizações. *GV-executivo*, v. 10, n. 1, pp. 50-53.

- HIRATA, H. (2014). Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo Social, revista de sociologia da USP, São Paulo* , v. 26, n. 1, June., pp. 61-73.
- HIRSH, E., & LYONS, C. J. (2010). Perceiving Discrimination on the Job: Legal Consciousness, Workplace Context, and the Construction of Race Discrimination. *Law & Society Review, Volume 44, Number 2* , pp. 269-298.
- HONNETH, A. (2003). *Luta por reconhecimento - A gramática moral dos conflitos sociais*. São Paulo: Ed. 34.
- hooks, b. (2015). *Feminist theory : from margin to center*. New York, NY: Routledge.
- IOS, I. O. (2010). *Comportamento Social e Trabalhista - C&A - Relatório Geral*. São Paulo.
- KENNY, B. (2005). The 'market hegemonic' workplace order in food retailing. Em E. WEBSTER, & K. V. HOLDT, *Beyond the Apartheid Workplace: Studies in Transition*. (pp. 217-241). Scottsville: University of KwaZulu-Natal Press.
- KERGOAT, D. (2010). Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. *Novos Estudos CEBRAP 86 (março)* , pp. 93-103.
- LAPYDA, I. (2018). Chesnais, François. Finance Capital Today: Corporations and Banks in the Lasting Global Slump. *Tempo Social, 30 (2)* , pp. 331-342.
- LEITE, M. d. (1998). As desigualdades de gênero e raça conforme a percepção dos atores sociais no setor automobilístico. Em M. d. LEITE, M. A. BENTO, M. RIBEIRO, N. A. GUIMARÃES, & V. L. SOARES, *Projeto FAPESP/CEBRAP 98/14044-8 - Gestão local, empregabilidade e equidade de gênero e raça: um experimento de política pública no ABC* (pp. 108-139). São Paulo: CEBRAP.
- LEITE, M. d. (1998). As percepções das desigualdades. Em M. d. LEITE, M. A. BENTO, M. RIBEIRO, N. A. GUIMARÃES, & V. L. SOARES, *Projeto FAPESP/CEBRAP 98/14044-8 - Gestão local, empregabilidade e equidade de gênero e raça: um experimento de política pública no ABC* (pp. 476-501). São Paulo: CEBRAP.
- LÉVI-STRAUSS, C. (1955). *Tristes trópicos*. Lisboa: Edições 10.

- LIMA, M. (2001). *Serviço de branco, serviço de preto: representações sobre cor e trabalho no Brasil (tese de doutorado)*. Rio de Janeiro: IFCS-UFRJ.
- LIMA, M. (2016). As múltiplas abordagens sobre a temática racial no Brasil. *PLURAL, Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, Vol.23.1*, pp. 5-8.
- LITTLER, J. (2017). *Against meritocracy : culture, power and myths of mobility*. New York: Routledge.
- MADHANI, P. M. (2014). Fast fashion retailing: RFID deployment for enhancing customer value proposition. Em T.-M. CHOI, *Fast fashion systems : theories and applications*. (pp. 35-55). London, UK: CRC Press/Balkema and Taylor & Francis Group.
- MEAD, G. H. (1913). "The Social Self". *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods* 10, pp. 374-380.
- MEAD, G. H. (1962 [1934]). *Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.
- MOORE, W. L. (April de 2012). Reflexivity, power, and systemic racism. *Ethnic and Racial Studies* Vol. 35 No. 4 , pp. 614-619.
- MORRIS, A. D. (2015). *The scholar denied: W. E. B. Du Bois and the birth of modern sociology*. Oakland, California: University of California Press.
- MOSS, P., & TILLY, C. (1996). "Soft" Skills and Race - An Investigation of Black Men's Employment Problems. *Work and Occupations*, vol.23, n° 3, August., pp. 252-276.
- MOSS, P., & TILLY, C. (1999). Contratando em mercados urbanos de trabalho: novas demandas, velhas desigualdades. *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho [Trabalho e desigualdades étnico-raciais]* Ano 5, n° 10, pp. 13-42.
- MOSS, P., & TILLY, C. (2001). *Stories Employers Tell: Race, Skill, and Hiring in America*. New York: Russell Sage Foundation.
- OMAR, R. (2005). New work order or more of the same? Call centres in South Africa. Em E. WEBSTER, & K. V. HOLDT, *Beyond the Apartheid Workplace: Studies in Transition*. (pp. 267-288). Scottsville: University of KwaZulu-Natal Press.

- PAGER, D. (2006). Medir a discriminação. *Tempo Social, revista de sociologia da USP*, v. 18, n. 2, pp. 65-88.
- PARRY, K. W. (2007). Constructing identity: An organizational autoethnography. *Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Annual Conference*, 4-7 December., pp. 1-16.
- PHILLIPS, K. W., DUMAS, T. L., & ROTHBARD, N. P. (2018). Diversity and Authenticity. *Harvard Business Review*(March–April). Fonte: <https://hbr.org/2018/03/diversity-and-authenticity>
- POOKULANGARA, S., & SHEPHARD, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions — An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2)., pp. 200-206.
- REED-DANAHAY, D. E. (1997). Introduction. Em D. E. REED-DANAHAY, *Auto/Ethnography - Rewriting the Self and the Social* (pp. 1-17). Oxford - New York: Berg.
- RICHARDSON, L. (1990). NARRATIVE AND SOCIOLOGY. *Journal of Contemporary Ethnography*, 19 (1), pp. 116–135.
- ROMO, J. J. (2004). Experience and Context in the Making of a Chicano Activist. *The High School Journal*, Volume 87, Issue 4 , pp. 95-111.
- ROSENTHAL, G. (maio-ago de 2014). História de vida vivenciada e história de vida narrada: A interrelação entre experiência, recordar e narrar. *Civitas, Porto Alegre*, v. 14 n. 2, pp. 227-249.
- ROSSO, S. D. (2008). *Mais trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo.
- ROTH, W.-M. (2005). *Auto/Biography and Auto/Ethnography*. Leiden, The Netherlands: Brill | Sense. doi:<https://doi.org/10.1163/9789460911408>
- SALZMAN, P. C. (September de 2002). On Reflexivity. *American Anthropologist*, Vol. 104, Nº 3, pp. 805-813.

- SANTOS, S. M. (2013). O trabalho flexível no comércio varejista: multifuncionalidade e precarização. Dissertação (Mestrado). São Carlos: UFSCar - Universidade Federal de São Carlos.
- SANTOS, S. M. (2017). O método da autoetnografia na pesquisa sociológica: atores, perspectivas e desafios. *PLURAL, Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP*, v.24.1, pp. 214-241.
- SCOTT, J. W. (1992). "Experience". Em J. B. SCOTT, *Feminists theorize the political* (pp. 22-40). New York, NY: Routledge.
- SHANTZ, J. (2009). Biographical Sociology: Struggles over an Emergent Sociological Practice. *a/b: Auto/Biography Studies, Volume 24, Number 1, Project MUSE*, pp. 113-128.
- SHEPHARD, A., & POOKULANGARA, S. (2014). The slow fashion process: Rethinking strategy for fast fashion retailers. Em T.-M. CHOI, *Fast fashion systems : theories and applications*. (pp. 9-22). London, UK: CRC Press/Balkema and Taylor & Francis Group.
- SNYDER, M. M. (2015). Leaning into autoethnography: A Review of Heewon Chang's Autoethnography As Method. *The Qualitative Report*, 20(2). Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/2/snyder2.pdf>, pp. 93-96.
- STANLEY, L. (February de 1993). On Auto/Biography in Sociology . *Sociology, Volume 27, Number 1*, pp. 41–52.
- THOMPSON, B., & TYAGI, S. (1996). Introduction, storytelling as social conscience: The power of autobiography. Em B. THOMPSON, & S. TYAGI, *Names We Call Home: Autobiography on Racial Identity* (pp. ix-xvii). New York, NY: Routledge .
- TOMASKOVIC-DEVEY, D. (1993). *Gender e Racial Inequality at Work - The Sources e Consequences of Job Segregation*. Ithaca - New York: ILR Press.

ANEXOS METODOLÓGICOS

ANEXO A**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

QUESTIONÁRIO SOBRE O PASSADO VIVIDO NA F&F

Aspectos pessoais

- 1) Nome:
 - 2) Idade:
 - 3) Naturalidade:
 - 4) Quantos membros familiares:
 - 5) Como se vê racialmente: a) branco ou branca (); b) preto ou preta (); c) parda ou pardo (); d) amarelo ou amarela (); e) indígena () e f) outros () – Se escolher esta opção, comente por favor.
-
-

- 6) Quais suas experiências de trabalho antes da F&F?
- 7) Me conte como foi que chegou na F&F? Se puder e lembrar, descreva o percurso.
- 8) Quantos anos de trabalho na F&F? Data de entrada e saída.
- 9) Houve seleção de contratação? Se sim, por favor, me descreva como foi.
- 10) Existiu alguma dinâmica de contratação? Se sim, pode descrever como foi seu desempenho e como eram as pessoas presentes neste processo?

Aspectos do trabalho na empresa

- 1) Você lembra como era a loja e a forma de trabalhar nos setores que fazia parte? Pode descrever para mim o que surge em sua memória?
- 2) Você pode me relatar como era o dia a dia de trabalho na loja? Da maneira que lembrar.
- 3) Como foi sua experiência de ter trabalhado na empresa?

- 4) Como você se sentia trabalhando nesta empresa, com esta estrutura que foi descrita?
- 5) Você tinha alguma estratégia para crescer na empresa?
- 6) Consegue lembrar como era o processo de crescimento na empresa? Fale-me um pouco sobre o plano de carreira e como era o desenvolvimento.
- 7) O que você poderia dizer sobre a sua relação com a gerência e supervisão?
- 8) Houve algum fato que tenha lhe incomodado nestas relações ou que tenha visto que lhe marcou dentro da empresa?
- 9) O que significava a F&F, para você, quando começou a trabalhar nesta empresa?
- 10) O que significa a F&F hoje?
- 11) Sobre o experimento da discriminação ou tratamentos desiguais:
 - 11.1) Você já viu algo que lhe marcou e que possa relatar?
 - 11.2) Já sofreu ou sentiu algo que fosse visto como discriminação ou tratamento desigual? Penso em termos de gênero, raça, sexo, religião, etc.
- 12) Quem era você no momento da entrada na empresa? É uma pergunta reflexiva sobre você e como se via ao longo da sua trajetória de vida.
- 13) E no trabalho, como você se via?

ANEXO B

LINHA DO TEMPO DOS PRINCIPAIS SUJEITOS DA PESQUISA

ANEXO C
INFORMAÇÕES PESSOAIS E QUESTÕES RELEVANTES DOS
ENTREVISTADOS – ARACAJU E SÃO PAULO

ENTREVISTADOS EM ARACAJU/SE (2018)

Nome Idade Gênero Naturalidade	Cor/ Atribuição Racial	Família	Grau de Formação Escolar	Tempo de Trabalho	Ano de entrada e saída	Seleção de contratação	Relações de Trabalho	Aspectos da Discriminação	Mobilidade, Setor e Plano de Carreira
Jucélia 40 Feminino Boquim - SE	Negra	Marido Filha	Ensino Médio Completo	5 anos	Entrada – 2007 Saída – 2012	1) Sim 2) Indicação /Amiga 3) Achou interessante.	1) Não compreensão do Líder; 2) Criaram expectativa de promoção de cargo; 3) Relato de promessas de promoção que não aconteceu. 4) Desenvolver pessoas para serem promovidas no seu lugar; 5) Disse que estas falsas promessas acabam com qualquer ser humano;	1) Disfarçada 2) Na época não percebia, só hoje, quando olha para trás, é que entende que sofreu muitas coisas. 3) Três tipos de discriminação: a) Por ser mulher; b) Por ser Negra; c) Precisar do emprego.	-Fiscalização. Não houve mobilidade.
Arlete 37 Feminino Aracaju - SE	Negra	Pai Mãe 3 irmãos	Superior incompleto – Educação Física quando entrou na empresa, se formou e continuou na empresa	7 anos e 2 meses	Entrada – nov. de 2005 Saída – jan. de 2013	1) Sim 2) Entregou o currículo na empresa responsável. 3) Tinha amigos na F&F. 4) Fez dinâmica e depois uma entrevista direto com o gerente.	1) Se incomodou com a questão do estereótipo de beleza “exigido” para trabalhar em determinados setores. 2) O problema de promoção, segundo ela, foi muito complicado.	1) Ficou surpresa em conseguir subir de cargo dentro da empresa. 2) Sentiu dificuldades em ser promovida. 3) Fazias as funções, não recebia por isso e ainda desenvolia outras pessoas que eram promovidas na sua frente. 4) Foi promovida porque a monitora saiu (pediu demissão), meio a contragosto do gerente. 5) Foi promovida a monitora de Caixa porque houve demissões e ela pediu ao	-Recebimento de fatura -Depois foi líder desse departamento -Departamento de Eletrônicos (NP?) - Monitora do NP -Monitora de Caixa -Depois de 6 meses foi promovida a Líder de Caixa

								Rodrigo (gerente “que dava pra conversar”). 6) Fala do Caixa como um desafio difícil.	
Daiane 40 Feminino Aracaju-SE	Negra	Marido 2 Filhas	Ensino Médio Completo	3 anos e 9 meses	2005 – Temporária; 06/2006 até 02/2009.	1) Sim e foi um “caos”. 2) Terceirizada não quis pegar o currículo dela por ter quase 27 anos, disse que não podia trabalhar lá por conta da idade. A pessoa responsável disse que o ideal era pessoas com 22 a 23 anos – e que seria recomendação da empresa/gerência. 3) Ligou para empresa e reclamou com o gerente e o mesmo pediu que fosse entregar o currículo novamente – daí em diante ela conseguiu entrar para trabalhar na firma. 4) Existiam pessoas da mesma	1) Se sentiu preterida numa promoção, mesmo sendo dito que ela era competente, a mais experiente do setor e que teria chances conseguir o desenvolvimento. De acordo com ela isso a levou ao descontentamento. 2) Perseguição por parte do supervisor e alguns gerentes – muito marcante as passagens. 3) Disse que teve muitas decepções com a empresa. 4) Odiava o Caixa e a cobrança do 0+8, “achava uma enganação”, ela dizia que tinha juro e eles chamavam a atenção dela.	1) Discriminação por conta da sua idade; 2) Problemas com um Supervisor Sérgio, agressões verbais e um processo de Assédio Moral – visto que ele começou a implicar com ela constantemente. 3) Em decorrência disso, teve problemas na gestação, pois ela se encontrava grávida quando recebeu as agressões verbais.	Colaboradora Troca e Caixa Provador

						idade dela e até mais velha.			
Gracinha 47 Feminino Feira de Santana - BA	Negra	Irmã e depois sozinha.	Ensino Médio Completo	4 anos	Entrada em 2000 e saiu em 2004.	1) Foi levar o currículo na F&F e o gerente Rodolfo não recebeu e a mandou levar de volta para a empresa que a enviou. 2) Só com a saída dele, Gracinha conseguiu entrar na F&F na gestão de Fernando. 3) Teve uma conversa com alguém que estava fazendo a contratação, na sala de reunião e depois disso começou a trabalhar na firma.	1) Melhor fase dela na empresa foi na gestão de Fernando. 2) Este gerente deu oportunidade para trabalhar com a Assessoria de Colete – era visto como um crescimento. 3) Percebia uma promoção de disputas e jogos de colocar um funcionário contra os outros. 4) Sofreu algumas pressões com a supervisão de Sérgio e enxerga que ele fazia isso por uma certa cobrança de Renato.	1) Ela foi ofendida por uma cliente branca e “Tassia” recebeu a reclamação da cliente e quis “obrigar” Gracinha a se desculpar com a cliente na área de vendas sob a alegação de que “todo cliente tem razão”. Gracinha disse que ficou sem ação com a atitude dela e decidiu dizer não. Afirmou que não pediria desculpas e que a ofendida era ela. Tassia indignada com a postura dela e foi relatar ao gerente que por sua vez deu razão para Gracinha. Este gerente era Fernando. Tassia também era branca.	Feminino Assessora de Cliente de Colete.
Tiago 40 Masculino Aracaju - SE	Preto / Negro	Pai Mãe 2 irmãos	Entrou tinha o ensino médio; e concluiu o nível superior durante o tempo de trabalho na firma.	10 anos	Entrada – 2005 Saída – 2015	1) Sim 2) Indicação / Cunhada 3) Muita indicação ou “Peixada” no processo de contratação. 4) Se refere ao “Jeitinho Brasileiro”.	1) No início enxerga que a empresa era “boa para crescer – Plano de Carreira. 2) Atritos com o gerente Renato – suspeita de roubo – mesmo comprovar sua inocência ainda se viu perseguido pelo mesmo.	1) Fato visível de discriminação – disse a ele que não o queria na equipe e que só queria mulheres. A supervisora não gostava dele pelo fato dele não relevar os erros dela em relação a ponto eletrônico de funcionário, horários errados dentre outras “coisas erradas”.	-Promotor (3 meses/temporário) - Recebimento (RFS - Efetivo) -Provador -Caixa -BackOffice Analista – RFS (Retorno/Rebaixamento)

					<p>5) Também já fez uso das indicações ou “cartas marcadas”.</p> <p>6) Sobre os perfis dos contratados e as preferências indicadas pela loja: o que mais sobressaia era a idade, serem mulheres jovens e não terem filhos. Ter filhos era visto como “contratempo”; Havia perguntas se elas teriam com quem deixar... Achavam que se tivessem filhos iriam dar “trabalho” – dá exemplos de frases do tipo que eram usadas para se referir ao tipo de “problema”.</p>	<p>3) Falta de oportunidade para crescer no período de Renato e diz que queria muito ser promovido naquele período.</p> <p>4) Certa preferência por parte do gerente – visto a maioria das promoções de funcionários do Shopping Jardins em detrimento daqueles que trabalhavam na loja de Centro.</p> <p>5) Relata o que é o “Gol de Mão” na venda de produtos financeiros - venda de produtos de maneira fraudulenta, encabeçada por um Supervisor e sua equipe.</p> <p>6) Colocado no Provador como “punição” por ser eleito na CIPA.</p> <p>7) Como BackOffice foi perseguido por supervisores por conta do seu trabalho exigente e eficaz.</p> <p>8) No intuito de demitilo, realocam em outra loja por causa do custo que era elevado.</p>	<p>2) A supervisora era negra, como o próprio Tiago me disse, negra igual ao nosso tom de pele, inclusive, ele alega ter o tom mais preto que o meu... refletir, como que eu achava que a supervisora era branca e com a pergunta eu fiquei surpreso ao saber que era negra, logo depois, fiquei refletindo sobre o “script racial”, num sentido da devida ausência de negros naquele cargo, de uma difusão de igualdade (democracia racial) e meritocracia, ou até a falta de consciência de seu ser negro agindo na empresa contra outros negros – que era invisibilizados por conta da narrativa meritocrática e da democracia racial, mesmo sem que tivessem um conhecimento profundo sobre o tema.</p> <p>3) As supervisoras se reuniam para fazerem chacotas de alguns funcionários – me lembra a fala de Sandra Baixinha e o que me disseram sobre o tratamento dado à Vera.</p> <p>4) Supervisora branca, Rubiane, que destratava Tiago e tentava sempre rebaixar suas</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								ideias. Ele fala que ela praticamente o colocava para fazer serviços de limpeza, braçal, dentro outras coisas. Era da Bahia, foi para SP e retornou ao Nordeste para Aracaju. (Semelhanças com o caso de Matheus.)	
Roberto Caveira 41 anos Masculino Aracaju-SE	Preto/Negro	Pai Mãe 3 irmãos	Ensino Médio Completo	3 anos	Entrada: 1998 Saída: 01/2001	1) Era primo da moça que realizava a contratação para a F&F. Entrou direto. 2) Mesmo assim trabalhou primeiro como Colaborador na Reserva – depois de 3 meses foi efetivado no mesmo setor. 3) F&F foi o primeiro dele de carteira assinada. Entrou com 20 anos.	1) A relação com os colegas da Reserva era muito boa. 2) Discutia e batia de frente com alguns funcionários da Área de Vendas que destratassem ele ou o pessoal da Reserva. 3) Relata que num certo momento foi colocado como “coordenador” da Reserva, mas não houve reajuste salarial e só aumentou a cobrança.	1) Diz enfaticamente que a empresa teve alguns casos de discriminação, inclusive relatou um momento que o marcou muito. 2) Num encontro com gerente regional que se chamava Breno, este gerente ficou quase uns vinte minutos falando sobre uma organização feita na Reserva por Roberto “Caveira”, achou muito boa, disse que levaria para as demais lojas do grupo, queria também dar os parabéns para o autor do feito e conhecê-lo. Só não esperava que Roberto fosse como apareceu aos seus olhos, pois, assim que o viu pela primeira vez não o olhou mais, nem sequer em sua direção, passou o tempo que ficou falando do feito da Reserva que Caveira realizara só olhando para o gerente Rodolfo e agira como se ele nem estivesse ao seu	Reserva – não houve mobilidade.

								<p>lado. Disse que nunca esqueceu este acontecimento.</p> <p>3) Outro fato que relatou e que de acordo com ele o marcou também, teve a ver comigo, quando este gerente regional me viu pela primeira vez ao entrar no banheiro masculino e só eu estava lá, na mesma hora que me viu ele saiu bruscamente e nem realizou o que pretendia fazer, Caveira viu a sua saída abrupta e sabia que eu estava lá dentro. Não me lembrava disso até ele me dizer alguns detalhes e eu comecei a lembrar do fato ocorrido. Ele me disse que eu estava muito chateado com a reação de “susto” do gerente e com a forma que ele saiu do banheiro masculino, de acordo com ele, o seu objetivo era me acalmar e falou que não poderia deixar que eu insuflasse aquele sentimento e me fez não ficar pensando no que aconteceu. Em nossa conversa em casa, no momento da entrevista, disse a mim que sabia o que tinha acontecido comigo porque ele mesmo passara por uma situação com o mesmo gerente regional. Caveira disse</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

								algumas vezes que este gerente regional era racista.	
Geraldo 38 Masculino Aracaju-SE	Branco	Mãe 3 irmãos	Ensino Médio Completo	4 anos e 2 meses.	Entrada: 04/1999 e Saída: 06/2003	1) Passou uma semana como temporário – não fez seleção e sim uma entrevista rápida. Quem fez a entrevista com ele foi a supervisora Maria. 2) Já na efetivação teve uma prova (português e matemática), uma dinâmica de grupo e uma entrevista. 3) “Rodolfo (o gerente) era mais conservador”. E por ser “autoritário”.	1) Ressalta bastante o grau de intensidade do trabalho do funcionário da Reserva. 2) Sentia que o trabalho era muito “maçante” e crítica o fato de ter que trabalhar de domingo a domingo. 3) Existia uma cobrança grande para fazer faculdade. 4) Ele passou a provocar a demissão dele. 5) Relata que a loja tem um padrão de não “por para fora”, “eles querem que o cara peça para ele perder algumas coisas, alguns direitos”. 6) Teve um momento que percebeu que ele iria mais além do que aquilo ali” – por isso o desejo de sair também. 7) Imparcialidade é muito difícil de ver ali. 8) Fala na palavra meritocracia – que existia, mas deixa claro que existia os	1) Existia um estigma com quem trabalhava na Reserva – “o cara era só para pegar peso mesmo”. Serviço braçal. Isso ele se refere à concepção que era passada quando ele entrou na empresa em 1999. Lembro que foi o ano que entrei para trabalhar como temporário. 2) Eles [a empresa] olhavam muito o padrão de beleza, o fator estético. 3) Ele e uns colegas da Reserva começaram a ter um incômodo com as injustiças que passaram a ver no tocante às promoções de cargo dentro da empresa. Eles começaram a “ficar revoltados pela falta de reconhecimento” pelo trabalho, por achar que é um trabalho braçal e sem valorização. Começaram a criar uma rivalidade com a supervisão – pois eles eram os responsáveis de passar pelo gerente. 4) Fala que “havia muita injustiça com nós da Reserva”. 5) Pegou um colega chorando dentro da Reserva, era Luciano, que já estava na área de vendas e o motivo pelo que ele (Geraldo) lembra envolvia	- Reserva (de Roupas) - Reserva e Área de Calçados – na área de vendas.

							<p>conchavos e indicações – pessoalidades.</p> <p>9)</p>	<p>algun tratamento dado ao funcionário Marinho. Alguém tinha feito algo com ele e Luciano estava chorando de raiva e indignação.</p> <p>6) Lembra de uma experiência de discriminação com um colega de apelido “Soró”, negro retinto, trabalhou comigo e foi um dos que presenciou o tratamento que Renato me deu no episódio da venda dos celulares. Geraldo faz referência a algo vivido por “Soró” – nessa época Geraldo tinha muito poder de decisão, estava como coordenador da Reserva e os superiores pediam que ele indicasse possíveis funcionários; “Soró” ficou parado na frente da loja aguardando o colega que era a ligação dele com Geraldo para entregar o currículo e quem saber fazer a entrevista, Criou-se certa desconfiança entre os Fiscais e eles começaram a rodear Soró – pois o mesmo era um negro muito forte e estava com cabelo Black; Geraldo assim que o viu disse não ter tido nenhum preconceito ou racismo, mas se preocupou imediatamente se os supervisores e o gerente</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

								<p>iriam contratar ele depois que o visse e constatasse seu perfil. ‘E acabou ficando!’.</p> <p>“Naquele primeiro momento eu vi um choque.”.</p> <p>7) Reconhece que a empresa era aberta para a questão de gênero e sexo – pois contratavam gays e isso nunca foi um problema. Mas quando se refere à raça, Geraldo afirma que enxergava que eles [a empresa] colocavam alguns “empecilhos” na hora de contratar. Ele acha que isso era um problema de quem administrava.</p>	
<p>Miguel 35 Masculino Aracaju - SE</p>	<p>Negro</p>	<p>Esposa Filho recém-nascido Sogro Sogra</p>	<p>Quando entrou fazia cursinho pré-vestibular. Cursou o ensino superior em história trabalhando na empresa</p>	<p>7 anos</p>	<p>Entrada: 2002 e Saída: 2009</p>	<p>1) Sim 2) Prova 3) Dinâmica</p>	<p>1) Adquiriu uma LER no processo de trabalho, ficou afastado por conta disso. 2) Reclama da empresa não cumprir a contrapartida de pagar pelo tempo de fato trabalhado. 3) Reclama de não o mandarem para um setor em que pudesse se readaptar após a</p>	<p>1) Vê muito claramente um assédio moral configurado nas relações de trabalho, inclusive fez uma denúncia no MT que resultou em multa para a empresa por prática de não pagar horas extras, com superiores batendo os cartões dos funcionários enquanto continuavam trabalhando na ocasião ressaltada na denúncia.</p>	<p>-Calçados -Provador -Calçados -Caixa (líder)</p>

			até se formar.				<p>licença. Diz que o Provedor tinha o mesmo tipo de trabalho que os Calçados.</p> <p>4) Diz não acreditar na empresa desde o início, que era pra conseguir pagar os estudos e ajudar em casa porque tinha um filho pequeno.</p> <p>5) Se refere ao “patinho feio” da loja quando vai para o setor do Caixa a que se refere como “bomba”, porque era muito difícil bater as metas e durante os “Pontos de Partidas” se sentia constrangido por sempre ser acusado de “botar as vendas para baixo”</p> <p>6) Fala da prática de “enganar” os clientes para conseguir vender o 0+8 e bater a meta do Caixa.</p>	<p>2) Faz reflexões de que os cargos maiores eram sempre ocupados por “gente de fora” de Aracaju/SE, vindos de grandes centros e brancos.</p> <p>3) Tira sarro de Matheus por pensar que em algum momento ele teve esperança de que ia chegar em cargos mais altos.</p> <p>4) Vê questões de discriminação com Matheus ocorridas no interior da empresa mas não cita outras pessoas, nem a si próprio.</p>	
<p>Marinho 43 Masculino Itaparica-BA</p>	Negro	Irmão – em Aracaju.	Fez o antigo Segundo Grau (Ensino Médio) com	1 ano e 10 meses.	<p>Entrada: 09/1998 Saída: 07/2000</p> <p>Obs.: Teve dois</p>	1) Trabalhou em Salvador no Shopping Iguatemi como temporário na Reserva.	<p>1) Relata que no final de expediente quando era trabalhador temporário, “o pessoal notou que só tinha ele de preto” [deixa implícito um certo</p>	<p>1) “O pessoal olhava a gente, da Reserva, com um olhar de superioridade.”.</p> <p>2) Não tinha uma figura ou pessoa negra na Área de Vendas e nem na Fiscalização no período que ele trabalhou.</p>	Reserva – não teve mobilidade.

			formato de Curso Técnico em Administração e Controle.		contratos como temporário em Salvador – dois períodos de trabalho na loja de lá; e dois contratos em Aracaju, como temporário, até ser efetivado.	2) Em Aracaju também trabalhou como temporário na Reserva. 3) Não houve uma seleção e sim uma entrevista rápida com a responsável da terceirizada. Assim que entrou também foi logo para o caminhão – ele mesmo fez esta referência. Como um trabalho pesado e critério para saber quem realmente aguentaria o trabalho da Reserva.	trocadilho com o uniforme da Reserva que era todo preto] e disseram: “Marinho, o único sobrevivente”.	3) Via na empresa algumas pessoas tratando alguns funcionários de maneira desigual, “com preconceito mesmo.”.	
Caio 37 Masculino Aracaju-SE	Pardo – fica confuso por não saber a cor parda. Então, coloca pardo porque é “moreno”.	1) Morava com irmão em SP e ele trabalhava no RFS na loja da Galeria do Rock. E depois foi a mãe deles.	1) Ensino Médio Completo. 2) Depois, trabalhando em AJC – sigla da loja do Centro, ele começou a estudar a Faculdade de Administração.	15 anos e 2 meses. Obs.: Foi lavador de carro em Aracaju e migrou em busca do sonho de uma vida melhor em SP – a partir da F&F a sua	Entrada: 11/2000 e Saída: 2015	1) Trabalhou 1 semana como temporário. 2) Depois foi tirar férias de um funcionário na Reserva da loja em SP – contrato de um mês. 2) O irmão tinha um colega numa outra loja localizada na Barra Funda (no Shopping West	1) Como colaborador, eles só ficavam no estoque. E só iam à área de vendas com a loja aberta para recolher cabides e “pinos” para o processamento das mercadorias. 2) Na época que trabalhava na Reserva em SP, ele ia escondido para a área de vendas para mostrar o diferencial dele para	1) “Antigamente a empresa tinha esta visão, quando você era estoquista, você não tinha o perfil para a Área de Vendas.”. 2) “A F&F antigamente só contratava as pessoas bonitas, os homens que eram os mais “feinhos” jogavam no estoque. 3) Apesar do que relatou não enxergava uma discriminação, aponta que a empresa sempre contratou gente diversa, mas era numa proporção menor. Ela buscava sempre ter.	- Reserva (colaborador e efetivo) - Feminino / Masculino / Calçados – Junior e depois foi promovido a Pleno (Monitor); [Depois foi transferido para Aracaju, Shopping Jardins – chegou como Pleno (antiga nomenclatura)] - Líder de Operação – Varejo;

		2) Em Aracaju: 3 irmãos e a Mãe ao todo.		vida deu uma guinada.		Plaza) e como Caio havia trabalhado bem, ele foi convidado para fazer a seleção de contratação – era final de ano e pegou um contrato de 3 meses. Foi para o estoque novamente. 3) Não fez seleção, a única coisa que fez foi uma entrevista com o Líder da loja, do departamento Feminino. Ele ia trabalhar especificamente só para o Feminino – porque a loja era muito grande. Foi só um bate-papo e queria saber de onde ele era e pediu para ele levar a documentação dele. 4) Ficou dois meses e em	que as pessoas pudessem enxergar ele. A gerente proibia que eles fossem lá. 3) Relata uma frase que lhe marcou muito e que ouviu da gerente e já tinha escutado de um supervisor. A gerente disse o seguinte: “Por você ser um ‘Processador de Mercadorias’ diferenciado, você receberá um salário diferenciado”, ela lhe concedeu 20% de aumento. Em seguida proferiu a frase: “De hoje em diante você não espere mais nada”. Só que dentro dele, ele pensava: “eu sai do Nordeste e vim aqui para crescer e queria ser a exceção”. 4) “Ela sempre dizia que eu iria morrer ali”, mesmo sendo uma gerente com formação em Psicologia – de acordo com ele, ela nunca ofereceu uma palavra de motivação. 5) Teve alguns atritos com o gerente Rodrigo,	4) Tudo que ele passou ele via como uma motivação maior para buscar algo melhor e ser um diferencial na empresa – diz que foi transformando tudo em coisas positivas... Foi motivação. 5) Se sentir discriminado e deixar a inferiorização lhe atingir era algo que ele lutou contra e buscou transformar tudo isso em motivação e força para superar as barreiras e tratamentos desiguais.	- Supervisor - Varejo
--	--	--	--	-----------------------	--	---	--	--	-----------------------

						<p>seguida foi efetivado na empresa.</p>	<p>da loja do Centro – o mesmo que tive problemas também – porque existia a cotação da promoção dele ser a primeira a acontecer e de repente promoveram uma outra colega no lugar dele. Apesar disso, ele ainda reconhecia que ele foi um dos melhores gerentes que já teve. Mesmo afirmando que ele o perseguiu.</p> <p>6) Teve problemas com uma gerente do Shopping Jardins e percebia uma priorização da loja de Aracaju em relação à loja que ele estava assumindo no interior do Estado – era visto como popular/povão.</p> <p>7) Se sentiu abalado com a demissão e por pouco não se afundou em depressão. Disse que a F&F era sua vida e estava deixando a família de lado – “a gente entra na empresa parece que eles fazem uma transfusão de sangue, sai o nosso</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							sangue e entra o sangue F&F que circula em nossas veias”. “Fiquei com medo de entrar numa crise depressiva.”.		
Neto 39 Masculino Aracaju-SE	Negro – demora e fica com dificuldade de dizer a sua identificação racial. Mas se afirma como negro.	Pai Mãe 3 irmãos	Ensino Médio Completo	1 ano e 6 meses.	Entrada: 12/1998 até Saída: 05 ou 06/2000.	1) Entrou como temporário do Feminino na Reserva – foi efetivado ao final do contrato. 2) Não fez seleção e nem dinâmica. 3) Só levou os documentos para a F&F e depois disso foi efetivado. 4) Quando chegou já foi direto para a Reserva.	1) Afirma que tratava a pessoa que fosse tratado, se a pessoa fosse mal com ele, receberia “patada” também. 2) Rodolfo já tinha esta fama de “ditador” – nunca me destratou, mas as pessoas quando viam ficavam com medo. 3) Comigo era só bom dia, boa tarde, etc. Eu não tinha contato com ele. 4) A supervisora Maria mal conversava comigo – mas era um contato respeitável. 5) O ambiente da loja e os colegas era muito bom, a equipe lhe dava prazer de trabalhar, chegou até a descarregar caminhão na chuva; disse que não é “uma pessoa de ficar	1) Existia uma noção de que a Reserva eram “peças” descartáveis. 2) Relata que existiu um funcionário com cargo de poder chamado Carlos que “mandava” Marcos, que era Fiscal da Loja” ficar revistando (dando “baculejo” – revista policial em suspeitos) e mandando ele colocar as mãos para o alto, como se fosse um ladrão e isso ocorria algumas vezes no final do expediente quando estava saindo da loja e tinha que passar pelo Fiscal na parte restrita aos funcionários. Neto dizia para Marcos, em tom de ameaça, para não pôr a mão nele pois ele não era ladrão. Obs.: Fato que já aconteceu comigo e era um clima muito chato – ocorria em tom de brincadeira, mas com um clima de desconfiança. Lembro com esta entrevista que Raimundo – o chefe de	Reserva – não teve mobilidade.

							<p>reclamando das coisas não”.</p> <p>6) “Sempre vivi com os espinhos no pé e essas coisas não me incomodava não”.</p> <p>7) Via que algumas meninas humilhavam Marinho e com ele aquilo não colocava. Gritavam e não tinha trato para pedir as coisas.</p> <p>8) Para ele a experiência de trabalho foi positiva – a partir dali ele começou a entender o que era trabalho e dar valor ao que aprendia – era novo, entrou na F&F com 19 anos. Saiu da F&F e foi trabalhar num presídio – por isso ele passou a dar mais valor a tudo que viveu na empresa.</p>	<p>fiscais na época – e outro Fiscal chamado Cássio, ambos brancos, faziam esta “brincadeira” comigo várias vezes que eu tinha que ir embora. Este Cássio já chegou a dizer: “um dia eu lhe pego negão”. Já Raimundo, com o tempo, foi parando e me vendo como um amigo e colega de trabalho.</p>	
<p>Sandra Baixinha 34 Feminino Boquim-SE</p>	Parda	1 filho	Ensino Médio Completo; e passou a estudar, mesmo trabalhando, o curso	14 anos e ainda trabalha lá.	Entrada: 2004; Em 2010 foi demitida indevidamente e voltou para empresa,	1) Participou de uma seleção com mais de 500 candidatos para entrar na loja do Centro de Aracaju, os três primeiros	<p>1) Diz para mim que existe e que eu sei que existem formas de tratamentos diferenciados.</p> <p>2) Depois do processo de perseguição com Arlete, Sandra foi</p>	<p>1) Viu gerentes falando mal do perfil de alguns funcionários, principalmente, uma menina gorda que seria efetivada.</p> <p>2) Sofre com a rejeição, ser ignorada por alguns gestores e algumas pessoas – a voz e</p>	<p>- Entrou com a função de fazer cartão F&F – como uma terceirizada;</p> <p>- Depois de efetivada a colocaram para vender plano odontológico – passou 6 meses;</p>

			superior de Engenharia Civil – com todo orgulho disse que não perdeu nenhuma matéria e está no 3º período.		neste mesmo ano ela se afastou e retornou em 2014, conseguiu trabalhar até 2017 e em abril ela se afastou novamente; e só conseguiu voltar em janeiro de 2018.	colocados ganhariam a vaga de efetivo e receberia como prêmio uma bicicleta, Sandra ficou em primeiro. 2) Não houve seleção e nem dinâmica, eles criaram uma premiação (a contratação como efetivo e uma bicicleta para o primeiro colocado, um cartão presente de R\$ 100,00 para o segundo e para o terceiro um cartão presente de R\$ 50,00. 3) Quem fizesse mais cartão F&F seria efetivado – por um período de 3 meses. 4) A F&F foi o primeiro emprego de carteira assinada.	eleita a membro da CIPA e começou a sofrer uma perseguição também. Afirma que “a F&F não é ruim, o que peca são os gestores que não sabem administrar, trabalhar, cobram muito os funcionários, desfazem dos funcionários – hoje não mudou muita coisa não, só mudou mesmo algumas normas. 3) Diz que na empresa a gestão é a mesma coisa, “Só cresce por amizade”. 4) Com toda a perseguição que sofreu, ela passou a ter síndrome do pânico. 5) Foi demitida 09/2010 num sábado e na segunda-feira ela foi readmitida – não podiam demitir ela por ter uma estabilidade por ser membro da CIPA. 6) Adriana, no afã de demiti-la disse que isso não seria problema “porque a F&F tinha muito dinheiro para	olhar estão bem tristes, parece que quer chorar. Fui tentando encerrar, estava sentindo que ela não estava ficando bem. 3) Discriminam pela idade quando olham no currículo. 4) Se sente excluída de muitas coisas por causa do seu processo.	- Em seguida foi enviada para o Caixa, neste setor ela foi promovida e passou 8 anos trabalhando nele; - Depois teve o processo de perseguição com Arlete, Maria (gerente de loja) queria que ela fizesse umas coisas erradas e Arlete não aceitou. “Para se vingar dela, ela me demitiu, por que eu era o braço direito de Arlete”. - Hoje ela vende produto odontológico, manda emails para resolver problemas de um produto que é “Proteção Total”. Mas afirma que continua realizando suas metas - e não são fáceis. - Se encontra no RFS e é Líder de Operação – foi promovida no Caixa, mas foi retirada do setor e colocada para vender plano odontológico.
--	--	--	--	--	--	---	--	---	---

							<p>não se preocupar com estas coisas”. Esta Carla hoje é gerente.</p> <p>7) “Sofri muita humilhação”. Tem um entendimento na loja que quem é demitido na CIPA geralmente é decorrente de roubo, as pessoas ficavam perguntando se ela tinha feito alguma coisa, começaram apelidá-la, se sentia mal, estava doente e não sabia – várias dores de cabeça, vômito e desmaios e não sabia o que era – o médico detectou que era Síndrome do Pânico, o psiquiatra disse que o nível de estresse estava no nível 3 e ela poderia “fazer uma besteira com ela mesmo”.</p> <p>8) Começou a fazer tratamento e foi afastada da F&F, o médico a manteve de licença por 4 anos.</p> <p>9) Retornou para empresa em 2014 e depois de 2 anos ela se afastou novamente e</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

						<p>tem 5 meses que retornou, neste ano de 2018.</p> <p>10) No período de tudo isso, ela e Arlete estavam no Caixa, mas para demitir Arlete começaram a “jogar ela de um lado para o outro”.</p> <p>11) Até hoje ela tem sequelas da doença que teve e que ainda está lutando para ficar curada. Quando sai da empresa ela se sente bem.</p> <p>12) “Eles me engolem porque não podem me demitir”. Nem gerente e supervisora falam com ela e nem impõem nada por que ela bate de frente se quiserem humilhá-la.</p> <p>13) Vai se afastar novamente no final deste ano, ultimamente ela não anda bem lá dentro. Muita pressão para vender e muita cobrança – inclusive uma colega dela passou mal e teve que sair do trabalho para ir ao</p>		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>médico, ela saiu chorando.</p> <p>14) Não poder ser demitida até ter um laudo médico dizendo que ela está em perfeitas condições de saúde.</p> <p>15) “Hoje a F&F aqui está pior”, não é mais como era na nossa época.</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

INFORMAÇÕES PESSOAIS E QUESTÕES RELEVANTES DA ENTREVISTA – ARARAQUARA/SP (2018)

Nome Idade Gênero Naturalidade	Cor/ Atribuição Racial	Família	Grau de Formação Escolar	Tempo de Trabalho	Ano de entrada e saída	Seleção de contratação	Relações de Trabalho	Aspectos da Discriminação	Mobilidade, Setor e Plano de Carreira
Igor 27 anos Masculino Araraquara/SP	Negro	Pai Mãe Igor	Estudava a noite e estava concluindo o Ensino Médio.	5 anos e 2 meses.	Entrou em 3/12/2007, ficou 2 anos como “Menor Aprendiz” e depois se tornou associado e ficou mais 3 anos. Saiu em 2013.	1) Começou através de um curso no SENAC, no final deste curso era encaminhado para uma empresa, passava por um tipo de vivência por uma semana e a empresa poderia contratar ou não. Nesse meio tempo a F&F estava vindo para Araraquara. Soube que estavam precisando de menor aprendiz e	1) Teve 6 gerentes durante os seus 5 anos de empresa, até a sua saída em 2013. E nenhum deles eram negros ou negras. Só quando ele “pediu a conta” [maneira de entrar em acordo para que a empresa o colocasse para fora] em 2013 entrou o Adriano, que é negro e cresceu na empresa (entrou como associado e foi crescendo). 2) Entrou no Provador e ficou um ano e dois meses neste departamento. No começo foi legal. Com	1) Adquiriu a postura e consciência racial com o passar do tempo. 2) Deu o exemplo de uma cliente, uma senhora branca, no Provador que ao se referir a uma funcionária gesticulou apontando o seu dedo na própria pele e disse: “é aquela escurinha” – mostrando o gesto para ele. A funcionária tinha ido procurar alguém e ela disse para a gente se referindo a ela – “foi aquela escurinha que me atendeu”. 3) Eu já ouvi muito comentário homofóbico de supervisor e gerente. “Eles falavam que o cara para	1)Provador 2)RFS [foi o pior setor que trabalhou em sua opinião]. 3)Masculino/Reserva

						<p>colocou o currículo lá. Tinha 16 anos e seus pais cobravam para trabalhar. Igor preferia no fundo terminar o Ensino Médio e entrar na faculdade.</p> <p>2) O professor do curso lhe informou e ele foi lá entregar o currículo. Achava que por estudar inglês isso seria um diferencial pelo fato da firma ser multinacional.</p> <p>3) A sua entrevista (ou a seleção) foi uma conversa com um rapaz negro chamado Fernando, ele perguntou como era ele com a família, suas metas pessoais e qual seria o diferencial dele para trabalhar na F&F. Pintou a empresa como um</p>	<p>16 anos de idade eu queria mostrar serviço. [Silvio – o interessante é que foi neste setor que eu conversei com ele pela primeira vez, quando eu ainda estava realizando a minha pesquisa de mestrado e ele já demonstrou uma insatisfação com a empresa e via a universidade como um caminho de melhora de vida e meio de mobilidade social.]</p> <p>3) De 2009 a 2011 ele enxerga uma ascensão. Ele começa a contar e demonstra que lembra bem os nomes. Ele diz que estas pessoas são as que ele trabalhou junto. Ele me mostra um número de 11 pessoas com seus nomes identificados. E a maioria era de Araraquara. Nunca existiu nenhuma postura ou política declarada para a contratação de negros.</p> <p>4) Ele fala que entrou na universidade depois</p>	<p>trabalhar no VM ele tinha que ser gay.”.</p> <p>4) Viu um superior assediar uma funcionária, o rapaz beijou uma funcionária à força. A menina com medo de perder o emprego não falou nada.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	---	--

						<p>mundo todo maravilhoso – bem típico do capitalismo.</p> <p>4) Das 60 pessoas, haviam somente 7 homens (incluindo Igor) e o restante eram mulheres. Desse total contratado, só 6 negros incluindo Igor completavam a equipe. Ele diz que a loja de Araraquara recebeu um certificado do Centro Afro da cidade reconhecendo a <i>fast fashion</i> como a empresa com o maior número de negros dentro do shopping.</p>	<p>que saiu da empresa. Ficou 5 anos prestando vestibular, prestou em 2008, 2009 e 2010... [de repente ele lembra de algo que lhe aconteceu]. Ah! Inclusive em 2010, na realidade, eu não prestei o vestibular. A gerente da época não deixou. “Ela me deu um ultimato: ou você vai prestar o vestibular ou você escolhe trabalhar.” [nítida ameaça de demiti-lo].</p> <p>5) Variação salarial durante o período de trabalho: Começou ganhando R\$ 310, 95; terminou ganhando R\$ 1.101,60 com os 5 anos de trabalho.</p> <p>6) A carta de demissão já veio como um documento “pronto” com a assinatura do gerente de RH da empresa. Não era mais uma coisa preparada dentro da própria loja. Com assinatura eletrônica. E o nome de</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

							um homem assinava a carta. Mesmo a gerente da loja sendo uma mulher.		
Daniela 27 anos Gênero Araraquara	Branca	Pai, Mãe, Irmão e uma filha.	Ensino Superior	1 ano	1) Trabalhou antes da multinacional no Patreção (2007) [supermercado], saiu em novembro e em janeiro entrou na <i>Fast Fashion</i> em 2008. E saiu em 2009.	1) Uma amiga do irmão que trabalhava na multinacional entregou o currículo dela. 2) eu fui fazer a entrevista, sentei lá na frente da praça de alimentação e conversei com o gerente durante uns 40 minutos, ele não fez teste nem nada, no final ele disse o dia que eu teria que começar. 3) depois de dois meses se tornou efetiva, associada da empresa. 4)	1) Questão de trabalhar mais de 12h, diz também que trabalhava na sua folga. Estava acostumada a ligarem para ela nos domingos que não trabalhava ou nas suas folgas para suprir a falta de alguém em seu setor. 2) <u>Como estava trabalhando em sua folga e isso ficava registrado para caso de fiscalização, ela trabalhava sem registrar o batimento de ponto [uma forma ilegal e passível de multa].</u> 3) Todo mundo descarregava caminhões! [Menos o pessoal do NP]. Eu só tenho uma raiva em algum sentido sobre isso, por causa de Ariadne que foi	1) <u>A desigualdade! A presença da desigualdade.</u> Principalmente com um funcionário que tinha tudo para ascender dentro da empresa e colaborar muito mais; darem “carta branca” para pessoas que não faziam por merecer. Pessoas fazendo coisas erradas e sendo vistas como “melhor do mundo”. E também pode se enquadrar na racial, pois Ariadne, a que descarregava caminhão grávida, era mais morena já puxando para negro, a Bruna também era morena e sofreu na empresa. 2) Se referindo aos negros: <u>“Estas pessoas eram as que mais se ferravam.</u> A Sônia também sofria [ela tinha a função de líder do varejo e que acabou saindo da empresa e hoje parece que é enfermeira]. <u>Olhando aquela época nitidamente, eu poderia dizer que foi racismo.</u> Com certeza!”	Promotoria - [Terceirizada] Recebimento

							<p>obrigada a descarregar um caminhão mesmo estando grávida. <u>Faziam isso para ela pedir demissão.</u></p> <p>4) conta um relato de uma funcionária que foi pega roubando, com provas e tudo. Mas no final de tudo, ela perdeu o poder de liderança, o cartão ou código de autorização de estorno e continuou na empresa. “Isso daria um boletim de ocorrência fácil”. Mas eles preferiram mantê-la na empresa.</p> <p>5) A gente fazia um pouco de cada coisa. A gente fazia atendimento ao Caixa, digitação das propostas de cartão quando precisava, arrumava a loja quando precisava, descarregava caminhão quando necessário, fazia de tudo um pouco. A única coisa que a gente não mexia era a venda do</p>	<p>3) Fala que existia conversas de que alguns colegas que eram assediadas por dois superiores, inclusive, uma das meninas acabou ficando com este superior (gerente) na esperança de ser promovida. Ao final, ela não foi promovida.</p> <p>4) Tinha discriminação sim. Com pardos e negros. Só que não se via como racismo, se via como uma “ordem superior” – ‘ah! Foi fulano que mandou.’ [algo estritamente ligado ao trabalho sem influências de preconceito, discriminação, etc.]; como não deram uma oportunidade para um cara que há dez anos atrás era fluente em inglês, hoje isso é um quesito básico em um currículo. Aí você analisa se isso não era racismo. <u>Então, era racismo, só que não era chamado de racismo.</u> Era visto como algo que decorria [como justificativa] de uma ordem superior. <u>Por que faziam a menina subir e descer escada num descarregamento de caminhão? Eles queriam que ela pedisse demissão. Ela era</u></p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

ANEXO D

CARTOGRAFIA DOS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE DA *FAST FASHION*

Relatórios	2008/2009	2010/2011	2012/2013	2015	2016 (Fast Fashion Foundation)	2016 (Igualdade e Diversidade)	2017 (Era de Transição)	2017 (Global Sustentabilidade)
Foco direcionado para a área de gestão de pessoal								
Temas	1 - De pessoas, por pessoas, para pessoas	1 - Equipe engajada com a “nova cultura <i>fast fashion</i> ”.	1 - Governança e estratégia	1 - Fashion with a positive impact	1) Foco cooperativas de produção têxtil no Brasil e Bangladesh. Parceria com Instituto <i>fast fashion</i> . Não tratou de temas do “chão de loja”.	1) Igualdade e Diversidade – Apoiando o nosso maior bem.	1) Ativismo de marca	1) Fazer da Moda Sustentável o Novo Normal
Categorias	1) Sustentabilidade - "Para nós, a sustentabilidade significa manter o equilíbrio dos relacionamentos, para que as próximas gerações possam dar continuidade a essa jornada.". (p.2). “Em 2009, começamos a integrar os temas de	1) A aspiração e as competências orientam a gestão de pessoas, pilar do nosso planejamento estratégico. 2) Os processos de gestão de desempenho foram reformulados em 2010, sob a ótica da meritocracia , e um novo	1 - Somos uma empresa de pessoas, por pessoas e para pessoas. Queremos que nossos associados sintam que fazem parte de uma empresa inovadora, divertida e inspiradora, que é tanto ética quanto	1) Os três pilares da nossa estratégia : <u>Produtos Sustentáveis</u> , <u>Rede de Fornecimento Sustentável</u> e <u>Vidas Sustentáveis</u> – são apoiados pelos objetivos que visamos atingir até 2020 .	1) Na <i>fast fashion</i> Foundation, estamos focados em estimular a igualdade de gênero , contribuir para o emprego digno e o crescimento econômico , promover o consumo e a produção responsáveis , contribuir com as ações		1) Ativismo de marca É a tendência do momento Vivemos num planeta onde indústria e consumidor são co-criadores da crise em que o planeta se encontra (aquecimento global, poluição, desigualdade,	

	<p>sustentabilidade à nossa estratégia e ao dia a dia de nossos negócios de forma mais estruturada. Como resultado, publicamos este primeiro relatório de sustentabilidade, com base nas diretrizes da <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>.” (p.2)</p> <p>2) Conscientização e Mobilização - “A elaboração deste primeiro relatório é um importante instrumento de conscientização e mobilização de todas as áreas da empresa, auxiliando a identificar os assuntos relevantes e a</p>	<p>modelo de competências foi desenhado, alinhado com nossa estratégia;</p> <p>3) Definimos as competências internas necessárias para que nossos associados e as áreas de negócios assimilem a importância de cada um para alcançar nossa Aspiração. A valorização da cultura por meio de novos comportamentos envolve todas as áreas da empresa e já se mostra perceptível, por exemplo, nas iniciativas de comunicação e gestão de pessoas. Queremos chegar a 2015 como uma organização</p>	<p>profissional. Com essa aspiração, o pilar Valorização do Associado, de nossa Plataforma, reúne metas que estabelecemos para que o clima organizacional seja baseado em respeito, meritocracia e oportunidades de desenvolvimento profissional, de forma que todos se conectem aos nossos valores e jeito de ser;</p> <p>2) Com as mudanças implantadas nos últimos anos e a construção da Plataforma, temos a</p>	2)	<p>em favor do clima e fortalecer e desenvolver parcerias para atingirmos essas metas.</p>		<p>ciberataques, desemprego). Grande parte desses impactos podemos controlar ou minimizar. A indústria da moda é das mais poluentes do planeta. E também uma das que mais lutam contra a utilização do trabalho escravo. Por que as marcas devem então mergulhar fundo na conscientização? Ativismo é marketing ou militância? Vemos o ativismo de marca como uma evolução natural da responsabilidade social das empresas. Marcas que querem encontrar um nicho de ativismo</p>	
--	--	---	---	----	--	--	--	--

	<p>desenvolver planos de ação”. (p.4).</p> <p>“Elegemos 2009 como ponto de partida para estruturar novas ações. Para isso, ampliamos os canais para ouvir sugestões de melhoria e mensagens de apoio dos nossos clientes. A criação da loja-laboratório e a formação do Conselho Fashion são exemplos de como estamos concentrando esforços para integrá-los cada vez mais na criação e no desenvolvimento de produtos.”. (p.4)</p> <p>“Buscando aproveitar ao máximo o aprendizado dos</p>	<p>plenamente capaz de atender à Aspiração que estabelecemos, que consiste em: [um deles - Eu me comprometo a crescer como líder por meio do trabalho em equipe, sendo uma referência no desenvolvimento de pessoas, assumindo autonomia com responsabilidade e buscando aprendizado contínuo para que eu seja o melhor que eu possa ser].</p>	<p>oportunidade de criar uma cultura interna orientada para a gestão da sustentabilidade e, com equipes capacitadas e conscientes da importância do tema para a <i>fast fashion</i>. Assim, a sustentabilidade será tratada cada vez mais como parte integrante do nosso negócio, tornando-se um elemento estratégico para todas as áreas.</p> <p>3)</p> <p>Competências <i>fast fashion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Foco para ELA (cliente) • Influência transformadora • Juntos somos mais fortes • Superação 				<p>devem procurar aquilo que se identifica com suas características. Ou correm o risco de aparecer aos olhos do consumidor como espertalhões do marketing. O consumidor está atento. Um ‘like’ no Facebook, uma ‘tag’ no Instagram torna-se poderoso instrumento de mudança. Marcas devem ter transparência radical. Pessoas querem marcas esclarecidas e atentas ao que acontecem ao redor.</p>	
--	---	--	---	--	--	--	--	--

	<p>programas que foram implantados inicialmente na <i>fast fashion</i> Europa, estruturamos aqui no Brasil a SOCAM, empresa de auditoria, que fiscaliza e monitora nossos fornecedores e subcontratados. Assim, nosso consumidor pode ter a tranquilidade de adquirir produtos que são fabricados por fornecedores que respeitam os direitos de seus funcionários e que também zelam por sua saúde e segurança.”. (p.4)</p> <p>3) Cultura de Engajamento.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com o desenvolvimento • Liderança inspiradora • Autonomia com responsabilidade 					
Resultados para fazer o	1) Realizações em 2009:	1) Compromisso com o Trabalho Digno;	1 - Dedicamos esforços para que as equipes das lojas, dos			1) Apoiando o trabalho justo e transparente.		1) Igualdade e diversidade <u>Apoiando o nosso maior bem</u>

<p>“Elogio de si”.</p>	<p>* Loja-laboratório para pesquisa com clientes * Pesquisa visando o engajamento e clima com associados. (p.5).</p> <p>2) “A moda é um fenômeno social e cultural que expressa os valores da sociedade – seus usos, hábitos e costumes em determinado momento. Queremos atender ao desejo das pessoas por moda e, ao mesmo tempo, responder aos desafios de nosso tempo. Como a maior rede de varejo desse setor, com mais de 1 milhão de clientes visitando nossas lojas todos os</p>	<p>2) Competências que movem a <i>fast fashion</i> > Foco para ela (cliente) > Superação > Influência transformadora > Liderança inspiradora > Juntos somos mais fortes > Autonomia com responsabilidade > Compromisso com o Desenvolvimento</p> <p>3) Cultura de desenvolvimento;</p> <p>4) Todos os associados passam por um processo de gestão de desempenho realizado uma vez a cada ano [...]. <u>A avaliação é feita com base nas metas</u></p>	<p>centros de distribuição e do escritório central entendam que a sustentabilidade é importante para gerar valor para a <i>fast fashion</i> e satisfazer nossas clientes. Da mesma maneira, buscamos inserir o assunto nas instâncias responsáveis pela tomada de decisões. É o que chamamos de <u>sustentabilidade na governança, uma evolução das boas práticas de gestão que nos levaram à liderança no varejo de moda</u>.</p> <p>2) Estratégia unificada</p>			<p>A <i>fast fashion</i> está comprometida com a igualdade de oportunidades para todos os funcionários, independentemente de idade, gênero, origem étnica, religião, ideologia, orientação sexual ou deficiência.</p> <p>2) É claro que cumprimos fielmente as leis de combate à discriminação nos países em que operamos e encorajamos a diversidade em todos os nossos departamentos. Todos os cargos, promoções e recompensas são concedidos</p>	<p>Temos o <u>compromisso de certificar que as nossas políticas e os nossos ambientes de trabalho permitam que os nossos funcionários contribuam com o seu melhor, alcançando o seu potencial e atendendo às necessidades dos clientes</u>. Continuaremos a buscar formas de apoiar nossos funcionários e engajá-los como embaixadores da marca <i>fast fashion</i>. Na <i>fast fashion</i> Brasil, em agosto de 2017, criamos um Comitê da Diversidade, que atuará com a diversidade em termos de origem étnica, gênero e LGBTQ+. Em 2018, <u>aumentaremos a</u></p>
-------------------------------	---	---	--	--	--	--	--

	<p>dias, assumimos o papel de disseminadores de novos hábitos de consumo e influenciadores na adoção de práticas sustentáveis por parte de nossos fornecedores.” (p.5).</p> <p>3) “Estamos definindo nossas metas corporativas, mas já identificamos algumas <u>questões essenciais que serão tratadas nos próximos dois anos</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar e mobilizar os associados para a agenda estratégica de sustentabilidade, com foco em atendimento ao cliente; 	<p><u>corporativas, de área e individuais, nos papéis e responsabilidades e em competências e potencial futuro.</u> A avaliação do gestor é levada a um comitê e <u>orientada por regras que minimizam a subjetividade.</u> Os mesmos critérios são aplicados para toda a <i>fast fashion</i>, visando à meritocracia.</p> <p>5) Incentivos à alta performance: Depois de dois anos de planejamento e avaliação, em 2012-2013 será implantada a <u>metodologia de cargos e salários</u>, baseada no conceito de trilha de carreira e</p>	<p>Para alinhar e integrar a estratégia de sustentabilidade e em todo o mundo, demos início em 2013 à construção da Plataforma Global de Sustentabilidade e. A ação é consequência do processo de crescimento da <i>fast fashion</i> e da necessidade de implantar diretrizes globais para a inclusão do tema nas decisões de negócio. A Plataforma Global foi construída com a colaboração de todos os países onde atuamos e leva em conta as características regionais de</p>			<p>puramente com base no mérito. Se qualquer problema envolvendo possível discriminação for relatado, a alta direção tomará as medidas apropriadas para investigá-lo e resolvê-lo.</p>		<p><u>conscientização sobre essas questões localmente.</u></p> <p>2) Apoiando o trabalho justo e transparente <i>A fast fashion</i> está comprometida com a igualdade de oportunidades para todos os funcionários, independentemente de idade, gênero, origem étnica, religião, ideologia, orientação sexual ou deficiência. Em 2017, o Canal Aberto da <i>fast fashion</i> investigou quatro casos e resolveu todos eles. É claro que cumprimos fielmente as leis de combate à discriminação nos países nos quais operamos e encorajamos a diversidade em todos os nossos</p>
--	---	---	---	--	--	--	--	--

	<p>• Integrar os conceitos da loja-verde ao dia a dia das nossas operações e processos;</p> <p>• Aliar-se a outros varejistas para influenciar e engajar a cadeia de valor.” (p.5).</p> <p>4) “Nossa geração de valor no longo prazo dependerá essencialmente da participação das pessoas que fazem parte do nosso dia a dia, por meio de uma <u>cultura de engajamento, diálogo e autonomia com responsabilidade.</u>” (p.5).</p>	<p>com uma estratégia de remuneração totalmente reformulada. A nova estrutura pretende dar mais clareza ao <u>processo de movimentação de carreira.</u> O associado saberá em qual posição está na estrutura, qual o escopo e os requisitos do cargo e quais oportunidades pode almejar.</p>	<p>cada operação. A iniciativa prevê ainda a definição de metas e compromissos unificados de sustentabilidade até 2020.</p> <p>3) <u>Em 2012, 45 contatos foram feitos ao Canal Aberto; já em 2013, foram 61.</u> Dentre esses casos, nenhum foi classificado como discriminação. Até o fechamento deste Relatório, 20 comunicações estavam em aberto, com previsão de conclusão no primeiro trimestre de 2014. Nos</p>					<p>departamentos. Todos os cargos, promoções e recompensas são concedidos puramente com base no mérito. Se qualquer problema envolvendo possível discriminação for relatado, a diretoria tomará as medidas apropriadas para investigá-lo e resolvê-lo.</p> <p>3) Nossa estratégia A <u>integração da sustentabilidade para que se torne o novo normal</u> Na <i>fast fashion</i>, queremos integrar a sustentabilidade no dia-a-dia da empresa. Queremos que nossos clientes acreditem que fazemos o que é certo, para que eles possam comprar nossos produtos sem ter que se preocupar</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>últimos três anos, o tempo médio de resolução das denúncias recebidas em relação a infrações ao código de conduta foi de 24 dias.</p> <p>4) As mulheres representam 71,2% do nosso quadro de associados.</p> <p>Todos os profissionais possuem oportunidades iguais de desenvolvimento e crescimento profissional, assegurados pelo nosso Código de Ética.</p> <p>Violações a esse código podem ser denunciadas ao Comitê Executivo por</p>					com a forma como foram feitos.
--	--	--	---	--	--	--	--	--------------------------------

			<p>meio do Canal Aberto. [Falas dos entrevistados contradizem tal discurso].</p> <p>5) Temos também como meta para os próximos anos criar um programa para qualificação, especialização e certificação dos associados que ocupam posições-chave na <i>fast fashion</i>. O <u>objetivo é valorizar os profissionais que contratamos e contribuir para que eles escolham desenvolver suas carreiras dentro da <i>fast fashion</i>, diminuindo assim o</u></p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>turnover da empresa. Em 2011, a taxa de rotatividade alcançou 61%; no ano seguinte, chegou a 59%; em 2013, houve novamente uma redução, resultando em um turnover de 54%. A redução reflete, em parte, o trabalho feito por meio do programa de Oportunidades Internas e do <i>fast fashion</i> por Você. Além disso, aplicamos a chamada Entrevista de Desligamento, que busca entender os principais motivos que geram os pedidos de demissão para</p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

			<p>criar planos de ação. Outro foco importante de nossa gestão de pessoas diz respeito à formação de líderes. Temos investido continuamente em programas de reconhecimento e desenvolvimento de lideranças, como a Escola de Líderes Operacionais. [Fala alinhada com conversa com Caio].</p> <p>6) Há também o programa Líderes do Futuro, em que os associados da equipe comercial são preparados para as próximas posições de</p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

			<p>liderança por meio de treinamentos formais e acompanhamento de mentores internos. Com o objetivo de alavancar o desenvolvimento e a performance dos associados, o modelo de avaliação de desempenho foi revisado, reforçando a importância da meritocracia na <i>fast fashion</i>.</p> <p>7) Não toleramos nenhum tipo de discriminação e incentivamos a inclusão e a diversidade em todas as nossas operações [primeira vez que falam em</p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

			<p>discriminação, inclusão e Diversidade].</p> <p><u>Por meio do departamento jurídico, ministramos treinamentos aos gestores com a finalidade de capacitá-los para o cumprimento da legislação brasileira e a adoção de boas práticas no ambiente de trabalho.</u></p> <p>Adotamos critérios de elegibilidade para a concessão de benefícios e participamos periodicamente de pesquisas para comparação de práticas de mercado. <u>Os benefícios</u></p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			concedidos a <u>cônjuges na <i>fast fashion</i> também podem ser estendidos a parceiros do mesmo sexo – a medida foi adotada em 2011, antes de se tornar lei federal.</u>					
Desafios – algo que almejam alcançar.	1) “ Demandas apontadas pelos nossos associados motivaram uma ampla reestruturação da gestão de pessoas , que deverá ser implementada ao longo de <u>cinco anos</u> .” ¹⁶⁵ Os primeiros passos envolvem a disseminação dessas estratégias	1) Desenvolvimento e valorização do associado – em nenhum dos tópicos fez referência à inclusão e diversidade.	1) Lançamento da Flagship <i>fast fashion</i> , em 2010, primeira loja-conceito da marca no Brasil, no Shopping Iguatemi (SP). É a loja modelo da Faria Lima. 2) Também pretendemos melhorar a atuação dos comitês e setores	1) Vidas Sustentáveis Engajar Funcionários Criar uma cultura de sustentabilidade entre os funcionários. Meta para 2020 Continuamente aumentar os índices de engajamento em sustentabilidade				1) Relatório de Sustentabilidade Em 2009, fomos a primeira empresa do setor de varejo de moda no Brasil a produzir um relatório de sustentabilidade com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). Adotamos esta prática de transparência junto aos nossos públicos como evidência do

¹⁶⁵ Os anos de referência para observação dos resultados da reestruturação proposta será 2013/2014, sem deixar de mencionar de analisar o que os funcionários que saíram neste período e depois falaram sobre o cotidiano de trabalho nas lojas. Ver se condiz o discurso com a realidade vivida.

	<p>e a mobilização de todos na empresa.” (p.37).</p> <p>2) “Dessa forma, queremos reafirmar nossos valores, aumentar o índice de satisfação dos associados e convidar todos para participar ativamente da construção de um negócio cada vez mais sustentável. A evolução desse engajamento será acompanhada por novas pesquisas, que passarão a ser periódicas.” (p.37).</p>		<p>dedicados a analisar, identificar e monitorar os riscos que possam ter impactos sobre os negócios ou afetar negativamente a marca e a reputação da empresa. Desde 2010, há um processo estruturado para prevenção e tratamento de crises de imagem. Ele é baseado na formação dos gestores para lidar com crises, a partir de cursos online e presenciais, no monitoramento de temas críticos e da exposição da marca <i>fast fashion</i> na imprensa e nas</p>	<p>de nossos funcionários</p> <p>Conscientizar ELA Fazer um trabalho de conscientização para que os clientes ajam de forma mais sustentável. Meta para 2020 <i>fast fashion</i> reconhecida como a marca de varejo de moda mais sustentável.</p>				<p>nosso compromisso em fazer moda com impacto positivo.</p> <p>Em 2015, as quatro regiões onde a <i>fast fashion</i> atua – Europa, Brasil, México e China, se uniram em torno de uma estratégia global de sustentabilidade, organizada em três pilares: Produtos Sustentáveis; Rede de Fornecimento Sustentável e Vidas Sustentáveis, com metas que vão até 2020. A partir de 2016 nosso relatório passa a ser global, e nele serão reportadas as informações de desempenho dessas quatro regiões.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

			<p>redes sociais, assim como na avaliação permanente de questões externas que podem expor a empresa. Os temas são tratados em comitês multidisciplinares. Essas ações estão sob responsabilidade da área de Comunicação Corporativa.</p> <p>3) Valorização do Associado <u>Nossas clientes</u> <u>querem ser</u> <u>atendidas por</u> <u>associados</u> <u>felizes e</u> <u>satisfeitos.</u> Elas estão atentas à maneira como gerimos nossos profissionais.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>4) [Ainda neste tema] - Principais ações</p> <p>As ações planejadas para esse pilar e os compromissos assumidos estão relacionados aos programas de treinamento, desenvolvimento profissional e promoção da qualidade de vida. Em 2013, criamos um novo formato para avaliação de desempenho dos associados das lojas, com a explicação dos comportamentos que esperamos deles.</p> <p>5) <u>Todas essas ações fazem parte da</u> transformação</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>cultural da nossa empresa, que busca dar mais clareza aos rumos da <i>fast fashion</i> e às possibilidades de desenvolviment o profissional, priorizar a meritocracia nos processos de gestão e engajar o nosso time. Com um planejamento estruturado e projetos executados dentro do cronograma, teremos a oportunidade de atender às principais demandas do público interno e, ao mesmo tempo, incentivar uma cultura dirigida para a</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			alta performance.					
Pontos para análise	1) Manifesto Vitrine “Tudo o que é tendência, em sintonia com a moda das passarelas do mundo, sempre esteve na <i>fast fashion</i> . A vitrine é o coração e a alma da loja. Representa o que ela tem de melhor e mais atual para oferecer. É através da vitrine que uma loja faz seu manifesto de moda, que ela mostra quem é e o porquê de ser única e inigualável. Quem nunca se pegou viajando em frente de uma bela vitrine? Vitrine é como um canto de sereia: fascinante,	1) Número de funcionários: Nordeste Mulheres 2010: 1.291 2011: 3.114 Homens 2010: 2.939 2011: 1.304 Sudeste Mulheres 2010: 6.048 2011: 7.967 Homens 2010: 2.668 2011: 3.025	1) ASPIRAÇÃO • ELA (cliente) nos ama, pois nós oferecemos uma experiência de moda irresistível e produtos de excelente valor, que a encantam e à sua família, em toda e qualquer visita. • Nós temos orgulho de pertencer a uma empresa inovadora, divertida e inspiradora que é tanto ética quanto profissional, na qual criamos desempenho de longo prazo sustentável por meio de resultados	1) <i>fast fashion</i> Brasil [Est. 1976] 297 lojas em 120 cidades, com mais de 17.000 funcionários. <u>Um milhão de clientes por dia.</u>	1) Imagine um mundo em que o trabalho forçado tenha ficado restrito aos livros de história. Acreditamos que esse mundo precisa se tornar uma realidade. Ainda hoje, 45,8 milhões de pessoas em todo o planeta vivem sob a escravidão dos dias modernos. Normas de gênero, racismo, pobreza e a fragmentação das cadeias de fornecimento globais mantêm vulneráveis muitos trabalhadores. A única forma de mudar isso é, fundamentalment	1) Temos o compromisso de certificar que as nossas políticas e os nossos ambientes de trabalho permitam que os nossos funcionários contribuam com o seu melhor, alcançando o seu potencial e atendendo às necessidades dos clientes. Continuaremos a buscar formas de apoiar nossos funcionários e engajá-los como embaixadores da marca <i>fast fashion</i> .		

	<p>hipnótico, irresistível. A vitrine é a janela da moda. O que é estar na vitrine? Estar na vitrine é estar em destaque, em evidência, é o assunto do momento, é o que todo mundo está falando. Estar na vitrine é exibir o que as revistas vão comentar, o que os flashes vão consagrar. Estar na vitrine é estar na moda. Tá na vitrine, tá na <i>Fast Fashion</i>.” (p.11).</p> <p>[Obs.: Esta questão me remeteu ao processo do “Visível e Invisível”, percebendo que quanto mais estiver perto da vitrine, mais a</p>		<p>consistentes de curto prazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eu me comprometo a crescer como líder por meio do trabalho em equipe, sendo uma referência em desenvolvimento de pessoas, assumindo autonomia com responsabilidade e buscando aprendizado contínuo para que eu seja o melhor que eu possa ser. • Sendo assim, nós seremos o líder indiscutível em varejo de moda no Brasil aos olhos das nossas clientes, associados, fornecedores e comunidade. <p>VALORES</p>		<p>e, desafiando a forma de pensar. Nossos parceiros estão trabalhando para alterar essas normas culturais. Isso porque novas formas de pensar abrem oportunidade para práticas inovadoras nas fábricas e comunidades em que o trabalho forçado é ainda predominante.</p> <p>2) Fast Fashion Foundation – A <i>Fast Fashion Foundation</i> é uma fundação corporativa privada associada à marca <i>Fast Fashion</i>. O seu trabalho apoia toda a indústria de vestuário, da qual a <i>F&F</i> faz parte.</p>			
--	---	--	--	--	---	--	--	--

	<p>chance de ser visto e conseguir um <i>status</i> maior.</p> <p>2) Valorização dos Associados:</p> <p>“A valorização de pessoas foi uma escolha natural para a <i>Fast Fashion</i>. Afinal, são nossos associados que fazem a empresa acontecer todos os dias.” (p.36).</p> <p>“Como autênticos representantes do varejo, nossa dinâmica de trabalho é ágil, com acompanhamento diário de resultados.” [...]</p> <p>“A perenidade do negócio, portanto, depende da valorização de cada indivíduo e de um relacionamento focado no longo prazo.” (p.36).</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Somos apaixonados por ELA. • Todos somos líderes e, juntos, somos mais fortes. • Atuamos com integridade, clareza, confiança e respeito pelas pessoas. • Amamos inovar, empreender e aprender. • Somos felizes, nos divertimos e temos orgulho em pertencer. <p>2)</p> <p><u>O conteúdo presente neste Relatório foi definido com base nos temas relevantes identificados durante a construção da nossa</u></p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

	<p>[Obs.: Apesar do discurso de valorização demonstrar uma universalização de respeito e tratamento sem distinção aos associados, a realidade vivida e relatada por mim e entrevistados me mostra o contrário.</p>		<p>Plataforma de Sustentabilidade. Para tanto, realizamos ciclos de diálogos de sustentabilidade, processo que envolveu etapas diferentes. A primeira delas consistiu na realização de entrevistas com os executivos da empresa para identificar os temas que a alta gestão considera de maior interesse e prioridade.</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--