



A ACTIVIDADE DE TRABALHO NAS LOJAS DE VESTUÁRIO E DE RESTAURAÇÃO EM CENTROS COMERCIAIS PORTUGUESES: UMA ABORDAGEM SOBRE A RELAÇÃO DE SERVIÇO

Sofia Alexandra Cruz*

Resumo

O artigo baseia-se numa investigação realizada sobre o trabalho dos/as vendedores/as nas lojas de vestuário e do pessoal de serviço em lojas de restauração que lidam com clientes no espaço físico dessas lojas, localizadas em centros comerciais. Parte da ideia de que essa actividade de trabalho é atravessada por uma relação de serviço constituída por componentes relacionais, materiais e mistas. As especificidades dessa relação enquadram-se em dispositivos de gestão que mobilizam subjectivamente a mão-de-obra em ordem ao cumprimento de exigências económicas e comerciais.

Palavras-chave: Trabalho; Comércio de Vestuário; Comércio de Restauração; Centro Comercial; Vendedor; Relação de Serviço; Portugal.

1. INTRODUÇÃO

O presente texto resulta de uma investigação sobre o trabalho nas lojas de vestuário e de restauração em centros comerciais portugueses. Analisa-se a actividade dos/as vendedores/as no vestuário e do pessoal de serviço de restauração que lidam com clientes no espaço físico das lojas. Nessas actividades destaca-se a existência de uma relação de serviço que adquire características singulares, bem presentes nos casos empíricos contemplados. A grelha de leitura da relação de serviço proposta é moldada pelas realidades que perpassam o trabalho nos referidos contextos empíricos, e revela um direccionamento evidente para o/a trabalhador/a e não tanto para o/a cliente ou para a entidade empregadora ou para os/as trabalhadores/as no seu relacionamento entre si. Tal implica assumir que ela não abarcará questões que decerto faria sentido integrar na discussão dessa problemática em torno das entidades mencionadas ou no contexto da análise de outros universos de trabalho, onde a relação de serviço se encontra também presente.

Propõe-se primeiramente uma discussão sobre as várias perspectivas acerca da relação de serviço, no seio da terciarização das sociedades contemporâneas, para depois se dar conta da análise empírica sobre a actividade de trabalho em lojas de restauração e de vestuário situadas em centros comerciais portugueses.

2. O TRABALHO EM CENTROS COMERCIAIS: NOTAS SOBRE A RELAÇÃO DE SERVIÇO

A análise do trabalho nas lojas de vestuário e de restauração, e em particular da relação de serviço que lhe subjaz, merece ser enquadrada no contexto mais vasto da terciarização das sociedades contemporâneas. O desenvolvimento das actividades terciárias nas últimas décadas tem suscitado um conjunto alargado de reflexões acerca da natureza específica do trabalho que aí tem lugar. A questão particular da relação de serviço corporiza uma parte da discussão em torno da expansão das referidas actividades (DUBAR, 2000¹; GADREY, ZARAFIAN, 2002²; RIFKIN, 2000³). Essas abordagens perspectivam a relação de serviço diferentemente e são marcadas por patrimónios teóricos distintos, bem como por realidades empíricas diferenciadas que exigem olhares sociológicos atentos. Demarcamo-nos de perspectivas que no âmbito da discussão das novas fronteiras do capitalismo nas sociedades terciarizadas consideram que “*tudo é um serviço*” (RIFKIN, 2000⁴), como de abordagens que no seio da análise das mutações do trabalho nas sociedades contemporâneas propõem uma análise do “*trabalho industrial, agrícola, artesanal e terciário como relação de serviço*” (DUBAR, 2000⁵). O nosso distanciamento prende-se com o facto de julgarmos imperioso identificar quer os contextos de trabalho em análise como a natureza concreta das actividades de trabalho em escrutínio, evitando dessa forma generalizações simplistas e abusivas.

Partindo de um grau de abstracção elevado, poderemos caracterizar a relação de serviço como uma relação que se estabelece não só entre indivíduos, mas também entre organizações no momento da prestação de um serviço desencadeada pelo

* Doutora em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Investigadora do Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. E-mail: scruz@letras.up.pt.

indivíduo x, na maioria das vezes por iniciativa do indivíduo y, a propósito de uma realidade ou problema w sobre o qual se pede a intervenção do indivíduo x (GADREY, 1994⁶). A análise dessa relação exige que questionemos as condições e os recursos que os indivíduos nela envolvidos mobilizam. Seguindo a sugestão desse autor francês, parece proveitoso um recuo às teorizações weberianas acerca das relações sociais para contextualizar a relação de serviço. Na óptica de Weber, a relação social corresponde a uma acção, com sentido próprio, que se dirige à acção dos outros (WEBER, 1971 [1922]⁷). Trata-se de um sentido caracterizado pela intenção e pela subjectividade dos sujeitos da acção. Efectivamente, Weber (1959)⁸ considera que o agir “*quer dizer sempre um comportamento intelegível frente a certos ‘objectos’, e isso é um comportamento específico na base de qualquer sentido (subjectivo) ‘produzido’ ou ‘intencionado’*”⁹. O autor acrescenta mesmo que o “*agir que se reveste de uma importância específica para a sociologia compreensiva é, em particular, uma atitude que 1) é referida segundo o sentido subjectivamente intencionado daquele que age à atitude de outros; 2) é codeterminada no seu curso por aquela referência dotada de sentido; 3) e pode, por isso, ser explicada de modo intelegível com base naquele sentido (subjectivamente) intencionado*”¹⁰. É importante salientarmos que Weber reconhece que as relações sociais são animadas por situações quer de conflito, de hostilidade, quer de amizade, quer ainda de evitamento ou de ruptura. Esta nota é particularmente significativa, pois a relação de serviço analisada no contexto do trabalho na restauração e no vestuário é atravessada por muitos desses contornos situacionais.

A relação de serviço incorpora uma relação social que pode assumir a configuração de uma interacção directa enquanto interacção verbal. Essa perspectiva de Goffman, lembrada por GADREY (1994)¹¹, aponta para a sucessão de três registos no decurso da interacção: o registo técnico, o registo contratual e o registo da sociabilidade ou dos civismos. No primeiro, cada um dos intervenientes fornece informações técnicas sobre a situação ou problema em causa e sobre as indicações ou soluções a considerar; o segundo reporta-se a transacções mercantis, pelo menos no caso dos serviços mercantis; o último remete para a troca entre os protagonistas de signos, fórmulas e comportamentos que podem significar chamadas de atenção recíproca, como também meios facilitadores das interacções nos outros dois registos. Refira-se que Goffmann, na obra *Ayylums*, de 1961, desenvolveu a noção de relação de serviço inicialmente avançada por Hughes no universo dos serviços, designadamente no contexto hospitalar (HUGHES, 1981 [1958]¹², 1971¹³; STRAUSS, 1992¹⁴), focalizando a interacção de serviço em torno das suas análises sobre a ordem da interacção. Ela incorpora situações onde o trabalho se realiza em contacto directo com o público cliente, tendo o indivíduo que prestar o serviço de ajustar a sua actividade às particularidades do público que tem à sua frente. Porém, nesse registo a relação de serviço parece ficar excessivamente circunscrita à copresença directa dos indivíduos que a protagonizam, o que descura a maior abrangência dessa relação.

Consequentemente, julgamos necessário examinar o conceito de relação de serviço integrando na discussão, além da componente relacional (BORZEIX, 2000¹⁵; JEANTET, 2003¹⁶) que a consti-

tui, a componente material e mista (relacional e material). Assim sendo, consideramos que a actividade laboral na restauração e no vestuário pressupõe uma relação de serviço configurada por uma componente relacional – constituída por dimensões intersubjectivas, institucionais e espaço-temporais –, e por uma componente de natureza material e de natureza mista. Debrucemo-nos, de seguida, sobre cada uma dessas componentes.

No interior da componente relacional da relação de serviço, vejamos cada uma das dimensões que a integram. Relativamente à dimensão espaço-temporal, defende-se que as relações de serviço que envolvem trabalhadores/as e clientes não se reduzem a relações episódicas, pois muitas vezes os contactos são reactivados no espaço e no tempo, mediante relações sociais de fidelidade, de hábito, motivadas por preferências particulares ou pela ausência de escolhas. A este propósito é de referir que este carácter durável e renovável da relação social foi apontado precisamente por Weber (1959)¹⁷. No caso da actividade comercial, as redes e as ligações que a tornam possível não se constroem baseadas apenas nos interesses puramente comerciais dos actores sociais. A dimensão institucional articula-se com o carácter prescrito da actividade de trabalho construído no seio da estrutura organizacional. Esta é passível de ser pensada à escala da loja propriamente dita, com as suas regras de funcionamento associadas às orientações/imposições das marcas comerciais que representam e às hierarquias profissionais existentes no seu interior, como também à escala do centro comercial, que impõe às lojas que se encontram instaladas no seu interior regras de conduta cujo incumprimento origina sanções negativas (multas). Por último, a dimensão intersubjectiva aponta para o envolvimento físico e psicológico de cada uma das partes implicadas na relação de serviço com repercussões para outras esferas da vida social dos sujeitos. Refira-se, por exemplo, que as tarefas de aconselhamento e de satisfação das necessidades da clientela (ALMEIDA, 2005)¹⁸ potenciam a construção da intersubjectividade na relação entre o/a trabalhador/a e o/a cliente. É importante salientar que essa dimensão intersubjectiva remete, como as duas anteriores (espaço-temporal, institucional), não apenas para as relações com os/as clientes, mas também para as relações entre trabalhadores/as e entre trabalhadores/as e superiores hierárquicos. Nesse contexto, é possível afirmar



Weber reconhece que as relações sociais são animadas por situações quer de conflito, de hostilidade, quer de amizade, quer ainda de evitamento ou de ruptura.

que o *ethos* profissional desse/a trabalhador/a parece impor um desempenho corporal e não-corporal que ocorre em diferentes espaços e tempos do quotidiano laboral.

A componente relacional da relação de serviço e as suas dimensões levam-nos a pensar que a actividade comercial tira partido da personalidade e da atitude dos/as trabalhadores/as, enquadrando-as nos objectivos das organizações. Essa perspectiva é confirmada por investigações sobre o trabalho emocional, de que é paradigmática a pesquisa de Hochschild (2003 [1983])¹⁹, para quem o trabalho emocional requer que o trabalhador induza ou elimine sentimentos no sentido de produzir o estado mais ajustado em terceiros (no caso analisado pela autora as hospedeiras de bordo deveriam proporcionar aos passageiros uma atmosfera segura e convívial²⁰). Porém, se as expressões de emotividade podem ser opressivas para os/as trabalhadores/as, não podemos negligenciar que há margens de manobra que lhes permitem exercer algum controlo sobre as mesmas. Para além dessa dimensão da atitude, parece decisivo, também, sublinhar a da aparência, da imagem e dos atributos físicos dos/as trabalhadores/as para compreender a natureza do trabalho nas lojas de restauração e de vestuário. A atitude e a aparência da mão-de-obra são moldadas, respectivamente, através de um trabalho emocional e de um trabalho estético, embora haja pré-requisitos mínimos para se ser admitido/a a trabalhar, como seja a "boa aparência/imagem". Para entender essa actividade é necessário ter presente um conjunto de competências sociais designadas como "competências-soft" (saberes-ser, saberes-estar), que incluem uma dimensão emocional (atitude) e uma dimensão estética (aparência). Assim, as identidades dos/as trabalhadores/as não são acidentais ao trabalho, assumem-se antes como sua parte integrante. Como refere Leidner (1993), os "*trabalhos interactivos tiram proveito da imagem, da personalidade e das emoções dos trabalhadores, bem como das suas capacidades físicas e intelectuais, forçando-os a manipular autoconscientemente as suas identidades, comparativamente com outros trabalhadores noutros trabalhos*"²¹.

Ainda no seio da constituição tripartida da componente relacional da relação de serviço, importa dizer que por vezes se confunde a existência de relações de serviço e as práticas de coprodução ou de participação dos/as clientes (GADREY, 1994)²² Se as relações de serviço apenas alcançam sentido como relações sociais interactivas, nas quais os actores agem uns de acordo com os outros, moldando os seus comportamentos entre si, já a participação do/a cliente pode revestir uma dimensão bastante operacional, frequentemente impessoal, como no caso de estruturas comerciais de *self-service*, livre acesso, etc. Ao questionar o papel central da coprodução no interior da relação de serviço, Jeantet (2003)²³ adianta que a produção não constitui o fundamental da relação de serviço, pois paralelamente à racionalidade instrumental que origina o encontro de indivíduos estes implicam-se socialmente e subjectivamente. Para além de se produzir um serviço, produz-se, por um lado, a troca, a relação social, e por outro, o conflito, a relação de força que pode levar à instrumentalização do outro. Se na primeira situação a relação pode minimizar o impacto das desigualdades sociais, já no segundo caso poderá agravá-las ou criar novas. Este segundo caso tende



a contrariar, precisamente, a ideia de coprodução, porquanto os indivíduos estabelecem antagonismos e não cooperam entre si. O termo produção pode colocar na sombra as várias modalidades de investimento de cada um dos indivíduos envolvidos na relação de serviço, um que trabalha, e nessa condição pode ser apelidado de "produtor", e o que assume a condição de cliente, levando a descurar consequentemente a dimensão de poder que atravessa as relações de serviço. Ora, no interior das relações de serviço a perspectiva sobre o poder parece de extrema importância, uma vez que elas envolvem indivíduos portadores de percursos e capitais diferenciados e desiguais.

Apesar de concordarmos com a questão relativa à dimensão do poder, parece-nos que a perspectiva de Jeantet (2003)²⁴ faz uma leitura da relação de serviço excessivamente centrada na componente relacional, negligenciando, em nosso entender, a componente material e a componente mista que a constituem, como referimos. A componente material reporta às tarefas de natureza material, e a componente mista concilia as tarefas de natureza material e relacional. Os/as trabalhadores/as na restauração e no vestuário são levados/as a construir uma atmosfera comercial propensa ao consumo, cuidando para tal da apresentação do produto, da feitura das vitrines, da organização da loja, sendo o seu trabalho de venda inseparável do produto. Acresce que a própria imagem, a aparência dos/as trabalhadores/as, como referimos há pouco, se revela importante e em última análise indissociável do produto a vender, da atmosfera que se pretende criar, da imagem da loja e consequentemente da marca em causa, que se ambiciona projectar para o exterior e em concreto para o público cliente. Trata-se de algum modo da comercialização dos/as trabalhadores/as, no

sentido da adequação da sua imagem à organização comercial da loja. No caso do vestuário, é paradigmática a envergadura da farda habitualmente produto da marca à venda na loja, ou peças que ostentam o nome da marca em causa. Os/as trabalhadores/as devem tratar da farda primorosamente, a par de outros cuidados que devem ter no seu quotidiano, designadamente com mãos, unhas e cabelos.

Parece que o relevo da componente material da relação de serviço e tudo o que se lhe associa é tanto mais importante quanto permite dar conta da transferência de trabalho do/a trabalhador/a para o/a cliente, designadamente nas lojas de vestuário de *self-service* e de restauração *fast-food* em que prevalece o auto-serviço. Nesse âmbito, julgamos que a perspectiva de Pettinger (2004)²⁵ – autora que realizou uma investigação sobre a natureza do trabalho numa cadeia de lojas de vestuário na Grã-

Bretanha – tem a virtualidade, na linha de outras investigações (NICKSON; WARHURST, 2001)²⁶, de conferir visibilidade à componente material da relação de serviço, salientando simultaneamente a importância da componente relacional, embora criticando aquelas perspectivas que a sobrevalorizam.

3. RETRATO DA NATUREZA DA ACTIVIDADE DE TRABALHO EM LOJAS DE RESTAURAÇÃO E DE VESTUÁRIO

Ao longo deste ponto pretendemos dar conta da natureza da actividade de trabalho em lojas de restauração e de vestuário. Com base na informação reunida no quadro seguinte, é possível apontar dois tipos de tarefas realizadas pelos/as trabalhadores/as entrevistados/as: tarefas de natureza material e de natureza mista.

Natureza das tarefas segundo o tipo de loja

[QUADRO N. 1]

	V. A.		V. A.		Total	
	Loja restauração		Loja de vestuário			
	% colina	% linha	% colina	% linha		
Natureza material						
Abrir a loja	0	0,0	4	5,9	100,00	4
Arrumar a loja	0	0,0	2	2,9	100,00	2
Arrumar a mercadoria	0	0,0	9	13,2	100,00	9
Arrumar o armazém	2	5,6	6	8,8	75,0	8
Arrumar os cabides	0	0,0	3	4,4	100,00	3
Colocar alarmes na roupa	0	0,0	3	4,4	100,00	3
Colocar as batatas na batateira	1	2,8	0	0,0	0,0	1
Dobrar roupa	0	0,0	17	25,0	100,00	17
Encomendar mercadorias	0	0,0	1	1,5	100,00	1
Fazer coordenação	0	0,0	4	5,9	100,00	4
Limpar a loja	8	22,2	9	13,2	52,9	17
Limpar a sala de refeições	4	11,1	0	0,0	0,0	4
Limpar equipamentos	5	13,9	0	0,0	0,0	5
Limpar o pó do armazém	0	0,0	2	2,9	100,00	2
Preparar produtos	10	27,8	0	0,0	0,0	10
Repor produtos/mercadorias	6	16,7	8	11,8	57,1	14
Total	36	100,0	68	100,00	65,4	101
Natureza mista						
Atender clientes na caixa	16	37,2	27	64,3	65,9	43
Formar recursos humanos	12	27,9	3	7,1	20,0	15
Gerir recursos	13	30,2	9	21,4	40,9	22
Servir à mesa	3	7,0	0	0,0	0,0	3
Vender	1	2,3	3	7,1	75,0	4
Total	45	104,7	42	100,00	49,4	87

(n=60)

Um primeiro olhar para este quadro permite registar a maior diversidade de tarefas de natureza material apontadas pelos/as

entrevistados/as, em comparação com as de natureza mista e a inexistência de tarefas puramente relacionais. Simultaneamente,

É de realçar o facto de as tarefas de natureza material ocuparem uma parte substancial do tempo de trabalho, até mesmo de quem ocupa cargos de direcção, o que nos permite aventar que as fronteiras entre operacionais e quem assume cargos de direcção são relativamente esbatidas.

é possível sublinhar que há tarefas referidas, exclusivamente, pelos/as entrevistados/as a laborarem na restauração e no vestuário. No primeiro caso, por exemplo, destacam-se as seguintes: “colocar batatas na batateira; “limpar sala de refeições”; “limpar equipamentos”; “preparar produtos”; e “servir à mesa”. No caso do vestuário, sobressaem, por sua vez: “abrir a loja”; “arrumar cabides”; “arrumar a loja”; “arrumar mercadoria”; “colocar alarmes na roupa”; “dobrar roupa”; “fazer coordenação”; “limpar pó do armazém” e “encomendar mercadoria”. O facto de se referirem explicitamente essas tarefas não significa a inexistência de outras, designadamente relacionais. Dito de outro modo, os/as entrevistados/as podem realizá-las, sem no entanto lhes atribuírem um sentido subjectivo de tarefa no seu quotidiano de trabalho, o que justifica a sua omissão na situação de entrevista.

No contexto da restauração são as tarefas de natureza material correspondentes à limpeza do espaço da loja e dos equipamentos, à reposição e à preparação dos produtos que mobilizam os/as trabalhadores/as no seu quotidiano laboral. É de realçar o facto de as tarefas de natureza material ocuparem uma parte substancial do tempo de trabalho, até mesmo de quem ocupa cargos de direcção, o que nos permite aventar que as fronteiras entre operacionais e quem assume cargos de direcção são relativamente esbatidas. Na maior parte dos casos, estes/as últimos/as são ex-operacionais capazes necessariamente de “ajudar” nas horas de maior movimento de clientes (*rush*). Ehrenreich (2001)²⁷, baseando-se na sua experiência laboral como empregada de mesa numa loja de restauração de *fast-food* na Florida, sublinha que os/as gerentes e os/as subgerentes em trabalhos de salários baixos como estes acabam por não ser propriamente o inimigo de classe dos/as restantes trabalhadores/as, tanto mais porque todos/as começaram no nível inferior da hierarquia, tendo conhecido posteriormente uma mobilidade profissional ascendente. Eles/as acabam por ser um instrumento

ao serviço da direcção da marca que permite fazer a mediação entre o trabalho quotidiano dos/as operacionais e a panóplia de prescrições das marcas, de modo a garantir a obtenção das facturações programadas por estas. Nessa medida, julgamos que o facto de não se distanciarem muito dos operacionais, em termos de execução de tarefas, reflecte uma estratégia de gestão que permite reforçar o espírito de equipa apregoado como parte necessária ao sucesso comercial da loja. Essa proximidade aliase, pois, à solidariedade de todos/as para todos/as, reforçando assim uma atmosfera de equipa e de controlo.

Finalmente, se atentarmos na natureza mista observa-se que o atendimento aos/as clientes na caixa é a tarefa mais representada, mobilizando a componente material atinente ao manuseamento de dinheiro e, simultaneamente, a componente relacional relativa à interacção com clientes que ocorre em coordenadas espaciais e temporais específicas. Nos casos das lojas de *fast-food*²⁸ há um balcão que separa quem trabalha da clientela, onde existem várias máquinas para registar os pedidos da mesma. Geram-se, pois, interacções entre o/a trabalhador/a e o/a cliente que obedecem a um conjunto de passos previamente prescritos pelo grupo ou pela marca em causa. Veja-se o caso da loja de restauração mista *Hot Point* e dos seis passos de atendimento ao balcão: i) Acolher e cumprimentar o/a cliente; ii) Receber o pedido e registá-lo no sistema informático; iii) Apresentar a ordem aos/as colegas que se encontram na copa e na cozinha; iv) Receber o pagamento; v) Colocar os produtos em cima do tabuleiro; vi) Agradecer ao/a cliente e dizer para voltar. Estes seis passos devem ser realizados no tempo de oito minutos prescrito pela marca. Trata-se de uma organização do trabalho muito estandardizada, tanto no balcão como na cozinha. Essa estandardização não é um atributo apenas dessa loja, mas de todas as lojas franchisadas, que devem cumprir escrupulosamente as orientações da marca, sem introduzir qualquer alteração de procedimentos em matéria de organização e *standards* de produção. Porém, ao nível da relação com a clientela é possível, de loja para loja, calibrar ou reforçar algumas situações, como seja, ampliar simpatias e disponibilidades.

Nessa mesma loja, mas no atendimento às mesas, há tempos de atendimento diferentes que são adaptados ao tipo de interacção estabelecida entre trabalhadores/as e clientes. Com efeito, trata-se de um tempo mais prolongado, em comparação com o que caracteriza o atendimento no balcão. Vejamos aqui a sequência de acções: i) Acolher, cumprimentar o/a cliente e direccioná-lo para uma mesa; ii) Receber o pedido e registá-lo no sistema informático; iii) Apresentar a ordem aos/as colegas que se encontram no balcão; iv) Levar os produtos ao/a cliente; v) Recolher os produtos; vi) Perguntar se querem sobremesa ou algo mais, agradecer ao/a cliente e dizer para voltar; vii) Apresentar a conta e receber o pagamento; viii) Entregar o troco e o recibo e despedir-se do/a cliente.

Esta listagem de tarefas parcelares associadas aos postos de trabalho revela uma organização extrema que é, afinal, uma das chaves de sucesso da indústria de restauração *fast-food* e de restauração mista. Trata-se de uma lógica produtiva designada por “produtivismo reactivo” (ASKENAZY, 2004)²⁹, que ao conjugar polivalência, trabalho em equipa – sustentado num



espírito de proximidade e de solidariedade referidos em linhas atrás – e qualidade, permite satisfazer os/as clientes através da oferta de um serviço mais alargado e servir, necessariamente, os objectivos económicos e comerciais das marcas. Todavia, não podemos negligenciar as dificuldades em uniformizar a dimensão mais relacional desse trabalho devido a duas ordens de factores (LEIDNER, 1993)³⁰. Primeiro, a uniformização de comportamentos e atitudes não pode ser totalmente salvaguardada quando a matéria-prima se compõe de pessoas. Segundo, a excessiva uniformização pode carecer de sentido, num contexto em que os/as clientes a percepcionem como incompatível com a garantia da qualidade. Seja como for, a entidade empregadora persiste no seu objectivo, reforçando determinado tipo de estratégias, como sejam: a minimização da variabilidade das condições de trabalho, mediante a estandardização dos comportamentos dos/as clientes para que estes/as interiorizem um conjunto de procedimentos ajustados às rotinas que pautam a organização do trabalho e, conseqüentemente, a própria loja comercial; a procura da redução do impacto da rotinização junto dos/as clientes, tentando introduzir uma aparência de autenticidade, por exemplo, através dos sorrisos e da oferta de novos produtos; finalmente, a estandardização das características dos/as trabalhadores/as com funções de chefia intermédia e de topo – daí servirem de instrumento à marca, como referido há pouco –, das suas personalidades e das suas rotinas, no sentido de tomarem as decisões convenientes à marca ou grupo.

Regressando ao quadro relativo às tarefas realizadas na restauração, é de registar que as tarefas mistas de gestão de recursos (materiais e humanos) também são consideráveis, bem como a formação de recursos humanos, que é tarefa formal exclusiva das chefias intermédias e de topo a laborarem na loja. Referimos a dimensão formal dessa tarefa assegurada pelas chefias, porém é importante não negligenciar, como apontam os/as entrevistados/as, a dimensão da autoaprendizagem (observação de outros/as trabalhadores/as e aprendizagem própria) e da heteroaprendizagem (através de trabalhadores/as mais experientes), fortemente presentes

entre as modalidades de aprendizagem das tarefas do quotidiano concreto de trabalho. De registar que essa formalidade é mais vincada em lojas de restauração, o que, a nosso ver, é tributário das singularidades do processo de trabalho que aí tem lugar.

Prosseguindo a análise das tarefas de natureza mista, é possível afirmar que a tarefa de servir à mesa constitui uma realidade nas lojas de restauração mista e clássica, estando-lhe associada uma dimensão material, como o levar os produtos à mesa, e uma dimensão relacional, como a gestão da relação com a clientela. Para essa dimensão relacional é possível apontar a existência de trabalho emocional (BOLTON, 2007)³¹, mediante, por exemplo, o sorriso que o/a empregado/a de mesa deve exibir no rosto, e de trabalho estético, consubstanciado, em particular, no uso de farda, que uniformiza a imagem daqueles/as que trabalham.

Finalmente, a tarefa de vender é apontada apenas por um entrevistado, o que é bastante revelador do sentido subjectivo que se lhe atribui. Verifica-se que os/as trabalhadores/as não referem tarefas que acabam por materializar a venda, quando caracterizam o conjunto das tarefas realizadas no seu trabalho.

Esse cenário pode ser explicado pela existência de uma lógica económica e comercial que inscreve nas estruturas cognitivas desses/as trabalhadores/as esquemas práticos de pensamento, de percepção e de acção (BOURDIEU, 2006)³² que os/as levam a não verbalizar determinadas tarefas.

Atente-se agora na especificidade das tarefas apontadas no âmbito do trabalho em lojas de vestuário. À semelhança do observado para a restauração, sobressaem as tarefas de natureza material atinentes à manutenção e à limpeza do espaço. A sobre-representação da categoria “dobrar roupa” é particularmente ilustrativa de uma tarefa que mobiliza fortemente esses/as trabalhadores/as no seu quotidiano laboral, sobretudo

em lojas de *self-service*³³, onde o/a cliente acede directamente à mercadoria sem haver qualquer mediação por parte daqueles/as. A figura dos/as trabalhadores/as desempenha um papel crucial na construção de atmosferas comerciais propensas ao consumo e à venda que implicam, nesse particular, o “arrumar as peças

Prosseguindo a análise das tarefas de natureza mista, é possível afirmar que a tarefa de servir à mesa constitui uma realidade nas lojas de restauração mista e clássica, estando-lhe associada uma dimensão material, como o levar os produtos à mesa, e uma dimensão relacional, como a gestão da relação com a clientela.



é o atendimento ao cliente que mobiliza fortemente esses/as trabalhadores/as. Na relação de serviço com a clientela, é exigido ao/à trabalhador/a que acredite no produto que está a vender, o que significa a existência de um envolvimento psicológico e físico que visa “agarrar” a clientela para que compre e, conseqüentemente, se atinjam os objectivos comerciais da loja.

de roupa” que os/as clientes desarrumam. Trata-se da logística de bens materiais (VELTZ, 2000)³⁴, que se revela fundamental para essa actividade comercial e que coexiste com a realização de tarefas de natureza diferente, reflectindo o esbatimento de fronteiras entre actividades terciárias e industriais³⁵. A categoria “dobrar a roupa” pode adquirir uma centralidade tão pronunciada e justificar mesmo que haja um entrevistado a definir-se profissionalmente como “dobrador de roupa”.

Quanto às tarefas de natureza mista, é o atendimento ao cliente que mobiliza fortemente esses/as trabalhadores/as. Na relação de serviço com a clientela, é exigido ao/à trabalhador/a que acredite no produto que está a vender, o que significa a existência de um envolvimento psicológico e físico que visa “agarrar” a clientela para que compre e, conseqüentemente, se atinjam os objectivos comerciais da loja. Entre as técnicas de venda é de destacar a “venda sugestiva”, que implica o sugerir à clientela artigos complementares que se encontram estrategicamente colocados e arrumados nas prateleiras pela mão-de-obra. Ainda no âmbito das tarefas de natureza mista surgem depois, menos representadas, as tarefas de gestão de recursos (materiais e humanos), de vender e de formar recursos humanos. Relativamente à tarefa de vender, parece-nos que as considerações tecidas para o contexto da restauração podem ser importadas para as lojas de vestuário.

À semelhança do universo da restauração, também no vestuário ocorre uma forte prescrição, mais de formas de actuar associadas a tarefas do que propriamente de tarefas, uma vez que estamos face a um processo de trabalho diferente. A loja propriamente dita é o palco de socialização desses/as trabalha-

dores/as. Há uma mobilização subjectiva que tende a fundar-se num espírito de adesão, que faz com que todos/as contribuam de algum modo para a filosofia gestonária da loja. Trata-se de estratégias gestonárias que inculcam nos/as trabalhadores/as operadores ideológicos (PINTO, 2006)³⁶ sintonizados com as novas exigências do mercado ao nível da qualidade, da reactividade e da inovação. A ideia veiculada por vários/as entrevistados/as acerca do necessário “espírito de equipa” no interior da loja é paradigmática dessa mobilização subjectiva que se vai disseminando no espaço social de trabalho. Esse espírito de equipa integra parte da dimensão normativa do novo discurso do profissionalismo (FOURNIER, 1999³⁷; EVETTS, 2005³⁸, 2006³⁹), que apela em simultâneo a valores profissionais e a obrigações morais, como a automotivação e também a autoexploração. Tivemos oportunidade de observar essas realidades junto de entrevistados/as com cargos de chefia que laboram muito para além do seu horário de trabalho, descrevendo tal situação como necessária ao cumprimento do trabalho e ao bom desempenho profissional.

4. CONCLUSÕES

A natureza da actividade de trabalho na restauração e no vestuário revela um conjunto de especificidades imputáveis às modalidades de organização dos processos produtivo e comercial no interior desses universos. Porém, essas diferenças não podem anular similitudes em torno de estratégias implementadas pelas lojas, no sentido do cumprimento dos seus objectivos que têm



em conta a sua localização em centros comerciais. Trata-se de uma actividade de trabalho caracterizada pela existência de uma relação de serviço construída subjectivamente no espaço social de trabalho, que é marcada por uma componente relacional – constituída por dimensões intersubjectivas, institucionais e espaço-temporais –, por uma componente material e por uma componente mista (relacional e material). Esta componente relacional compreende uma interacção que exige o envolvimento intersubjectivo de trabalhadores/as e clientes, com vista ao estabelecimento de um diálogo necessário à produção de informação indispensável para dois ou mais protagonistas da interacção. No decurso desta os/as clientes desejam solicitar esclarecimentos conducentes (ou não) à compra, e o/a trabalhador/a pretende situar o seu pedido, respondendo à solicitação e produzindo, em simultâneo, informação sobre o/a cliente com o intuito de resgatar expectativas e/ou induzir necessidades naquele/a. Relativamente a esse aspecto, é possível entrever que a interacção com o/a cliente sugere um processo de exploração, de revelação de captação e até mesmo de manipulação, por exemplo, quando o/a cliente compra algo de que não tinha necessidade ou não é do seu total agrado, o que pode ocorrer com o fenómeno da venda sugestiva. Há um conjunto de dimensões institucionais definidas pelas lojas, e também pela administração do centro comercial onde estas se localizam, que modelam e regulam esse envolvimento interactivo. As interacções possuem coordenadas espaciais e temporais específicas, decorrendo segundo prescrições previamente conhecidas pelos/as trabalhadores/as, mas também pelos/as clientes, pois estes/as não agem de forma aleatória, mas de acordo com a organização proposta, cooperando nessa medida – como sucede na restauração, quando os/as clientes se dirigem ao balcão numa loja de *fast-food* e escolhem de entre as possibilidades expostas, não solicitando opções que não existem no *menu*, e nas *lojas de self-service*, quando a clientela circula livremente e escolhe os artigos. Essa componente relacional da relação de serviço mobiliza subjectivamente os/as trabalhadores/as através de um manancial de prescrições sobre como actuar, que são interiorizadas de modo quase *natural*, o que faz com que

muitas vezes não sejam integradas no elenco de tarefas que a população entrevistada declara cumprir no seu quotidiano de trabalho.

Para além da componente relacional da relação de serviço, destacamos uma componente material e uma componente mista. A componente material reporta às tarefas de natureza material relacionadas com a organização e limpeza das lojas. A componente mista corresponde a tarefas que compatibilizam os aspectos relacionais e materiais. É de



referir que a sobrerepresentação dessas duas últimas componentes, pese embora o facto de termos observado a existência de outras tarefas que se enquadram na componente relacional que não foram destacadas pela população trabalhadora, permite lançar pistas de reflexão sobre o acréscimo da materialidade do trabalho no contexto da terciarização das sociedades contemporâneas.

NOTAS

- ¹ DUBAR, C. **La crise des identités**: l'interprétation d'une mutation, Paris: PUF, 2000.
- ² GADREY, J.; ZARAFIAN, P. **L'émergence du modèle du service**: enjeux et réalités, Paris: Éd.Liaisons, 2002.
- ³ RIFKIN, J. **The age of access**. London: Penguin, 2000.
- ⁴ **Id. ibid.**, p. 107-136.
- ⁵ DUBAR, C. (2000), **op.cit.**, p.113-115.
- ⁶ GADREY, J. Les relations de service et l'analyse du travail des agents. **Sociologie du Travail**, n. 3, 1994. p. 381-389.
- ⁷ WEBER, M. **Économie et société**, Paris : Plon, 1971,[1922] v.1.
- ⁸ **Id. Il metodo delle scienze storico-sociali**. Torino: Einaudi Editore, 1959.
- ⁹ **Id. ibid.**, p. 243.
- ¹⁰ **Id. ibid.**
- ¹¹ GADREY, J. (1994).**op. cit.**
- ¹² HUGHES, Everett H. **Men and their work**. Westport (CT): Greenwood Press, 1981, [1958]
- ¹³ **Id. The sociological eye**. Chicago: Aldine, 1971.
- ¹⁴ STRAUSS, A. **La trame de la négociation**: sociologie qualitative et interactionnisme. Textes réunis par I. Baszanger. Paris: L'Harmattan, 1992.
- ¹⁵ BORZEIX, A. Relation de service et sociologie du travail. L'utilisateur: une figure qui nous dérange?" **Cahiers du Genre**, n. 28, p. 19-48, 2000.
- ¹⁶ JEANTET, A. À votre service!: la relation de service comme rapport social. **Sociologie du Travail**, n. 2, v. 45, p. 191-209, 2003.
- ¹⁷ WEBER, M (1959), **op.cit.**
- ¹⁸ ALMEIDA, P. **Trabalho, serviço e serviços**: contributos para a sociologia do trabalho, Porto: Afrontamento, 2005.
- ¹⁹ HOCHSCHILD, A. **The managed heart**: the commercialization of human feeling, Berkeley: University of California Press, 2003. [1983]
- ²⁰ Nesta investigação, Hochschild (2003 [1983]) **op. cit.**, apurou que a organização comercial exigia que se criasse um ambiente comercial específico, onde o "sorriso" se revelava crucial. As trabalhadoras referiam que o sorriso "estava nelas", mas "não era delas", sendo encarado como uma extensão da maquilhagem, do uniforme, da música ambiente, da decoração do espaço, que no seu conjunto orquestravam a disposição dos passageiros e das próprias trabalhadoras. Os sorrisos constituem uma parte do seu trabalho, o que significa que não sorrir ou mostrar dificuldades em sorrir significava realizar o trabalho de forma pouco competente. Parte do trabalho destas profissionais consistia em desfazer o cansaço e a irritação, caso contrário o produto – o bem-estar dos passageiros – poderia ser perturbado.
- ²¹ LEIDNER, R. **Fast food, fast talk**: service work and the routinization and everyday life. Berkeley: University of California Press, 1993. p. 155-156.

- ²² GADREY, J. (1994), *op.cit.*
- ²³ JEANTET, A. (2003), *op.cit.*
- ²⁴ *Id. ibid.* (2003), *op.cit.*
- ²⁵ PETTINGER, L. Brand culture and branded workers: service work and aesthetic labour in fashion retail. *Consumption Markets and Culture*, n. 2, v. 7, June, p. 165–184, 2004.
- ²⁶ NICKSON, D.; WARHURST, C. **Looking good, sounding right**: style counselling in the new economy. London: The Industrial Society, 2001.
- ²⁷ EHRENREICH, B. **Salário de pobreza**: como (não) sobreviver na América. Lisboa: Caminho, 2001.
- ²⁸ No contexto da análise das configurações nas lojas de restauração construímos uma tipologia de lojas *fast-food*, lojas clássicas e lojas mistas sustentada nas dimensões seguintes: o momento de aproximação do/a cliente e a organização do trabalho que se opera nas referidas lojas. Nas primeiras, o/a cliente é envolvido/a numa dinâmica de auto-serviço ou *self-service*, que implica que se dirija a um balcão de atendimento, seleccione os produtos pretendidos, os solicite e pague aos/às trabalhadores/as, para de seguida se deslocar para uma das várias mesas que se encontram na praça da restauração desses espaços comerciais. As lojas clássicas oferecem ao/à cliente uma sala de refeições onde este/a pode sentar-se, aguardar pela pessoa indicada para formular os pedidos e degustar a sua refeição nesse local, e no final pagar a respectiva despesa. As lojas mistas compatibilizam as características dos dois tipos anteriores.
- ²⁹ ASKENAZY, P. **Les désordres du travail**: enquête sur le nouveau productivisme. Paris : Seuil, 2004.
- ³⁰ LEIDNER, R. (1993), *op.cit.*
- ³¹ BOLTON, S. (Ed.) **Dimensions of dignity at work**. London: Butterworth, 2007.
- ³² BOURDIEU, P. **As estruturas sociais da economia**. Porto: Campo das Letras, 2006.
- ³³ No âmbito das lojas de vestuário construímos dois tipos: lojas de self-service e lojas de atendimento personalizado. Nas primeiras, o/a cliente entra e circula livremente; nas segundas a clientela, quando entra, é orientada pelo/a trabalhador/a.
- ³⁴ VELTZ, P. **Le nouveau monde industriel**. Paris : Gallimard, 2000.
- ³⁵ *Id. ibid.*
- ³⁶ PINTO, J. Precarização e relações de sentido no espaço social do trabalho. *Sociologia*, n. 16, p. 177-190, 2006.
- ³⁷ FOURNIER, V. The appeal to ‘professionalism’ as a disciplinary mechanism. *The Sociological Review*, v. 47, n. 2, p. 280-298, 1999.
- ³⁸ EVETTS, J. **The management of professionalism**: a contemporary paradox: paper. Changing teacher roles, identities and professionalism, London: Kings College, 2005. p. 1-18.
- ³⁹ *Id.* Short Note: the sociology of professional groups. *Current Sociology*, v. 54, n. 1, p. 133-143, 2006.

ABSTRACT

Sofia Alexandra Cruz. *Work activity in clothes stores and restaurants in Portuguese shopping malls – an approach based on the service relation.*

This article is based on a study of the work of salespeople in clothes stores and service personnel in restaurants, who deal with clients in the physical space of those businesses located in shopping malls. It starts with the notion that this work activity is permeated by a service relation made up of relational, material, and mixed components. The specificities of this relation fit into managerial devices which subjectively mobilize labor to comply with economic and commercial requirements.

Keywords: *Work; Clothes business; Restaurant business; Shopping mall; Salesperson; Service relation; Portugal*

RESUMEN

Sofia Alexandra Cruz. *La actividad laboral en las tiendas de vestuario y restaurantes de centros comerciales portugueses: un abordaje sobre la relación de servicio.*

El artículo se basa en una investigación realizada sobre el trabajo de los/as vendedores/as de tiendas de vestuario y del personal de restaurantes que atienden a clientes en el espacio físico de dichos establecimientos ubicados en centros comerciales. Parte de la idea de que esa actividad laboral está atravesada por una relación de servicio constituida por componentes relacionales, materiales y mixtos. La especificidad de esa relación se encuadra en dispositivos de gestión que movilizan subjetivamente la mano de obra con respecto al cumplimiento de exigencias económicas y comerciales.

Palabras clave: *Trabajo; Comercio del Vestuario; Comercio de Restaurantes; Centro Comercial; Vendedor; Relación de Servicio; Portugal.*