



SEDE NACIONAL
Rua Caetano Pinto, 575 – 4º andar
Brás – São Paulo/ SP
Fone: (+ 55 11) 3105-0884 / Fax: (+ 55 11) 3107-0538
observatorio@os.org.br
www.os.org.br

COMPORTAMENTO SOCIAL E TRABALHISTA – C&A RELATÓRIO EXECUTIVO

SÃO PAULO
ABRIL DE 2010

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL

CONSELHO DIRETOR

Presidente – Aparecido Donizeti da Silva

CUT – Valeir Ertle

CUT – Denise Motta Dau

CUT – Jacy Afonso de Melo

CUT – João Antônio Felício

CUT – Quintino Marques Severo

CUT – Rosane da Silva

CUT – Vagner Freitas de Moraes

DIEESE – João Vicente Silva Cayres

DIEESE – Mara Luzia Feltes

Unitrabalho – Francisco José Carvalho Mazzeu

Unitrabalho – Silvia Araújo

Cedec – Maria Inês Barreto

Cedec – Tullo Vigevani

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente – Aparecido Donizeti da Silva

Diretor Administrativo Financeiro – Valeir Ertle

Unitrabalho – Carlos Roberto Horta

DIEESE – João Vicente Silva Cayres

CUT – Vagner Freitas de Moraes

CUT – João Antônio Felício

Cedec – Maria Inês Barreto

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Supervisor Institucional: Amarildo Dudu Bolito

Coordenador de Pesquisas: Felipe Saboya

Coordenador do Sistema de Informação: Alex Capuano

EQUIPE TÉCNICA

Coordenação: Lílian Arruda

Pesquisadores: Ângela Cristina Tepassê, Daniela Sampaio, Francine Modesto dos Santos, Felipe Saboya, Lílian Arruda, Maíra Villas-Bôas Vannuchi, Vicente Gomes Macedo Neto.

Redação: Ângela Cristina Tepassê, Francine Modesto dos Santos, Lílian Arruda, Vicente Gomes Macedo Neto.

Revisão: Felipe Saboya, Leila Nadim Zidan, Paola Bello

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E TABELAS.....	3
LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS.....	6
1. INTRODUÇÃO.....	7
2. PERFIL DA EMPRESA.....	8
2.1 C&A NO BRASIL.....	11
2.2. ESTRUTURA DE GESTÃO E EMPREGOS.....	11
2.2.1 Gestão.....	11
2.2.2 Política de Recursos Humanos.....	13
3. ANÁLISE GERAL.....	25
3.1. LIBERDADE SINDICAL.....	25
3.2. NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	30
3.3. DISCRIMINAÇÃO NO TRABALHO.....	32
3.4. PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS.....	40
3.4.1 Função/setor.....	41
3.4.2 Remuneração.....	42
3.4.3 Promoção.....	42
3.4.4 Discriminação.....	44
3.4.5 Comunicação e transparência.....	45
3.4.6 Relação com sindicato.....	47
4. UNIDADES.....	49
4.1. PERFIL DOS TRABALHADORES.....	50
4.1.1 Sexo.....	50
4.1.2 Idade.....	50
4.1.3 Raça/cor.....	51
4.1.4 Função.....	53
4.1.5 Tempo no emprego.....	56
4.2. GESTÃO DE TRABALHO E RELAÇÕES SOCIAIS.....	57
4.2.1 Salário/ benefícios.....	57
4.2.2 Promoção.....	59
5. POLÍTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	67
5.1. INSTITUTO C&A E PRÁTICAS COMUNITÁRIAS.....	67

5.2. PROMOÇÃO DA IGUALDADE	71
5.3. PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES E TRANSPARÊNCIA	74
6. SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	77
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS	100

LISTA DE QUADROS E TABELAS

TABELA 1 - FAIXA ETÁRIA UNIDADES PESQUISADA C&A MARÇO 2008.....	14
TABELA 2 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS QUE JÁ FEZ ALGUM TIPO DE TREINAMENTO (%) ABRIL- MAIO 2008	15
TABELA 3 - LOJAS C&A – FUNCIONÁRIOS POR ÁREA - MARÇO 2008	17
TABELA 4 - JORNADA DE TRABALHO NAS UNIDADES PESQUISADAS – MARÇO 2008	18
TABELA 5 - JORNADA DE TRABALHO (HORAS SEMANAIS) – ABRIL-MAIO 2008	19
TABELA 6 - NÚMERO DE TRABALHADORES QUE REALIZAM HORAS EXTRAS – ABRIL-MAIO 2008 ..	20
TABELA 7 - HORA EXTRA POR JORNADA - ABRIL MAIO 2008	20
TABELA 8 – FORMAS DE COMPENSAÇÃO DAS HORAS EXTRAS	21
TABELA 9 – REMUNERAÇÃO DAS UNIDADES PESQUISADAS – ABRIL MAIO 2008.....	22
TABELA 10 – COMO OS TRABALHADORES ADQUIREM INFORMAÇÕES SINDICAIS	28
TABELA 11 - NÚMERO DE TRABALHADORES QUE JÁ PARTICIPARAM DE ATIVIDADES SINDICAIS (%)	30
TABELA 12 - NÚMERO DE TRABALHADORES QUE SE SENTIRAM DISCRIMINADOS OU PREJUDICADOS POR ALGUM MOTIVO (%). ABR-MAIO 2008	33
TABELA 13 - MOTIVOS PELOS QUAIS OS TRABALHADORES SE SENTIRAM DICRIMINADOS	34
OU PREJUDICADOS NAS UNIDADES PESQUISADAS- ABR-MAIO 2008.....	34

TABELA 14 - NÚMERO DE TRABALHADORES QUE PRESENCIOU CASOS DE DISCRIMINAÇÃO DE TRABALHADORES POR PARTE DA EMPRESA (%). ABR-MAIO 2008.....	38
TABELA 15 - CASOS DE DISCRIMINAÇÃO DA EMPRESA CONTRA TRABALHADORES PRESENCIADOS POR ENTREVISTADOS	39
TABELA 16 - AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL – PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS CD – ABRIL 2008.....	45
TABELA 17 - AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS UNIDADE BRASÍLIA – MAIO 2008	46
TABELA 18 - AVALIAÇÃO CANAL ABERTO PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS CD – ABRIL 2008	46
TABELA 19– AMOSTRAGEM NAS UNIDADES PESQUISADAS	50
TABELA 20 - NÚMERO DE TRABALHADORES POR SEXO/GÊNERO (%) – ABRIL 2008	50
TABELA 21 – NÚMERO DE TRABALHADORES POR IDADE (%).....	51
TABELA 22 - NÚMERO DE TRABALHADORES POR RAÇA (%).....	52
TABELA 23 - NÚMERO DE TRABALHADORES POR CARGO/FUNÇÃO E SEXO (%) - ABRIL 2008.....	53
TABELA 24 - NÚMERO DE TRABALHADORES POR CARGO/FUNÇÃO E SEXO (%) - ABRIL 2008.....	53
TABELA 25 - NÚMERO DE TRABALHADORES POR CARGO/FUNÇÃO CD - ABRIL 2008.....	55
TABELA 27 - NÚMERO DE TRABALHADORES CIENTES DA EXISTÊNCIA DE PCS.....	59
TABELA 28 - NÚMERO DE TRABALHADORES CIENTES DA EXISTÊNCIA DE AVALIAÇÃO POR PARTE DA EMPRESA (%) ABRIL-MAIO 2008.....	60
TABELA 29 - CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO MAIS UTILIZADOS NA OPINIÃO DOS TRABALHADORES - ABRIL MAIO 2008	65
TABELA 30 – PORCENTAGEM DE TRABALHADORES DA C&A POR UNIDADE QUE CONHECE ALGUM PROGRAMA DA EMPRESA VOLTADO PARA A COMUNIDADE	69
TABELA 31 – PORCENTAGEM DE TRABALHADORES DA C&A POR UNIDADE QUE CONHECEM AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA (INSTITUTO C&A).....	69

TABELA 32 – NÚMERO DE TRABALHADORES DA C&A QUE RESPONDERAM QUAIS SERIAM DUAS (2) CARACTERÍSTICAS FORTES DE UMA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL.....	70
TABELA 33 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS SEGUNDO GÊNERO/SEXO NAS UNIDADES PESQUISADAS – MAR 2008.	72
TABELA 34 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS PELO IOS SEGUNDO GÊNERO/SEXO NAS UNIDADES PESQUISAS – ABR - MAIO 2008.	72
TABELA 35 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS PELO IOS SEGUNDO COR/RAÇA NAS UNIDADES PESQUISADAS (%) – ABRIL - MAIO 2008.....	73
TABELA 36 - AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIO E EMPRESA (%) ABRIL/MAIO 2008	74
TABELA 37 – COMO VOCÊ CARACTERIZA O CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ABRIL MAIO 2008	76
TABELA 38 – AVALIAÇÃO CANAL ABERTO ABRIL MAIO 2008	76
TABELA 39 – PORCENTAGEM DE TRABALHADORES DAS UNIDADES DA C&A PESQUISADAS QUE DIZEM APRESENTAR PROBLEMAS DE SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO ABRIL MAIO 2008	80
TABELA 40 – NÚMERO DE TRABALHADORES DAS UNIDADES PESQUISADAS AFIRMAM APRESENTAR “OUTROS” PROBLEMAS DE SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO – ABRIL/MAIO 2008.....	80
TABELA 41 – NÚMERO DE TRABALHADORES DA C&A COM PROBLEMAS DE SAÚDE CLINICAMENTE DIAGNOSTICADOS E RELACIONADOS À SUA ATIVIDADE DE TRABALHO ABRIL MAIO 2008	81
TABELA 42 – AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO ABRIL MAIO 2008	82
TABELA 43 – CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO DA C&A DAS UNIDADES PESQUISADAS EM RELAÇÃO À TEMPERATURA ABRIL MAIO 2008	82
TABELA 44 – CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO DA C&A DAS UNIDADES PESQUISADAS EM RELAÇÃO AO RUÍDO ABRIL MAIO 2008.....	83

TABELA 45 – CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO NO CD EM RELAÇÃO A QUALIDADE DO AR ABRIL MAIO 2008	84
TABELA 46 – COMO OS TRABALHADORES DA C&A DAS UNIDADES PESQUISADAS AVALIAM A ATUAÇÃO DA CIPA NA EMPRESA ABRIL MAIO 2008	85
TABELA 47 – ESTATÍSTICA ANUAL DE ACIDENTES DO TRABALHO C&A 2007	87
TABELA 47.1. – ESTATÍSTICA ANUAL DE ACIDENTES DO TRABALHO C&A 2008.....	88
TABELA 48 – TOTAL DE ACIDENTES DO TRABALHO POR UNIDADE DA C&A PESQUISADA NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS ABRIL MAIO 2008	88
TABELA 49 – AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO PELO AMBULATÓRIO MÉDICO DA C&A NO CD ABRIL MAIO 2008	89

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

GRÁFICO 1 - NÚMERO DE TRABALHADORES QUE CONSIDERAM QUE A EMPRESA OFERECE OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO	63
GRÁFICO 2 – AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO ABRIL MAIO 2008.....	66

1. INTRODUÇÃO

Este Relatório de Observação apresenta, resumidamente, os resultados de pesquisa realizada pelo Instituto Observatório Social (IOS), no período entre março e junho de 2008, sobre o desempenho social e trabalhista de seis unidades da C&A, empresa transnacional que atua prioritariamente no ramo de varejo de moda.

O IOS é uma iniciativa da Central Única dos Trabalhadores (CUT Brasil) em parceria com o Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (Cedec), o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) e a Rede Interuniversitária de Estudos do Trabalho (Unitrabalho). Seu objetivo é gerar e organizar informações sobre o desempenho social e trabalhista de empresas, tomando como referência os princípios e direitos fundamentais do trabalho, definidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), e os princípios relativos ao meio ambiente, definidos na Declaração do Rio e Agenda 21. Em seus estudos e pesquisas são abordados temas como liberdade sindical, negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação de gênero e raça, segurança e saúde no trabalho, meio ambiente e responsabilidade social empresarial.

A motivação de se fazer uma pesquisa sócio-trabalhista na C&A partiu da denúncia realizada pela publicação Observatório Social Em Revista editada em maio de 2006. Nesta edição da revista, o IOS mostrou como empresas do setor do varejo roupas, entre elas a C&A, compraram mercadorias em malharias clandestinas que exploram a mão-de-obra de imigrantes irregulares em São Paulo.

De acordo com a C&A, o assunto foi pauta de um trabalho investigativo conduzido pela CPI da Câmara Municipal de São Paulo, que apurou irregularidades nessa cadeia de fornecedores, porém jamais imputando responsabilidades à C&A. Os fatos foram devidamente esclarecidos por meio de matérias publicadas na imprensa, como na publicação Observatório Social em Revista, edição de outubro de 2006, e no jornal o Estado de São Paulo, em

reportagem publicada no dia 26 de Julho de 2006 .

No mesmo ano, foi elaborado pelo IOS um Mapa Sócio-Trabalhista, baseado em depoimentos de dirigentes de 10 entidades sindicais ligadas à CUT. No processo de negociação para realização desta pesquisa, foi estabelecido um termo de compromisso entre as partes que definiu as condições para a sua realização. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi convidado a assumir o papel de observador desse processo.

Ressalta-se a importância da participação de todos os pesquisadores do IOS que realizaram a coleta de informações e a redação do relatório; das entidades sindicais Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio e Serviços (Contracs), Sindicato dos Empregados no Comércio do Distrito Federal e Sindicato dos Empregados no Comércio de Fortaleza, que demonstraram apoio nas respectivas localidades onde foi realizada a pesquisa, e da empresa C&A, que proporcionou toda infra-estrutura e acesso às lojas para a aplicação dos questionários. Foram pesquisadas seis unidades: as lojas no Shopping Tamboré (Barueri-SP), Shopping Interlagos (São Paulo-SP), em Porto Alegre (RS), em Brasília (DF) e Fortaleza (CE) e o Centro de Distribuição em Barueri (SP).

O IOS agradece também Luciano Pereira Leite, secretário-geral do Sindicato dos Empregados no Comércio de Osasco e Região, Geralda Godinho, presidente do Sindicato dos Comerciários do DF, Romildo Miranda, do Sindicato dos Comerciários de Fortaleza, Ricardo Patah, do Sindicato dos Comerciários de São Paulo, e Cátia T. Uehara, da Subseção do DIEESE do Sindicato dos Comerciários de São Paulo, pela leitura e observações realizadas.

2. PERFIL DA EMPRESA

De origem holandesa, a C&A foi fundada em 1841 como uma empresa de venda de tecidos pelos irmãos Clemens e August Brenninkmeijer, cuja família mantém-se no controle da empresa desde então.

C&A é uma das maiores cadeias mundiais de varejo de moda para mulheres, homens e

crianças. Com grande variedade de marcas, a empresa opera em 16 países da Europa, três países da América Latina (Argentina, Brasil e México) e também na China.¹

Em outubro de 2001 foi fundado o grupo holandês Cofra Holding AG², também da família Brenninkmeijer, com sede na Suíça, que congrega empresas do grupo na Europa, América do Norte e América Latina. O grupo tem, além da sede, outros 10 escritórios regionais em países da Europa, Estados Unidos e Brasil. No Brasil a Cofra está presente por meio da Cofra Latin América, com escritório localizado em Barueri (SP). As atividades do grupo incluem o varejo (C&A Europa, América Latina e China), investimentos imobiliários (Redevco), investimentos de capital privado (Bregal e Entrepreneurs Fund), serviços financeiros (Banco Ibi no Brasil entre outros) e investimentos corporativos no setor de energias renováveis (Good Energies).³

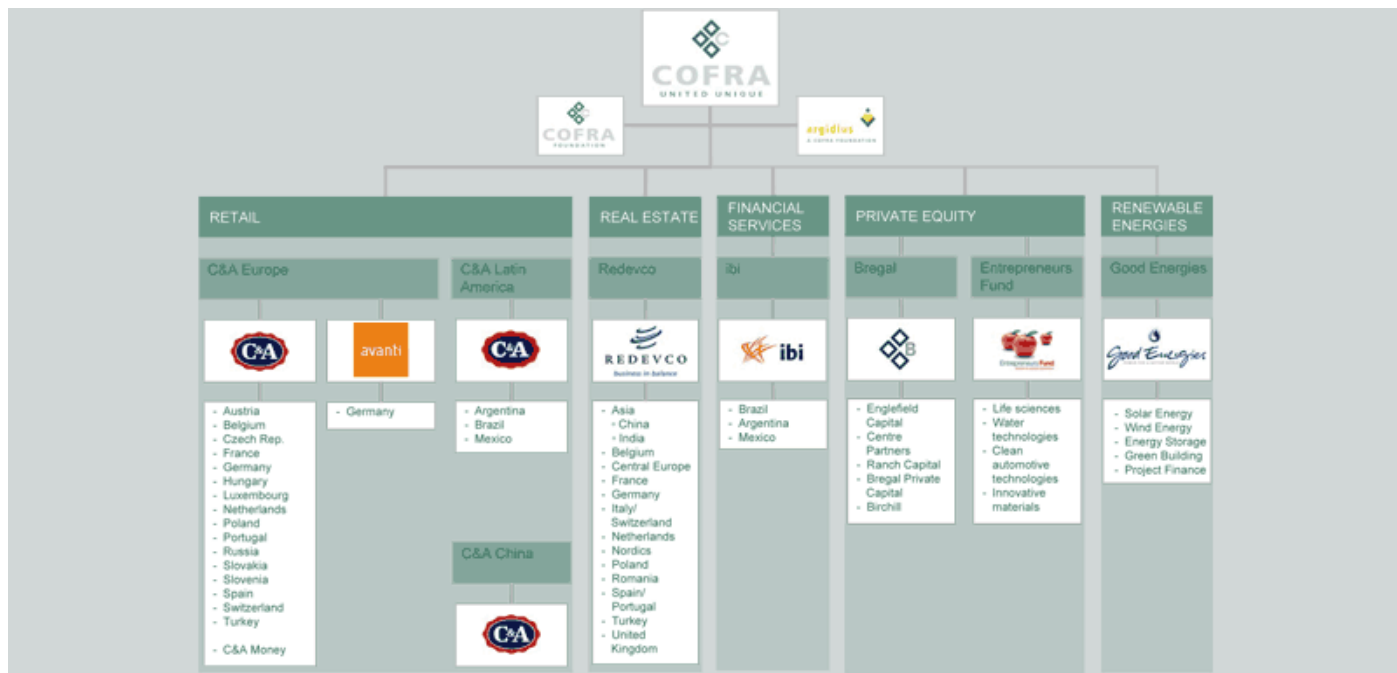
Também faz parte do grupo a Organização de Serviço para a Gestão de Auditorias de Conformidade, a SOCAM (Service Organisation for Compliance Audit Management, sigla em inglês), empresa de auditoria sediada na Bélgica que tem como objetivo verificar e monitorar padrões de negócios responsáveis em mercadorias compradas pela C&A - ou seja, identificar e prevenir a exploração e práticas de trabalho ilegal, além da observância de aspectos ambientais, saúde e segurança nos locais de trabalhos.

¹ Disponível em: <<http://www.cofraholding.com/en/ret.asp>>. Acesso em: 21 fev. 2008

² Disponível em: <www.confraholding.com>. Acesso em: 21 fev. 2008

³ Disponível em: http://www.cofraholding.com/en/gro_org.asp. Acesso em: 21 fev. 2008

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA COFRA HOLDING



FONTE: Cofra Holding

C&A não produz as mercadorias que vende; ela compra de outras empresas no mercado mundial de produtores de artigos manufaturados e roupas prontas para a distribuição. Os produtos vendidos na Europa são 50% produzidos na Ásia e Índia, o restante na Europa e na África do Norte.

A empresa conta com 900 fornecedores monitorados pela SOCAM. No Brasil a empresa dispõe de um código de conduta, o *Código C&A de Conduta para Fornecimento de Mercadorias*⁴, que considera certos padrões universalmente válidos e que devem ser aplicados a todas as atividades comerciais da empresa no que se refere aos aspectos legais, desde fornecimento até condições de trabalho dos empregados das confecções, incluindo questões referentes a situações de utilização de trabalho infantil, trabalho forçado, liberdade de associação entre outros.

⁴ Disponível em: http://www.cea.com.br/fornecedores/files/Codigo_de_Conduta.pdf. Acesso em: 25 fev. 2008

2.1 C&A NO BRASIL

Em 1976 a C&A implantou sua primeira loja no Brasil, no Shopping Ibirapuera, em São Paulo. Hoje, são 150 lojas em 60 cidades brasileiras, em todas as regiões do país. Ao todo, a empresa emprega mais de 15 mil trabalhadores⁵, mas não revela o número de funcionários com contrato permanente ou temporário. De acordo com diretor, a empresa atua em todas as capitais e cidades que tenham importância regional.

Líder no varejo de moda, a C&A atinge público de todas as idades, “para toda a família”, embora seja mais direcionada para a classe média e não para a “classe A”.⁶ Além de roupas, a empresa trabalha com acessórios e aparelhos eletrônicos, como telefones celulares, tocadores de MP3 e câmeras fotográficas digitais⁷. A C&A no Brasil também dispõe de produtos e serviços financeiros, como seguros, títulos de capitalização, empréstimos para pessoas físicas e jurídicas, cartão de crédito e aplicações em Certificados de Depósito Bancário (CDB) por meio do Banco Ibi, que, como a C&A, faz parte da Cofra Holding AG.

A empresa não revela em documentos ou entrevistas questões estratégicas no que se refere ao plano de expansão ou investimentos ocorridos nos últimos cinco anos. Não revela também o resultado financeiro em termos de vendas. As informações obtidas pelo IOS revelam que, no Brasil, a varejista inaugurou cerca de 20 lojas ao ano desde 2005.⁸ Os períodos de picos de venda são Natal, Dias das Mães, Dia dos Pais, Dia dos Namorados e Dia das Crianças.⁹

2.2. ESTRUTURA DE GESTÃO E EMPREGOS

2.2.1 Gestão

⁵ Documentos disponibilizados pela C&A.

⁶ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

⁷ Documentos disponibilizados pela C&A.

⁸ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

⁹ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

De acordo com diretor da empresa, a forma de gestão que é adotada pela C&A brasileira não recebe determinações diretas da matriz européia, “apenas determinações gerais”.¹⁰

No âmbito das lojas, o diretor de lojas está no topo do organograma. O gerente da loja tem autonomia relativa para a tomada de decisões, as unidades respondem ao gerente regional que, por sua vez, responde ao diretor de lojas. As políticas administrativas são definidas por comitês de diretores. Segundo o diretor entrevistado, as “bases” eventualmente são consultadas para a elaboração de algumas políticas, e os salários são analisados pelo gerente na própria região onde a loja está localizada.¹¹ O elo entre o gerente local e a diretoria é o gerente regional, responsável por 10 a 12 lojas. De acordo com a C&A, ao gerente de loja cabe não somente as atividades comerciais e operacionais, mas também a garantia de observância e implementação das políticas de Recursos Humanos na unidade, tais como recrutamento e seleção, treinamento e capacitação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e carreira.

A empresa possui Plano de Cargos e Salários (PCS) válido em todo o território nacional, e os salários estão previstos nas convenções coletivas de cada região. A organização do organograma da loja é resultado de uma revisão do PCS que foi feita recentemente, no ano de 2007. Houve mudanças de nomenclaturas nos cargos e uma revisão salarial, tomando por base uma pesquisa salarial em âmbito nacional realizada por uma consultoria externa.¹²

De acordo com os líderes entrevistados, as mudanças no PCS não foram discutidas com os sindicatos, pois são procedimentos internos da C&A. Na visão da empresa, a C&A dispõe de um Plano de Cargos e Salários (PCS) que toma como referência as melhores práticas do mercado. Houve revisão nas descrições de cargos e mudanças nas nomenclaturas, para diferenciar e clarificar as responsabilidades de cada cargo. A C&A não discute com o sindicato o seu PCS por entendê-lo como um diferencial competitivo e, portanto, de caráter estratégico e confidencial.

¹⁰ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

¹¹ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

¹² Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

Particularmente, o Centro de Distribuição possui configuração diferenciada, assim como composição de cargos e o desempenho das funções. A dimensão do Centro de Distribuição exige um maior número de divisões para serem supervisionadas.

Dados da empresa informam que 100% dos líderes e monitores e 95% dos supervisores são funcionários de carreira. Em relação aos gerentes, 35% são oriundos do quadro interno, 15% do mercado e 50% do Programa de *Trainees*.¹³ No CD, há especificidades nos cargos que são divididos entre os cargos operacionais e administrativos.¹⁴

2.2.2 Política de Recursos Humanos

Seleção e treinamento

Documentos e declarações das lideranças da empresa ressaltam que o início de carreira na C&A pode ser feito por jovens profissionais com pouca ou nenhuma experiência.

A C&A exerce um papel social de grande significado ao aceitar candidatos sem qualquer experiência para trabalhar como funcionário em suas lojas. Isso gera como consequência alta atratividade para jovens em busca da primeira oportunidade no mercado de trabalho, atualmente tão exigente e restrito. Torna, portanto, essa faixa etária predominante em seu quadro.¹⁵

Nas lojas, cabe ao monitor, além de atender e auxiliar os clientes, treinar os funcionários sem experiência. Segundo documentos da varejista, 33% dos funcionários tiveram seu primeiro emprego na C&A. Dados da empresa confirmam o perfil jovem dos trabalhadores da área varejista: 54,2% dos funcionários das unidades pesquisadas têm até 25 anos, 71,28% têm até 30 anos.

¹³ Documentos disponibilizados pela C&A.

¹⁴ Representante da empresa. . Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

¹⁵ Documentos disponibilizados pela C&A.

TABELA 1 - FAIXA ETÁRIA UNIDADES PESQUISADA C&A MARÇO 2008

FAIXA ETÁRIA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIO (%)
Até 18 anos	7,22%
19 a 25 anos	46,98%
26 a 30 anos	17,08%
31 a 35 anos	10,71%
Acima de 35 anos	18,01%

FONTE: DOCUMENTOS C&A

Obs: Contempla Menor Aprendiz

Para estimular esse cenário, a empresa mantém programas voltados para jovens trabalhadores: o Programa Primeiro Emprego, o Programa Jovem Aprendiz e o Programa de *Trainees*. De acordo com a empresa, em março de 2009 o Programa Jovem Aprendiz atingiu cobertura de 100% da cota.

Segundo diretor de loja entrevistado, todos os funcionários que estão na empresa são treinados, passam por vários setores e são fixados em uma função. O treinamento padrão, em que todos os trabalhadores passam por todos os setores da loja, é chamado de *job rotation*. Depois dessa etapa, os trabalhadores recebem treinamentos específicos para cada função. De acordo com gerente, os treinamentos gerais acontecem de forma esporádica e os específicos, dependem das necessidades da loja.¹⁶

No CD são oferecidos cursos de Ensino Fundamental e Médio e Programa de Informática Básica, em parceria com a Fundação Bradesco. Em virtude do contingente de deficientes auditivos que trabalham no CD, é oferecido o Curso de Libras, em parceria com o Centro de Aprendizagem Empresarial Piaget.¹⁷

Nas lojas, a empresa mantém o programa Fábrica de Talentos, cujo objetivo é “melhorar e padronizar os processos de treinamento e acompanhamento dos funcionários das lojas, visando a adaptação e transformação de talentos, redução de *turn over*, criação de condições para o desenvolvimento de carreira e, essencialmente, criar um modelo de qualidade

¹⁶ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008

¹⁷ Documentos disponibilizados pela C&A.

sustentável de atendimento aos clientes da loja”.¹⁸ Nesse programa, o treinamento do novo funcionário se dá mediante o desempenho de funções por todos os setores da loja. De acordo com diretor da empresa:

A organização tem que se tornar mais ágil, mudou muito mais em relação às condições de trabalho, comunicação se tornou muito forte mercado ficou muito competitivo, tem que investir muito mais em relação às pessoas, se preocupar com as pessoas em todos os níveis. Há na empresa metas de não reduzir as pessoas, trazer pessoas e reter as pessoas. O *turn over* do varejo é muito alto, estamos abaixo do mercado, e na empresa há metas para reduzir *turn over* de pessoal.¹⁹

De acordo com diretor da empresa abordado, como a empresa está em franca expansão, é necessário fazer treinamento de gestores e formação de gerentes. A formação de gerentes pode ser realizada mediante *trainees* ou por meio de uma carreira interna.²⁰

TABELA 2 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS QUE JÁ FEZ ALGUM TIPO DE TREINAMENTO (%) ABRIL-MAIO 2008

	TAMBORÉ	INTERLAGOS	CD	PORTO ALEGRE	BRASÍLIA	FORTALEZA
Sim	83%	70%	75%	70%	73%	11%
Não	17%	30%	25%	30%	27%	89%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

De acordo com comentário feito por um representante da C&A sobre o quadro apresentado acima, “o resultado de 89% de resposta negativa [em participação em treinamentos] em Fortaleza é muito discrepante e será reavaliado pela empresa. Todos os funcionários passam por um programa de treinamento até como pré-requisito para o exercício de suas funções.”

Entre os programas de treinamento está o Aprender Fazendo (*Learn by doing*), que capacita todos os funcionários em todas as áreas. Quando necessário, o treinamento é complementado por instruções específicas para determinadas funções. “A política é a pessoa estar na função específica e visar à formação específica ou em caso de promoção”.²¹ Nestes

¹⁸ Documentos disponibilizados pela C&A.

¹⁹ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

²⁰ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

²¹ Representantes da empresa. Entrevistas realizadas em 04 jun. 2008.

treinamentos, percebe-se que os funcionários aprendem enquanto estão trabalhando e desempenhando suas funções. Dessa forma, é provável que esses treinamentos sejam úteis apenas para o desempenho de funções na própria empresa, mas não fora dela.

Quanto ao conhecimento exigido dos funcionários, segundo um diretor da empresa, “é desejável o ensino médio para os funcionários porque é importante saber falar e escrever, para quem trabalha com cartões tem que saber fazer análises numéricas”.²²

Os critérios de seleção para o funcionário ser admitido na loja levam em consideração pessoas que estejam no perfil do varejo, ou seja, “trabalhar com pessoas, trabalhar com equipes, falar e atender. Uma pessoa mais introspectiva fica difícil entrar nesse perfil”. Ainda segundo diretor da empresa, não há definição de gênero, raça ou idade para se trabalhar na C&A. Há critérios considerados objetivos, como disponibilidade de trabalho aos sábados e domingos. O diretor complementa que os funcionários “têm que gostar de gente, contagiar o ambiente e buscar fazer o melhor para o cliente. Tem que ter senso de urgência, inconformismo com as necessidades do cliente.”²³

De acordo com a empresa, “os treinamentos priorizam a melhoria do desempenho operacional e oferecem habilidade para qualquer iniciante desenvolver sua carreira”. Na estrutura das lojas há uma posição destinada quase que exclusivamente ao treinamento e ao apoio dos funcionários. Os treinamentos priorizam a melhoria do desempenho operacional e oferecem habilidade para qualquer iniciante desenvolver sua carreira.

Os funcionários das lojas são distribuídos nas seguintes áreas:

²² Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

²³ Representantes da empresa. Entrevistas realizadas em 04 jun. 2008.

TABELA 3 - LOJAS C&A – FUNCIONÁRIOS POR ÁREA - MARÇO 2008

ÁREAS	NÚMEROS DE FUNCIONÁRIOS (%)
Vendas	54,13%
Administrativo	3,20%
Fiscal	8,13%
Manutenção	0,67%
Venda de Produtos Financeiros	33,87%

FONTE: DOCUMENTOS C&A

Obs: Contempla Menor Aprendiz

Terceirização

De acordo com diretores entrevistados, a terceirização existe na empresa apenas as áreas que não fazem parte do negócio principal, como limpeza e refeitório. A C&A não tem gestão direta sobre os terceirizados. Ainda de acordo com diretor de loja, no negócio principal não há terceiros. Os trabalhadores temporários não são considerados terceiros, são contratados apenas nos eventos como Natal, Dias das Mães, Dias dos Pais, Dia dos Namorados e Dia das Crianças, e têm contrato definido para reforçar a equipe nos eventos.²⁴

Jornada de trabalho

A maioria dos trabalhadores tem jornada diária integral de oito horas, também chamada pela empresa de *full time*. A jornada parcial ou de seis horas diárias é chamada de *part time*. Nas lojas são três turnos: manhã, intermediário e noite, distribuídos de acordo com a curva de vendas. No CD, a jornada é de oito horas diárias, distribuída em dois turnos - das 06h00 às 13h50min e das 13h50min às 21h50min.

Segundo gerente entrevistado, a distribuição de turnos é feita de acordo com os horários do comércio local e do movimento das lojas. “Eles [turnos] não sofrem alteração no decorrer do trabalho, só ocorrem quando o funcionário precisa ou em situações imprevistas, como cobertura de ausência de funcionário”.²⁵

Há reclamações, contudo, de trabalhadores da unidade Porto Alegre, que se sentiram

²⁴ Representantes da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008

²⁵ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

prejudicados por mudanças de horários, aparentemente impostas pela empresa. Em resposta ao descontentamento dos funcionários, a C&A comentou que “a respeito de mudanças de horário impostas pela C&A em Porto Alegre, a empresa desconhece e jamais recebeu crítica formal do sindicato local sobre esse assunto. É possível algum mal entendido ou alguma questão pontual já resolvida, tendo em vista que o sindicato de Porto Alegre é bastante atuante e nada mencionou nesse sentido”.

TABELA 4 - JORNADA DE TRABALHO NAS UNIDADES PESQUISADAS – MARÇO 2008

JORNADA SEMANAL	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS (%)
36 horas	21,50%
44 horas	78,50%

FONTE: DOCUMENTOS C&A

Obs: Não contempla Menor Aprendiz

De acordo com líder da empresa, a mudança da jornada, de *part time* para a *full time*, está relacionada “com a necessidade da loja e se o trabalhador desempenhar um bom papel”²⁶. Afirmou, ainda, que a mudança também pode ocorrer devido ao interesse do funcionário e à necessidade da loja”²⁷.

Ao contrário dos trabalhadores, os gerentes regionais não consideram o aumento da jornada de *part time* para *full time* como uma forma de promoção. Frente a essa divergência, faz-se necessário questionar porque o trabalhador precisa desempenhar um bom papel para passar de *part time* para *full time*, já que, ao utilizar esse critério, a empresa passa a idéia de que a mudança é de fato uma forma de promoção.

Em relação a essa situação, a empresa fez o seguinte comentário:

O que determina a jornada de *part time* ou *full time* é a necessidade da operação da loja. De fato, os funcionários acabam entendendo essa mudança como promoções, devido a existência de uma diferença salarial de 22%. Entretanto, essa não é a forma de divulgação dada pela empresa. A anotação na ficha de registro do funcionário consta corretamente como alteração de carga horária, e não promoção.

²⁶Representantes da empresa. Entrevistas realizadas em 04 jun. 2008.

²⁷Representantes da empresa. Entrevistas realizadas em 04 jun. 2008

Em Fortaleza, a política de jornada/hora extra é diferente das demais unidades da C&A pesquisadas. A política foi definida na Convenção Coletiva de Trabalho, e limita o trabalho dos funcionários a 220 horas mensais, exceto digitadores e telefonistas, que devem ter jornadas de 6 horas por dia. Os menores aprendizes têm jornada de 16 horas semanais, e trabalham quatro dias por semana.

TABELA 5 - JORNADA DE TRABALHO (HORAS SEMANAIS) – ABRIL-MAIO 2008

JORNADA	TAM	INTER	CD	POA	BRA	FOR
44 horas	67%	63%	95%	70%	73%	91%
36 horas	32%	36%	2%	28%	25%	2%
Outra	1%	1%	3%	2%	2%	7%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Embora a liderança da empresa ressaltar que não considera desejável o exercício de horas extras, elas são exercidas e seguem políticas da empresa. Os critérios definidos estabelecem que apenas quem trabalha em horário integral pode fazer hora extra, com limite de duas horas diárias e 26 horas por mês, complementadas por banco de horas nas praças onde acordos com o sindicato permitem²⁸. As horas extras são compensadas em, no máximo, três meses, quando as regras do Acordo Coletivo de Trabalho permitem.

O exercício de horas extras é diferenciado nas lojas pesquisadas. Verifica-se que Tamboré, Interlagos e Porto Alegre são as unidades onde há um maior número de trabalhadores que realizam horas extras. Em Interlagos, a supervisora afirma que há banco de horas definido pela convenção coletiva: “a orientação é para que os funcionários não façam horas extras”²⁹. Apesar da orientação, 62% dos trabalhadores entrevistados da unidade Interlagos afirmam ter feito horas extras no mês anterior. No CD, a entrevista com os trabalhadores mostrou que metade das pessoas havia feito horas extras no mês anterior. Vale ressaltar que alguns entrevistados ficaram em dúvida nessa questão, pois não consideravam banco de horas como hora extra.

²⁸ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008

²⁹ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008

TABELA 6 - NÚMERO DE TRABALHADORES QUE REALIZAM HORAS EXTRAS – ABRIL-MAIO 2008

	TAMBORÉ	INTERLAGOS	CD	PORTO ALEGRE	BRASÍLIA	FORTALEZA
Sim	62%	62%	50%	73%	53%	16%
Não	38%	38%	50%	27%	47%	84%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Embora a política da empresa não permita que os trabalhadores com jornada de 36 horas semanais realizem horas extras, verifica-se que trabalhadores de Tamboré, Interlagos, Porto Alegre e Brasília que afirmam ter carga horária de 36 horas semanais fizeram horas extras além de sua jornada normal de trabalho no mês anterior ao da pesquisa.

Nas palavras de gerente, “em Brasília, a loja trabalha com banco de horas só para quem é *full time*, pois quem é *part time* não pode fazer banco de horas”³⁰. Todavia, os dados da pesquisa mostram que, nesta unidade, a posição da empresa não é espelhada na prática, já que pouco mais da metade dos funcionários que são *part time* fizeram horas extras no mês anterior à pesquisa.

TABELA 7 - HORA EXTRA POR JORNADA - ABRIL MAIO 2008

JORNADA	TAMBORÉ	INTERLAGOS	CD	PORTO ALEGRE	BRASÍLIA	FORTALEZA
44 horas	33	61	147	52	48	19
36 horas	19	28		22	14	1
Outra			5		2	
TOTAL	43	89	152	77	64	20

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Em Tamboré, Interlagos e Brasília, a maioria dos trabalhadores afirma que as horas extras não são remuneradas, mas compensadas pelo banco de horas. No CD, a remuneração das horas além da jornada de trabalho segue a Convenção Coletiva. Os trabalhadores são pagos após 180 dias, caso eles não compensem pelo banco de horas. Por isso, os trabalhadores entrevistados não sabiam responder de que forma eles seriam remunerados pela hora extra realizada no mês

³⁰ Representante de empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

anterior à pesquisa.

De acordo com a empresa, o sistema de banco de horas é adotado apenas nas unidades para as quais consta como item de Convenção Coletiva de Trabalho (CCT). O funcionário *part time* (com jornada de 36 horas semanais) pode trabalhar duas horas extras, desde que elas sejam compensadas dentro da mesma semana. Numa excepcionalidade de ultrapassagem dessa carga semanal, as horas não compensadas devem ser remuneradas com os devidos acréscimos legais e não podem ser depositadas no banco de horas. Quanto a esse quesito, a empresa declara que haverá checagem nos procedimentos em todas as unidades, e afirma que não existe impedimento legal para que os funcionários *part time* exerçam horas extras.

TABELA 8 – FORMAS DE COMPENSAÇÃO DAS HORAS EXTRAS

UNIDADE	TAM	INTER	CD	POA	BRA	FOR
Remuneradas e pagas como horas-extras	4,6%	15,0%	50,0%	19,0%	3,5%	95,0%
Não remuneradas, mas compensadas pelo banco de horas	93,0%	85,0%	50,0%	81,0%	95,0%	5,0%
Não remuneradas e não compensadas pelo banco de horas	2,4%				1,5%	
Total geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Em Porto Alegre, a forma de compensação mais usada pelos trabalhadores é o banco de horas (81%). De acordo com gerente “a idéia é trabalhar com banco de horas e não horas extras. Mas tem que ter planejamento prévio, inclusive do ponto de vista pessoal”³¹. Contudo, há reclamações de entrevistados tanto por desconhecerem o cálculo das horas feito pela empresa quanto por trabalharem a mais sem terem essa disponibilidade.

Em Brasília, de acordo com Sindicato dos Comerciantes do Distrito Federal, o banco de horas está suspenso desde 2003. Os problemas apontados pelo sindicato são a falta de cumprimento, por parte da empresa, das regras estipuladas com o sindicato, e o fato dos empregados sempre estarem freqüentemente com débito de horas. Mesmo assim, 95% dos

³¹ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008

entrevistados de Brasília que realizam horas extras afirmam que a forma de compensação é mediante banco de horas.

Em Fortaleza, por intervenção do sindicato, não há, de fato, banco de horas. Ao serem perguntados se fizeram horas extras no mês anterior, a maioria (84%) dos trabalhadores entrevistados afirmou que não.

Em declaração, a empresa afirma que, “quanto às eventuais pendências de pagamento de horas extras [em Brasília], a C&A esclarece não ter registro das mesmas. Caso houvesse alguma irregularidade, já teria havido questionamento pelo próprio sindicato. Quanto ao uso inadequado do banco de horas, foram verificadas e já corrigidas as irregularidades. Atualmente não há utilização de banco de horas em Brasília e em Fortaleza. Essa ação construtiva, decorrente da pesquisa, está gerando uma verificação desses procedimentos em todas as lojas e, onde necessário, serão aplicadas ações corretivas. Vale esclarecer, ainda, que o saldo do banco de horas nas unidades que utilizam é afixado no mural da unidade para que todos os funcionários tenham conhecimento do saldo e façam o acompanhamento das compensações”.

Remuneração

De acordo com líderes da empresa entrevistados, a política salarial é a mesma para todo o Brasil, com adequações regionais. Identifica-se que há especificidades salariais conforme as localidades, e que a remuneração do CD é um pouco superior à das lojas. De forma geral, há uma concentração maior de trabalhadores nas faixas de até dois salários mínimos.

TABELA 9 – REMUNERAÇÃO DAS UNIDADES PESQUISADAS – ABRIL MAIO 2008

FAIXA SALARIAL	% DE FUNCIONÁRIOS
Até um salário mínimo	3,48%
De 1,01 a 1,50 salário mínimo	34,75%
De 1,51 a 2,00 salários mínimos	22,09%
De 2,01 a 2,50 salários mínimos	5,86%
De 2,51 a 3,00 salários mínimos	16,06%
De 3,01 a 4,00 salários mínimos	7,65%
De 4,01 a 5,00 salários mínimos	5,86%
Acima de 5 salários mínimos	4,25%

FONTE: Documentos C&A

De acordo com a empresa, estão considerados na tabela acima os funcionários *part time*, que recebem salários proporcionais em relação aos *full time*.

A empresa faz pesquisa regional de salário e, a partir das informações colhidas, define um piso salarial C&A. De acordo com gerente:

O RH tem uma diretriz regularmente atualizada com o mercado, de acordo com os *players* Riachuelo, Renner e outras. A C&A pesquisa as práticas de remuneração, tenta praticar até um quartil acima da média de mercado. Há política de remuneração para o Brasil inteiro, mas o piso salarial é diferenciado por causa das diferentes regiões no país. Seguimos os acordos coletivos de cada região, mas adotamos um salário base (piso C&A), que normalmente é superior ao piso salarial da categoria.³²

Na política de remuneração da empresa está inserido um Programa de Participação nos Resultados (PPR), chamado de PROPAR. Segundo os diretores da empresa, o PPR da C&A foi implantado antes da criação da Lei de Participação nos Lucros. O PROPAR é distribuído por unidade e está ligado a metas coletivas – se as metas forem atingidas pela unidade, todos, daquela unidade, recebem o PROPAR. “A meta é baseada no histórico da loja, que é amarrada a uma meta total da empresa. De 70 a 75% [dos associados] têm feito resultado no PROPAR”, afirmam os gerentes.

A meta estabelecida no PROPAR é composta por um percentual para venda de cartões e outro para venda de roupas. Entretanto, a venda de cartões acima da porcentagem não compensa uma possível venda de roupas abaixo da porcentagem. O PROPAR é pago semestralmente e, caso a loja não atingir parte da meta em seis meses, não recebe a primeira parte. Entretanto, se conseguir atingir o total estabelecido durante o ano, recebe 100% no 2º semestre³³.

O PROPAR é gerido por uma comissão de negociação constituída pelo gerente e por três a cinco funcionários. Os componentes da comissão são indicados pelos próprios

³² Representante da empresa Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

³³ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

trabalhadores e pela gerência da loja que, em comum acordo, definem formalmente os representantes dos trabalhadores no PROPARG. Um dos critérios para indicação é que o funcionário tenha tempo e conhecimento sobre a empresa. A comissão é composta por um representante de cada departamento da loja. As reuniões da comissão são mensais ou bimestrais, e sua função é esclarecer dúvidas sobre o programa. O pagamento do PROPARG é feito a cada seis meses.³⁴

De acordo com a empresa, tais condições estão previstas nos Programas de Participação nos Resultados de 2008 e 2009, e as reuniões da comissão acontecem principalmente para discutir o plano de metas e os resultados comerciais.

Em 2007, a porcentagem dos valores pagos para os funcionários foi baseada nas seguintes condições: a) funcionários localizados das áreas de Vendas de Produtos Financeiros receberam 30% do valor com base nas metas atingidas com as vendas de roupas e eletrônicos e 70% do valor pelas metas atingidas com as vendas de produtos financeiros; b) funcionários localizados nas áreas de Vendas de Roupas e Eletrônicos receberam em percentuais inversos, ou seja, 70% referente às metas de vendas de roupas e eletrônicos e 30% referente metas de vendas de produtos financeiros.

De acordo com diretor de loja entrevistado, os sindicatos são convidados a discutir o PPR, mas nem todos participam. “Por quê? Não sei, mas são convidados formalmente”.³⁵ No caso das lojas de Interlagos e Porto Alegre, um representante do sindicato compareceu em uma das reuniões do PROPARG³⁶.

De acordo com um dos gerentes participantes da pesquisa, a política de benefícios da empresa é igual para todas as praças.³⁷ Alguns benefícios são previstos por lei e na Convenção Coletiva de Trabalho. São enumerados como benefícios gerais, para empregados diretos e

³⁴ Representantes da empresa. Entrevistas realizadas em 04 jun. 2008.

³⁵ Representante da empresa Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

³⁶ Representantes da empresa. Entrevistas realizadas em 04 jun. 2008.

³⁷ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

terceirizados: salário, PROPAR, férias, férias para gestante, licença-maternidade para mãe adotiva, vale transporte. Outros são específicos para trabalhadores da empresa C&A: assistência médica, refeição/desjejum, cartão de descontos (compras nas lojas com descontos), convênio odontológico, convênio farmácia, convênio universidades, empréstimo consignado, auxílio funeral (segundo a empresa, condições acima das CCTs), homenagem por tempo de casa.

3. ANÁLISE GERAL

Neste capítulo, apresenta-se uma análise geral, feita pelo Instituto Observatório Social, a partir dos temas que são parâmetros dos estudos elaborados pela organização, considerando o conjunto das unidades C&A pesquisadas.

3.1. LIBERDADE SINDICAL

Líderes da empresa confirmam que não é permitida a entrada de dirigentes sindicais na C&A para qualquer tipo de campanha. Afirmam, também, que há local específico para colocação de material do sindicato, desde que entregue ao gerente da loja. A empresa considera o sindicato como um ente externo e estranho à organização, conforme indica o seu comportamento perante às questões sindicais, ilustrado pelo relato a seguir:

A empresa não impede o relacionamento entre associados e sindicato, e dá acesso a algumas coisas, como: há local específico para comunicação. Não permite acesso ao local de trabalho, porque isso atrapalha o dia a dia, tira o direito de a pessoa exercer atividade. Se quiser deixar o material lá dentro da loja, o dirigente entra em contato com o gerente para dar o material. Com o sindicato de São Paulo já foi firmado um acordo nesse sentido. Algumas lojas têm quadro de acrílico onde é colocado o material.³⁸

De acordo com os líderes entrevistados, a empresa não autoriza a realização de reuniões dos trabalhadores quando convocadas pelo sindicato em algum local da unidade, pois “não tem espaço e afeta o dia a dia dos trabalhadores e clientes. Se fizerem fora, a gente informa

³⁸ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

e as pessoas vão, mas fora do horário de trabalho”³⁹. Outro diretor ressalta que “unidade não é o ambiente adequado porque trabalhamos direto com o público. Mas não há restrição se alguém quiser participar fora das dependências da empresa”.⁴⁰

Perguntado se a empresa dá acesso aos locais de trabalho para sindicalistas, inclusive aqueles que não são funcionários da unidade, um gerente respondeu que nunca nenhum sindicalista lhe pediu isso, mas acha que a loja não é o local adequado.

Em entrevista do IOS, o supervisor da loja de Fortaleza também afirmou que a empresa não interfere no acesso dos sindicalistas ao local de trabalho, e corroborou sobre o que acha inapropriação do local de trabalho para reuniões sindicais. “O associado trabalha numa área de vendas, não acho interessante esse espaço físico para isso”⁴¹, reforçou, completando que a empresa não interfere quando são convocadas reuniões dos trabalhadores pelo sindicato em algum local da unidade. Porém, pelo fato da loja da região central da cidade estar localizada perto do sindicato, as reuniões são feitas no próprio sindicato.

Nenhum líder relatou a presença de delegado sindical nas lojas, embora tenha sido verificado pela equipe de pesquisadores que em Porto Alegre um funcionário é dirigente sindical. A empresa comenta que “*não foi solicitada [pelo IOS] a fornecer essa informação [sobre a presença de delegados sindicais]. Além disso, os sindicatos participantes seguramente devem ter o controle desse dado*”.

De acordo com os líderes entrevistados, as comissões que atuam na empresas são: Conexão Direta, CIPA, Comissão do PROPAR (Participação e Resultados), e o grupo de voluntários da sustentabilidade, que faz trabalho de conscientização sobre reciclagem de lixo. O Conexão Direta é formado por um representante de cada setor, indicado por funcionários, que se reúnem a cada um ou dois meses para discutir com a gerência os problemas levantados.

Em Porto Alegre, há ainda a Comissão Especial para Alimentação, iniciativa local que

³⁹ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008

⁴⁰ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

⁴¹ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun.2008.

avalia a qualidade da alimentação oferecida pela empresa. No CD uma mesma comissão cuida dos assuntos da Conexão Direta e do PROPAR. De acordo com gerente, na comissão do PROPAR são discutidos, além dos assuntos internos da loja, como manutenção de equipamento, assuntos externos, como o excesso de velocidade dos caminhões que trafegam nos arredores.

Os líderes de todas as unidades pesquisadas foram unânimes em afirmar que não há comissão prévia de negociação porque não há necessidade de tal comissão: “Não há comissão de conciliação prévia porque não há conflitos sérios na empresa. Quando existe algum problema que chegam ao nosso conhecimento ou do Canal Aberto, são resolvidos”.⁴²

Sobre Comissão de Conciliação Prévia, a empresa fez o seguinte comentário:

A C&A não o aplica por considerá-lo ainda passível de melhor entendimento e aplicabilidade nas relações de trabalho. Sabemos que a lei 9.958/2000, que introduziu as Comissões de Conciliação Prévia na CLT, ainda gera controvérsias na Justiça do Trabalho e no Supremo Tribunal Federal, o que pode ser referendado pela ADI No 2139, de 13/05/09, (vinculada à ADI No 2160), de competência do Tribunal Pleno do STF, suspendendo essa obrigatoriedade. Dessa forma, fica definitivamente garantido o acesso direto dos trabalhadores à Justiça do Trabalho, sem exigência de submeterem, anteriormente, os conflitos às Comissões de Conciliação Prévia.

Ainda de acordo com a empresa, o sistema interno de comunicações é constituído por várias atividades, comissões e instrumentos visando a melhor relação possível com seus funcionários. “O objetivo é atingir os resultados de negócios através de um clima organizacional positivo. Não se trata, portanto, de comissões legalmente passíveis de obrigatória participação de representação sindical”.

Percebe-se, mais uma vez, que a empresa exclui o sindicato como um representante legítimo dos trabalhadores, substituindo-o pelas comissões criadas pela empresa. Identifica-se, aqui, a necessidade de se avaliar a legitimidade dessas comissões como representantes dos trabalhadores.

O índice de sindicalização dos funcionários da C&A é diferenciado nas unidades

⁴² Representante de empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

pesquisadas. Ao analisar as respostas dos trabalhadores percebe-se que as taxas de sindicalização são as seguintes: 11,59% em Tamboré, 7,69% em Interlagos, 5,26% no CD, 26,66% em Porto Alegre, 15,70% em Brasília, e 12,90% em Fortaleza.

Porto Alegre é a unidade que apresentou maior índice de sindicalização: 28 de 105 entrevistados. Dentre esses, 11 citam filiação ao Sindicato dos Comerciários/ Sindec/ Sindicato dos Trabalhadores do Comércio de Porto Alegre. Um dos funcionários é diretor sindical adjunto do Sindicato dos Comerciários de Porto Alegre (Sindec).

Em Fortaleza, poucos trabalhadores(as) dizem ser sindicalizados. Entre os entrevistados, apenas 13% respondem ser filiado a algum sindicato. Este percentual corresponde a 16 trabalhadores, sendo que destes apenas 11 souberam identificar corretamente o nome do sindicato ao qual pertencem (Sindicato dos Comerciários).

Essa constatação repete-se em todas as unidades pesquisadas, onde muitos trabalhadores que afirmam ser sindicalizados não sabem ou não lembram o nome do sindicato, ou respondem que eram sindicalizados ao “sindicato da loja” ou “dos comerciantes”.

TABELA 10 – COMO OS TRABALHADORES ADQUIREM INFORMAÇÕES SINDICAIS

	TAM	INT	POA	CD	BRA	FOR
Participando de assembléias ou reuniões do sindicato	0	2	2	5	1	2
Lendo boletins, panfletos ou jornais do sindicato	22	36	53	156	66	39
Conversando com diretores do sindicato	1	1	5	3	2	2
Conversando com colegas de trabalho	32	57	54	79	63	57
Conversando com chefes ou gerentes	9	9	10	42	27	33
Pelos meios de comunicação no local de trabalho (muraís)	23	56	23	64	36	59
Pelo carro de som	0	2	0	66	3	30
Não tenho conhecimento	23	50	15	79	15	20
Outros	1	5	0	8	2	2

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

OBS: Os entrevistados escolheram até 3 opções

Na pesquisa atual, chama a atenção que parte dos funcionários considera-se sindicalizada pelo fato de entregarem a carta de não pagamento da contribuição sindical. Ressaltam-se as seguintes falas dos trabalhadores: “poucas coisas são passadas pela empresa, a única coisa que recebemos da empresa é sobre a carta de anular o imposto sindical”, e “[quando

entrei na empresa] entreguei uma carta para o sindicato e não lembro o que dizia a carta”.

De acordo com comentários da empresa, “nas unidades pesquisadas, houve 83% de recolhimento da contribuição, comprovando o entendimento da inexistência dessa atitude. A oposição pode ser considerada normal, tendo em vista que o direito a essa iniciativa está previsto na própria Convenção Coletiva de Trabalho”. No CD, 100% do quadro de funcionários fez o pagamento da contribuição para o sindicato nos últimos três anos. As devidas comprovações foram entregues diretamente à direção do sindicato nos respectivos anos. Os documentos comprobatórios encontram-se à disposição para verificações.

Quando perguntados sobre o tempo em que são filiados ao sindicato mencionado, os entrevistados respondem que o são desde que entraram na empresa, ou indicam o tempo em anos e/ou meses que equivalem ao tempo de contratação na empresa.

Um aspecto que se pode abordar aqui é a falta de clareza por parte dos funcionários da C&A do que é ser sindicalizado. A falta de acesso dos dirigentes sindicais às proximidades da loja é um grande empecilho à informação dos trabalhadores acerca dos assuntos sindicais. Outro problema levantado pelo Sindicato dos Comerciários de Osasco é, no caso de Barueri-Alphaville, onde se localiza a Unidade Tamboré, a alta rotatividade dos funcionários, o que dificulta a conscientização dos trabalhadores.

A localização do CD, diferentemente das lojas pesquisadas localizadas em *shoppings centers*, permite a distribuição de informativos do sindicato e a presença do carro de som. A política da empresa, contudo, é a mesma para todo o Brasil: não permite a presença de sindicato no interior das unidades.

O Sindicato dos Comerciários do DF relata que a empresa tenta proibir a divulgação de qualquer material ou informação por parte do sindicato. Por outro lado, as restrições da empresa não impedem o fluxo de informações sobre o sindicato dentro do ambiente de trabalho, já que 52% do total de trabalhadores da unidade Brasília afirmam que recebem essas informações conversando com colegas de trabalho.

TABELA 11 - NÚMERO DE TRABALHADORES QUE JÁ PARTICIPARAM DE ATIVIDADES SINDICAIS (%)

	TAMBORÉ	INTERLAGOS	CD	PORTO ALEGRE	BRASÍLIA	FORTALEZA
SIM	0%	1%	3%	4%	2%	5%
NÃO	100%	99%	97%	96%	98%	95%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Um dado preocupante refere-se à participação dos entrevistados em atividades sindicais. Conforme mostra a tabela anterior, a maioria dos entrevistados afirma que nunca participou de atividade sindical alguma. Esse dado pode ser resultado de várias limitações enfrentadas pelo movimento sindical do setor, entre elas o impedimento do sindicato de realizar alguma atividade no interior da unidade, em especial de esclarecimento acerca das atividades e da participação em eventos sindicais.

A empresa comenta que a “pesquisa registra, de fato, um baixo índice de sindicalização e de informação sobre as atividades conduzidas pelo sindicato. A responsabilidade por esse nível de atuação deve ser, entretanto assumida pelo sindicato, e não debitada à empresa. A pesquisa, entretanto, registra claramente que a C&A oferece os canais através dos quais os funcionários tomam conhecimento das atividades sindicais, ou seja, quadros de avisos internos e espaços para colocação e distribuição de materiais informativos, como folhetos, panfletos, jornais, quando solicitado pelos sindicatos. Isto evidencia que as informações sindicais circulam livremente dentro da empresa quando solicitadas pelos sindicatos. É correta a informação que a empresa não permite a realização de reuniões nas unidades, o que é perfeitamente compreensível, dada a natureza das relações e a clara interferência dessas atividades no ambiente de trabalho”.

3.2. NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Na C&A, não há negociação direta entre sindicatos locais e empresa. A negociação coletiva é feita entre a entidade patronal e entidade sindical, municipal ou estadual, e só ocorre no período de data-base. As comissões existentes nas lojas (PROPAR, CIPA e Conexão Direta) formam um canal de diálogo entre trabalhadores e gerentes, mas não há informação se

influenciam ou reivindicam no processo de negociação coletiva. O Sindicato dos Comerciários de Osasco ressalta que a negociação entre a empresa e seus trabalhadores prevalece, mas dentro de uma política de marginalização das entidades da classe trabalhadora.

De acordo com líder da empresa, a empresa está vinculada à entidade patronal de cada praça, mas não tem representante nessas entidades e não participa de negociações. A participação da empresa “se limita a cumprir o que foi acordado na Convenção Coletiva”⁴³. Com efeito, a negociação e os temas de negociação são discutidos pelos sindicatos de classe.

No Mapa da empresa feito pelo IOS em 2006, dirigentes sindicais relataram que algumas Convenções Coletivas não permitiam o sistema de banco de horas, a exemplo das Convenções dos Comerciários da Bahia e do Maranhão. Como será visto nas análises por unidades, essa situação persiste, porém a empresa adota majoritariamente o sistema de banco de horas, com exceção das praças de Brasília e Fortaleza, onde essa prática foi suspensa. Mesmo contrariando as regras da empresas, muitos entrevistados que têm jornada de 36 horas semanais afirmam que realizam horas extras, como citado no item 2.2.2, na parte sobre jornada de trabalho.

De acordo com a empresa, o sistema de Banco de Horas é adotado apenas nas unidades para as quais consta como item de Convenção Coletiva de Trabalho (CCT). O funcionário part time – com jornada de 36 horas semanais pode trabalhar duas horas a mais como extras, desde que elas sejam compensadas dentro da mesma semana. Caso essa carga semanal seja ultrapassa, “as horas não compensadas devem ser remuneradas com os devidos acréscimos legais e não podem ser depositadas no banco de horas”.

Ainda de acordo com a empresa, “quanto ao uso inadequado do banco de horas, foram verificadas e já corrigidas as irregularidades. Atualmente não há utilização de Banco de Horas em Brasília e em Fortaleza. O saldo do banco de horas, nas unidades que utilizam, é afixado no mural da unidade para que todos os funcionários tenham conhecimento e façam o acompanhamento das compensações”.

⁴³ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

3.3. DISCRIMINAÇÃO NO TRABALHO

No contexto de 2008, os números anunciados pela própria empresa e a pesquisa do IOS confirmam a maior presença de jovens no quadro de funcionários da C&A nas unidades pesquisadas, assim como a grande presença de mulheres e negros. Há relatos de discriminação de raça contra os trabalhadores, embora esse tipo de discriminação não seja preponderante.

Os casos de discriminação relatados a seguir não serão identificados por unidade, para que os entrevistados tenham sigilo total. Do ponto de vista qualitativo, algumas falas dos trabalhadores indicam que a maneira como a empresa trata seus funcionários doentes é preocupante. Frente a esses problemas, a empresa declara que:

Reconhece a gravidade e principalmente as dificuldades tanto na gestão de eventuais situações discriminatórias, quanto na correta identificação e análise de relatos através de depoimentos colhidos na pesquisa. e que a maioria dos funcionários não teve tais experiências. Embora nenhum caso de discriminação deva ser defendido, não podemos afirmar pela pesquisa que esse comportamento é marcante no ambiente C&A. Tais atitudes não significam marcas características do ambiente C&A, e sim traços comportamentais presentes nos mais variados estratos *sociais*.

É importante ressaltar que a análise do tema discriminação é feita não somente de forma quantitativa, mas principalmente qualitativa, uma vez que qualquer caso de discriminação que ocorra no ambiente de trabalho é indicativo de uma situação anormal e prejudicial ao trabalhador, e deve ser enfrentada pela gestão da empresa, seja qual for o fator que origina esse problema.

TABELA 12 - NÚMERO DE TRABALHADORES QUE SE SENTIRAM DISCRIMINADOS OU PREJUDICADOS POR ALGUM MOTIVO (%). ABR-MAIO 2008

UNIDADE	SIM	NÃO
Tamboré	36%	64%
Interlagos	34%	66%
CD	12%	88%
Porto Alegre	28%	72%
Brasília	26%	74%
Fortaleza	14%	86%
TOTAL GERAL	21%	78%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Percebe-se que nas lojas, e principalmente nas lojas paulistas, há um maior número de funcionários que se sentem discriminados ou prejudicados. As relações de competitividade e a cobrança de metas nas lojas são mais acirradas, ao passo que no CD há uma estrutura funcional menos competitiva. O fato da gestão do CD não exigir que os funcionários alcancem metas de forma tão ostensiva permite que as relações sociais entre trabalhadores e lideranças da unidade sejam mais estáveis e menos tensas, embora haja uma grande disparidade, difícil de transpor, entre cargos operacionais e cargos administrativos, uma vez que quem exerce cargos operacionais não faz parte da mesma linha de promoção de quem exerce cargos administrativos.

Sobre esse assunto, a empresa comentou que “as operações dos CDs são notoriamente diferentes das lojas. A carreira em logística é bastante diferenciada em seu conteúdo e competências. O CD caracteriza-se por uma operação bastante disciplinada e exigente em termos de atenção e cumprimento das tarefas por seus operadores. Os dois CDs têm o desafio do adequado abastecimento de todas as lojas espalhadas pelo país e para tanto tem objetivos e metas amplamente divulgados e acompanhados através de painéis localizados nas áreas de trabalho.”

Com relação às lojas, em Fortaleza, o número de entrevistados que se sentiram prejudicados é baixo quando comparado às lojas das demais regiões. Os entrevistados, de forma geral, elogiaram a atuação da gerente local, o que pode ser um indicativo de uma ação mediadora eficiente e inibidora de discriminação por parte da gerente, e não uma política geral da empresa.

Além dos motivos listados pela pesquisa do IOS (Tabela 13), que têm como base os Direitos Fundamentais do Trabalho da OIT, outros motivos de discriminação citados pelos

entrevistados foram: idade; incompatibilidade entre o trabalho na C&A e a vida pessoal; excesso de trabalho ou jornada extensa de trabalho; não alcance das metas; competitividade acirrada; excesso de funções; critérios pessoais para avaliar funcionários; abuso de poder; escolaridade; brincadeiras com pessoas deficientes por parte de colegas de trabalho e com quem têm dificuldade de desempenhar suas funções como querem os gestores; humilhação; desqualificação de funcionário em público; e discriminação de funcionários que não realizam hora extra.

TABELA 13 - MOTIVOS PELOS QUAIS OS TRABALHADORES SE SENTIRAM DICRIMINADOS OU PREJUDICADOS NAS UNIDADES PESQUISADAS- ABR-MAIO 2008

MOTIVOS	CITAÇÕES
Ser homem	1
Cor ou raça	4
Participação sindical	2
Participação política	1
Doença	13
Ser mulher	3
Religião	7
Orientação sexual	2
Doença no trabalho	20
Outros motivos	158

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

OBS: Os entrevistados escolheram até 3 opções

Alguns relatos dos trabalhadores que se sentiram prejudicados ou discriminados ou presenciaram casos de discriminação foram selecionados:

- **doença e doença no trabalho:** houve relato de outro(a) funcionário(a) que tinha depressão, passava mal na loja, o que gerou comentário público da monitora de que “era frescura”; trabalhador teve um problema sério de depressão (TOC – transtorno obsessivo compulsivo) por causa do trabalho, foi ao médico psiquiatra, tomou remédio, quando trouxe atestado a empresa questionou a validade, no dia seguinte a empresa descredenciou o médico do plano e colocou um informativo divulgando a medida, deixando o funcionário sem tratamento (teve que interromper); uma pessoa havia feito um cirurgia de varizes e por isso foi demitida (depois acionaram o sindicato e ela foi readmitida); a gerência duvidou da doença de um funcionário e as lideranças sugeriram para que os demais trabalhadores não criassem vínculo de amizade com essa pessoa de modo a mostrar que não concordam com colegas que pegam atestado médico; uma pessoa pegou atestado médico de horas para fazer exame e quando voltou tomou suspensão por um dia; se alguém falta por doença, supervisor diz que em 75 dias a pessoa não pode ficar doente; uma líder

ameaçava os outros funcionários quando eles apresentavam atestados, as pessoas dão atestado por doença real e quando voltam não são bem tratadas e são mal vistas; se a pessoa entregar um certo número de atestados, essa pessoa fica fora do sorteio anual de brindes (Meta de absenteísmo).

Os relatos dos trabalhadores indicam casos de discriminação e humilhação nas unidades pesquisadas da C&A. A situação mais recorrente refere-se aos funcionários que apresentam atestados por doença: a empresa não vê como bons olhos essa situação, questionando a honestidade do trabalhador e a idoneidade do profissional médico que dá o atestado. Sobre essa questão, a empresa afirma que:

A análise da questão doença, objeto de 33 relatos, indica a prevalência da discussão sobre validade e/ou abuso do uso de atestados. Com certeza há cuidados por parte da liderança nessa questão tendo em vista que 20% das dispensas por falta grave em 2008 foram motivadas por atestados comprovadamente falsificados. Além disso, não há qualquer ilegalidade em se checar a validade do atestado quando houver indicativos de alguma inconsistência. Não se trata, portanto, de questionamento da honestidade do trabalhador e nem mesmo da idoneidade do profissional médico, como afirmado acima. O assunto, entretanto, passou a ser gerenciado centralizadamente com a recente modificação estrutural do serviço de saúde, que administrará diretamente as entidades conveniadas localmente e, com isso, permitirá ao médico chefe central da C&A manter contatos diretos com os médicos locais, inclusive para análise e decisões sobre atestados médicos com mais agilidade e profissionalismo.

- **escolaridade:** Entrevistado(a) sentiu-se discriminado(a) quando a empresa selecionou quem iria fazer o curso de Excel e excluiu o funcionário(a) por não ter cursado faculdade. “A empresa exige que se faça faculdade, porém não dá incentivos financeiros ou flexibilidade de horário”. Segundo os funcionários, a empresa não deveria “cobrar tanto uma faculdade” dos funcionários (ou seja, fazer um curso superior), pois todos não têm condições de pagar.

- **autoritarismo:** Um(a) funcionário(a) deu uma opinião (palpite) sobre um processo (informalmente) e foi colocado na sua avaliação que era falta de interesse dele e conduta negativa sobre o trabalho e isso que foi levado a gerência; entrevistado(a) considera que existiram situações em que os direitos foram prejudicados (banco de horas, descontos, promoções), foi conversar com gerência e esta não deu respostas, e sim mais exigências; outro entrevistado(a) relata que líderes não cumprem acordos, não há transparência e nem seguem os direitos do

trabalhador; entrevistado(a) acredita que às vezes a empresa pune os funcionários por que acha que eles infringem as regras por que querem e na verdade é porque as regras não são passadas de uma maneira clara e objetiva;

- **excesso de cobrança e competitividade:** Funcionário esperava ser promovido(a), pois tinha um bom desempenho e era elogiado(a) pelos colegas, mas acabou não sendo e não lhe foi dito os motivos. Apenas depois que já tinham ocorrido as promoções foi que a líder disse quais eram os motivos, relativos à vida pessoal; entrevistado(a) reclama que sempre tem “fofoca” sobre seu desempenho ou sobre algo que não conseguiu fazer, “te põem para baixo, cobranças absurdas, te deixam mal, isso da parte dos superiores, há monitoramento excessivo; a pessoa fica o tempo todo no seu pé e isso causa stress e angústia”,

- **humilhação:** Um(a) funcionário(a) que trabalha no provador relatou que houve uma ocasião que desapareceram algumas peças e a gerência desconfiou do funcionário/a; outro entrevistado(a) se sentiu prejudicado porque faltou por problemas pessoais, houve desconto no salário, a gerente adicionou a isso uma advertência, o que, de acordo com entrevistado(a) não é permitido nas normas da empresa as duas medidas simultaneamente,. “fez isso para me desqualificar e humilhar”, mas o(a) funcionário(a) acionou o sindicato para encaminhar a anulação da advertência; outro funcionário(a) diz que trabalhou bastante mas considerou que foi discriminado por não alcançar metas; outro relato diz que “supervisor não cumprimenta as pessoas, fala que eu não faço cartão, já chega cobrando”, apesar de a venda de cartões não ser sua função, funcionário(a) é cobrado(a) por isso e seu trabalho não é reconhecido se não “vender cartão”;

- **idade:** funcionário(a) disse que estava interessado(a) no cargo de supervisor, perguntou ao gerente a possibilidade e ouviu a resposta de que a empresa aposta em pessoas mais jovens, a “C&A não fica com funcionário depois de aposentado”; entrevistado(a) se sentiu prejudicado(a) porque uma pessoa mais nova e menos experiente foi promovida e considera então, que foi muito mais pela aparência do que pela competência e porque ela era "puxa-saco";

- **jornada/sobrecarga de trabalho:** embora líderes da empresa tenham declarado que

as alterações na jornada estão relacionadas ao interesse do funcionário, à necessidade da loja, ou a situações imprevistas, estas afirmações são contraditas em relatos colhidos dos trabalhadores. um(a) entrevistado(a) se sentiu prejudicado(a) porque se recusou a fazer horas a mais do que a sua jornada de trabalho e a reação das lideranças quanto a isso deu a entender que deste modo poderia esquecer qualquer tipo de crescimento na empresa; entrevistado(a) discordou do banco de horas que não paga hora extra e não se pode escolher os dia de descontar (folgar); era obrigado a fazer hora a mais (designavam quando ele tinha que fazer e descontar), falou com o sindicato e descobriu que era proibido então se negou a fazer hora extra e líderes passaram a tratá-lo como se não fizesse o seu trabalho corretamente; funcionário(a) se sentiu prejudicado porque levou suspensão por bater o cartão de maneira errada, trabalhou o seu turno normalmente bateu seu cartão para sair e depois continuou a trabalhar normalmente (trabalhou de graça até às 22 horas) e tornou a bater seu cartão às 22 horas. Foi punido com suspensão por ter feito horas extras, mesmo com sua chefia sabendo que seu setor não tinha funcionário e que ia trabalhar de graça. Ou seja, o trabalhador não foi punido por fazer horas extras sem bater o cartão, e sim por fazê-las e bater cartão; funcionário se sentiu prejudicado porque foi chamado para fazer treinamento em dia de folga e a empresa não quis dar um outro dia de folga; um entrevistado presenciou que um colega não teve opção em escolher trabalhar aos domingos, esse tipo de situação afetou o grupo como um todo, pois quem não aceitasse trabalhar no esquema 1/1 estaria mais longe de uma promoção; outro entrevistado relatou que às vezes tem trabalhadores que não descansam quando é sua folga, às vezes a empresa não compensa “as horas do banco”;

- **orientação sexual:** um dos trabalhadores abordados durante a pesquisa relatou que sofreu preconceito por ser homossexual e que ele e o companheiro sofreram perseguição dentro da empresa. “Sou homossexual, tive um relacionamento com colega da empresa, mas houve mudança de horário para não ficarmos juntos(as), não podíamos almoçar juntos(as). Havia brincadeiras preconceituosas de colegas e do líder do caixa. Cheguei a pedir transferência, minha vida pessoal e profissional virou um lixo., pedi para supervisor mudar companheiro(a) do caixa,

foi para a troca para não ser desenvolvido (a)”⁴⁴, afirmou. Acho que não fui promovido(a) por ser homossexual. Companheiro (a) deu abandono de emprego”; entrevistado(a) relatada que supervisor da unidade não gostava de homossexuais, excluía pessoas do departamento e acabou demitindo funcionário (a) homossexual.

A Empresa comenta que a análise da tabela 13 aponta 11 relatos sobre discriminação por doenças em geral e 19 por doenças ocupacionais, genericamente totalizando 33 casos nesse campo e atingindo 3,81% da população pesquisada. Os demais motivos, caracterizados pelos relatos acima, estão pulverizados e representam episódios pontuais no ambiente de trabalho, o que comprova que tais atitudes não significam marcas características do ambiente C&A. Ressalta ainda que a maioria não presenciou casos de discriminação, conforme tabela abaixo.

TABELA 14 - NÚMERO DE TRABALHADORES QUE PRESENCIOU CASOS DE DISCRIMINAÇÃO DE TRABALHADORES POR PARTE DA EMPRESA (%). ABR-MAIO 2008

UNIDADE	SIM	NÃO
Tamboré	19%	81%
Interlagos	22%	78%
CD	8%	92%
Porto Alegre	6%	94%
Brasília	8%	92%
Fortaleza	2%	98%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

- **participação sindical:** foram identificados dois funcionários que precisaram se justificar à empresa quanto à filiação ao sindicato. Segundo os trabalhadores, a filiação aconteceu para que conseguissem desconto na faculdade.

- **raça:** um dia um(a) gerente regional ficou do lado de uma funcionária negra do RFS dizendo: “vamos negrinha, vamos trabalhar negrinha”; entrevistado ouviu uma funcionária dizendo que tinha sido discriminada por raça/cor, foi a ela por *trainnee*: “tinha que ser negra mesmo”; um(a) chefe de uma funcionária disse que só poderia trabalhar na C&A quem se

⁴⁴ Na terminologia da empresa “ser desenvolvido” é adquirir conhecimentos no local de trabalho e, assim, ter a chance de ser promovido e crescer profissionalmente.

garantisse e ela não se garantia por causa de sua cor (chefe ainda trabalha na empresa); o apelido de pessoa negra é “Pelé” ou “Xica da Silva”, chamada em tom pejorativo; um trabalhador afirma que não recebeu promoção por ser nordestino; funcionário(a) relata que sua supervisora recusou um currículo pelo fato de a pessoa ser negra e pela idade;

TABELA 15 - CASOS DE DISCRIMINAÇÃO DA EMPRESA CONTRA TRABALHADORES PRESENCIADOS POR ENTREVISTADOS

MOTIVO	TAMBORÉ	INTERLAGOS	CD	PORTO ALEGRE	BRASÍLIA	FORTALEZA
Ser homem	0	0	2	0	1	0
Cor ou raça	0	6	3	0	0	1
Participação sindical	0	0	1	0	0	0
Participação política	0	1	0	1	0	0
Doença	2	7	1	2	1	1
Ser mulher	0	0	2	0	1	0
Religião	0	0	2	0	1	4
Orientação sexual	1	4	2	0	1	0
Doença no trabalho	3	3	2	1	1	0
Outro motivo	10	18	17	4	7	4

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

OBS: Os entrevistados escolheram até 3 opções

Os relatos dos trabalhadores indicam casos de discriminação e humilhação nas unidades pesquisadas da C&A. A situação mais recorrente refere-se aos funcionários que apresentam atestados por doença: a empresa não vê como bons olhos essa situação, questionando a honestidade do trabalhador e a idoneidade do profissional médico que dá o atestado. Sobre essa questão, a empresa afirma que:

Sobre essa questão a empresa faz o seguinte comentário:

A análise da questão doença, objeto de 33 relatos indica a prevalência da discussão sobre validade e/ou abuso do uso de atestados. Com certeza há cuidados por parte da liderança nessa questão tendo em vista que 20% das dispensas por falta grave em 2008 foram motivadas por atestados comprovadamente falsificados. Além disso, não há qualquer ilegalidade checar a validade do atestado quando houver indicativos de alguma inconsistência. Não se trata, portanto, de questionamento da honestidade do trabalhador e nem mesmo da idoneidade do profissional médico como afirmado acima. O assunto, entretanto, passou a ser gerenciado centralizadamente com a recente modificação estrutural do serviço de saúde que administrará diretamente as entidades conveniadas localmente e com isso permitirá ao médico chefe central da C&A manter contatos diretos com os médicos locais inclusive para análise e decisões sobre atestados médicos com mais agilidade e profissionalismo.

A origem do problema verificado entre os trabalhadores não parece partir do direito do empregador em checar a validade do atestado, mas sim da forma como a mesma é realizada pelos gerentes, por exemplo, através de “ameaças”, como relatam alguns trabalhadores. Para a C&A *“sua liderança tem agido absolutamente em linha com as explicações prestadas acima e que conforme informado, os novos procedimentos adotados deverão melhorar a gestão dessas situações”*.

Dos inúmeros relatos, neste relatório foram selecionados os casos mais graves de discriminação, a partir dos quais é possível considerar que, se a empresa tem uma política em relação a esses temas, não está sendo eficaz, na medida em que não chega aos líderes das áreas de vendas que têm contato direto com os trabalhadores. A empresa, por sua vez, responde que:

Reconhece a possibilidade de ocorrência de distorções em seu ambiente de trabalho, embora considere essas atitudes como projeções verificadas na sociedade em que vivemos hoje. É preciso levar em conta a sensibilidade que o tema desperta nas pessoas, principalmente quando se aborda aspectos diferenciadores de desempenhos e conseqüentemente avaliativos. Da mesma forma, atualmente há uma exacerbação das queixas de assédio moral, quando sabemos que a caracterização desse comportamento inadequado é complexa e precisa ser muito bem entendida. Dizem também os especialistas que “a cobrança de metas faz parte do dia a dia de qualquer empresa, e não pode ser considerada como assédio moral. A imposição de metas para alcançar maior produtividade não implica qualquer violação aos direitos do empregado. Ao contrário, já que podem servir como motivação para alcançar bônus ou prêmio. Mas as metas não podem ser absurdas nem abusivas”.⁴⁵ Concluindo, o reporte de relatos não pode, portanto, ser entendido como um diagnóstico fechado de existência de comportamentos discriminatórios e abusivos no contexto das relações de trabalho no ambiente C&A. Todos os dados serão examinados como sinais indicadores de possíveis ações a serem desenvolvidas e melhoradas, inclusive com as informações diferenciadoras apresentadas entre as unidades pesquisadas.

3.4. PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS

Em 1996, a C&A implantou um programa para empregar deficientes auditivos. Este programa foi feito em parceria com a Divisão de Educação e Reabilitação de Distúrbios da

⁴⁵ Fonte: Folha de S.Paulo – 23.03.09 – procurador-geral do Trabalho, Otavio Brit Lopes).

Comunicação (DERDIC) da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). O CD é a unidade que tem maior alocação de portadores de necessidades especiais, no caso, os deficientes auditivos.

A decisão do IOS de fazer uma seção a parte tratando dos portadores de necessidades vem da percepção de condições de trabalho muito diferenciadas para esse grupo de trabalhadores.

No CD, foram entrevistados 14 deficientes auditivos e, na loja de Brasília, outros quatro. Em Brasília, todas as entrevistadas são do sexo feminino. As entrevistas foram intermediadas por intérpretes de libras. De acordo com a empresa, a C&A atua na inserção das Pessoas com Deficiência através de seu programa denominado “Portas Abertas”.

3.4.1 Função/setor

Dentre os 14 entrevistados com necessidades especiais/deficiência auditiva, apenas três identificaram o próprio cargo - processador de mercadorias. Também foram setores citados pelos entrevistados recebimento, processamento em mesa, reserva externa, estoque, suspenso, distribuição de suspenso, descarga. O restante não conseguiu identificar cargo algum como sendo o que exerce, mesmo quando estimulados por uma lista escrita contendo os cargos do CD.

As atividades desenvolvidas por eles são variadas e relacionadas ao processamento de mercadorias: montar peças, conferir e controlar mercadoria do caminhão; organizar e empilhar caixas; guardar roupas em caixas; etiquetar, separar roupas; etiquetar caixas; guardar roupas, e mandar para lojas; organizar roupas nas prateleiras; colocar caixas em caminhão, fechar e anotar número de caminhão; arrumar roupas para lojas.

Em Brasília, metade das entrevistadas trabalha na área de vendas da loja e a outra metade na área de estoque, mas todas ocupam o cargo de assessor de clientes. As trabalhadoras que estão na área de estoque desempenham funções de colocação de etiquetas e alarmes em roupas e separação de roupas para a área de vendas. Já as trabalhadoras que estão na área de vendas desempenham atividades de arrumação e coleta de roupas nas seções, além de remarcar

preços. De acordo com relatos das trabalhadoras, elas “já tentaram falar para seus superiores que há certas atividades que são muito complicadas para os deficientes auditivos, mas suas chefias dão um sorriso e mandam continuar fazendo o mesmo serviço”.

Tanto no CD como em Brasília os portadores de necessidades especiais exercem atividades que exigem pequeno grau de qualificação. O Observatório Social não obteve de informações se há portadores de necessidades especiais nos cargos de liderança.

3.4.2 Remuneração

No CD, entre os portadores de necessidades especiais, a maior parte recebe acima de dois salários mínimos. Em comparação com a distribuição geral de salários do CD, 14,29% dos portadores de necessidades especiais recebem de 1,01 a 1,5 salário mínimo, contra 5,92% do total de entrevistados do CD. Ou seja, há uma concentração maior de portadores de necessidades especiais nessa faixa salarial.

Em Brasília, 25% das portadoras de necessidades especiais recebem até um salário mínimo e 75% das entrevistadas recebem entre 1,01 e 1,5 salário mínimo. Entre o total de entrevistados, 10,7% recebem até um salário mínimo e 57,85% recebem entre 1,01 e 1,5 salário mínimo. Nota-se, portanto, que há maior concentração relativa de portadores de necessidades especiais, tanto no CD como em Brasília, nas faixas salariais mais baixas.

3.4.3 Promoção

No CD, 50% dos entrevistados com necessidades especiais responderam que a empresa não possui Plano de Cargos e Salários (PCS), enquanto que 35,25% responderam que a empresa possui um PCS, e 7,14% não sabiam. Entre os seis entrevistados que sabiam da existência do PCS, cinco afirmaram conhecer o seu conteúdo. Em Brasília, quando questionadas se a empresa possui um Plano de Cargos e Salários (PCS) ou de Carreira, 50% das entrevistadas responderam que não há nenhum tipo de plano, e 50% respondem que não sabem.

No CD, 64,28% dos entrevistados portadores de necessidades especiais responderam que existe avaliação de funcionários da empresa. Entre os catorze entrevistados, sete afirmam que já foram avaliados pela chefia. Em Brasília, com relação à avaliação de desempenho, 50% das entrevistadas respondem que não há avaliação e que não são avaliadas; a outra metade respondeu que sempre há reuniões com esse fim, mas que elas não comparecem porque não há intérprete. Ainda houve relatos argumentando que “nunca houve nenhum tipo de avaliação formal”.

De acordo com os relatos dos portadores de necessidades especiais de ambas as unidades, as formas de avaliação são as seguintes: chefe observou e falou que era para acelerar a produção; o chefe avalia, para ver se você trabalha; “os chefes vêm conversar com a gente e briga muito, maltrata os surdos. O chefe é chato”; quando funcionário(a) entrou os chefes falavam se o trabalho era bom ou ruim, mas faz tempo que não falam; o chefe faz aconselhamento, o que fazer e que não fazer; não lembra quem avalia, é um chefe que diz o que ela precisa melhorar, chefes avaliam e amigo interpreta o que ele falou; acredita que existe um Plano de Cargos e Salários ou de Carreira para os ouvintes, mas para os portadores de deficiência auditiva ele é inexistente; houve ainda relatos entre as funcionários (as) que trabalham de três a cinco anos de que “sempre desempenharam as mesmas funções e nunca mudaram nem de setor”.

No CD, 71,43% dos entrevistados portadores de deficiência auditiva responderam que a empresa não oferece oportunidades de promoção. Em Brasília, esse número chega a 100%. Os motivos citados são os seguintes: conforme o trabalho e a dedicação; promoção é para outras pessoas; para quem tem necessidades especiais dificulta um pouco; pelo fato da audiência auditiva, tem dificuldade de se comunicar; que “os trabalhadores não portadores de deficiência têm oportunidades e os portadores não têm”. De forma geral, no quesito promoção uma funcionária reclamou que não há comunicação da gerência com a funcionária “o(a) gerente quase não fala comigo, só oi, tudo bem?”. Entre os que afirmam que a empresa dá oportunidades de promoção, também citaram como motivadores a graduação e a dedicação ao trabalho, ou não sabiam se existia algum critério.

Percebe-se, nesse item, que os portadores de necessidades especiais acreditam que têm

pouca oportunidade de receber promoções e de crescer na empresa. A avaliação, que poderia ser um momento de diálogo e aprendizado, é enfraquecida pela dificuldade de comunicação.

3.4.4 Discriminação

Em se tratando de discriminação no local de trabalho, em Brasília 100% das entrevistadas portadoras de deficiência auditiva afirmam que já se sentiram prejudicadas ou discriminadas na empresa. Dentre este montante, 25% responderam ser prejudicadas ou discriminadas por ser mulher e 100% responderam ser prejudicadas por causa de sua deficiência.

No CD, por sua vez, quatro dos 14 portadores de necessidades especiais (quase 30%) já se sentiram discriminados ou prejudicados. Os motivos citados por todos eles estão relacionados ao fato de serem portadores de necessidades especiais ou deficiência auditiva.

Entre as queixas de discriminação desses trabalhadores estão: o deboche, por parte dos colegas, do uso da linguagem de sinais, e a dificuldade de comunicação, principalmente para compreender os superiores, que não sabem língua de sinais. Se sentem ainda discriminados por haver “certo tipo de separação entre as trabalhadoras portadoras de deficiência auditiva e os outros funcionários”. Há ainda relatos de que as próprias chefias promovem a separação na hora do almoço entre os portadores de deficiência auditiva e os outros trabalhadores. Entrevistado(a) disse que chefe só o (a) chama, sem intérprete, só dá papel, sofreu duas advertências: uma porque chegou atrasado (a), outra não tem conhecimento por causa da falta de intérprete, ninguém explicou o porquê da advertência. Está há dez anos na empresa e recebe o mesmo salário, perguntou ao chefe sobre o salário e este respondeu que esse é o patamar.

De modo geral, percebe-se que a inserção dos portadores de necessidade especiais na empresa é muito difícil, tanto no CD como em Brasília.. Boa parte dos problemas de discriminação que os portadores de necessidades especiais sentem poderia ser evitada se a comunicação entre empresa, colegas de trabalho e portadores de necessidades especiais fosse aperfeiçoada. O próximo item aborda mais profundamente essa questão.

3.4.5 Comunicação e transparência

No CD, 28% dos entrevistados consideram a comunicação com a empresa aberta, transparente, mas pouco eficiente, enquanto 6% consideram nem aberta, nem transparente. Entre os portadores de necessidades especiais, 36% dos entrevistados consideram a comunicação com a empresa aberta, transparente, mas pouco eficiente, e 7% consideram nem aberta, nem transparente. Em Brasília, em relação à comunicação das trabalhadoras portadoras de necessidades especiais com suas chefias, 75% responderam que avaliam que sua comunicação não é aberta e nem transparente e 25% consideram que ela é aberta, transparente, mas pouco eficiente. Percebe-se, portanto, que os portadores de necessidades especiais consideram a empresa menos transparente que o restante dos entrevistados, o que comprova o problema de comunicação entre empresa e deficientes auditivos.

É interessante notar que, em relação ao clima organizacional do CD, a percepção mais citada é que o ambiente da unidade é alegre, descontraído e participativo, ao passo que, entre os deficientes auditivos, a percepção mais citada é que a empresa não reconhece nem valoriza as qualidades profissionais e pessoais.

TABELA 16 - AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL – PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS CD – ABRIL 2008

Alegre, descontraído e participativo	28,57%
Autoritário e desfavorável a tomada de iniciativas	14,28%
Competitivo para busca e valorização de resultados	21,43%
Competitivo desestimulando a produtividade das equipes	21,43%
Reconhece e valoriza as qualidades profissionais e pessoais]	28,57%
Não reconhece nem valoriza as qualidades profissionais e pessoais	42,86%

FONTE – Pesquisa Amostral IOS

OBS: Os entrevistados escolheram até 3 opções

Em Brasília, por sua vez, a tabela a seguir mostra que a característica mais citada pelas trabalhadoras é que o ambiente de trabalho é alegre, descontraído e participativo.

TABELA 17 - AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS
UNIDADE BRASÍLIA – MAIO 2008

Alegre, descontraído e participativo	75%
Autoritário e desfavorável a tomada de iniciativas	25%
Competitivo para busca e valorização de resultados	0%
Competitivo desestimulando a produtividade das equipes	50%
Reconhece e valoriza as qualidades profissionais e pessoais	25%
Não reconhece nem valoriza as qualidades profissionais e pessoais	50%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS.

OBS: Os entrevistados escolheram até 3 opções

A avaliação mais citada entre os portadores de necessidades especiais do CD em relação ao do Canal Aberto é a de que esse instrumento não é importante, diferentemente dos dados gerais do CD, em que 50% dos entrevistados responderam que o instrumento é importante, mas nunca precisou usar.

TABELA 18 - AVALIAÇÃO CANAL ABERTO PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS CD – ABRIL 2008

Importante e funciona	2
Importante, mas nunca precisei usar	4
Não é importante	5
Desconheço este instrumento	3

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Em Brasília, os números são mais contundentes: 100% das entrevistadas respondem desconhecer o Canal Aberto.

Pode-se afirmar que os problemas de comunicação entre portadores de necessidades especiais e lideranças da empresa e colegas são graves: os trabalhadores afirmam que “se sentem prejudicados tanto pelos seus chefes quanto pelos outros funcionários, porque eles não têm qualquer tipo de treinamento de libras para se comunicar com os portadores de deficiência”. A percepção que os deficientes auditivos têm em relação aos canais de diálogo com a empresa – avaliação, Canal Aberto – é muito diferenciada em relação aos demais entrevistados. Há grandes diferenças de comunicação entre lideranças e portadores de necessidades especiais e entre lideranças e não portadores.

3.4.6 Relação com sindicato

No caso de filiação a algum sindicato, em Brasília, 75% das trabalhadoras com deficiência auditiva respondem não serem filiadas e 25% respondem serem filiadas a algum sindicato. 100% das entrevistadas afirmam que nunca participaram de nenhuma atividade sindical. Todavia, há grande reclamação por parte das entrevistadas porque no sindicato não há intérpretes, situação que as impede de participar de atividades sindicais.

No CD, o número de não filiados é ainda maior: 92,86% dos entrevistados com necessidades especiais respondem não serem filiados a qualquer sindicato. Um entrevistado chegou a responder que não sabia o que era sindicato e outro, que afirmou ser filiado, não soube informar a qual sindicato. Quando questionados se participam de atividades sindicais, um dos entrevistados afirmou que o supervisor pede para ele escrever carta para não pagar contribuição sindical ao sindicato, e outro afirma que sua atividade é apenas escrever a carta, fato que se configura como uma ação anti-sindical por parte da empresa. Outro entrevistado afirmou que já foi em reunião do sindicato com outros deficientes auditivos, mas que não participou muito.

Nesse tema, percebemos que os sindicatos não têm, também, uma estrutura para atender os trabalhadores portadores de necessidades especiais. Para este grupo de trabalhadores, que têm reivindicações específicas, os sindicatos ainda não abriram um canal de comunicação apropriado.

A iniciativa da C&A de contratar pessoas portadoras de necessidades especiais é um atendimento à Lei Nº 8.213 de 1991 que estipula uma cota de 2% de empregados portadores de necessidades especiais quando a empresa tem até 100 funcionários. De acordo com o Sindicato dos Comerciários de Osasco, a contratação de pessoas com deficiência se deu após ação do Ministério do Trabalho e do Conselho Intersindical de Saúde e Seguridade Social de Osasco e Região (CISSOR) que, em parceria com órgãos como a FUNDACENTRO e DIESAT, realizou um trabalho de sensibilização, mediante notificação, e de acompanhamento da contratação de deficientes pelas empresas com mais de 100 trabalhadores na região. Ainda na opinião do

sindicato, a empresa cumpre a legislação sobre a contratação de deficientes para não ser multada. Para o sindicato, que é uma das entidades que acompanha desde então a contratação de deficientes, o número de incluídos poderia ser consideravelmente maior que o exigido por lei.

Ainda na opinião do sindicato, a empresa cumpre a legislação sobre a contratação de deficientes, para não ser multada. Para o sindicato, que é uma das entidades que acompanha desde então a contratação de deficientes, o número de incluídos poderia ser consideravelmente maior que o exigido por lei. A empresa afirma que esse *“é um diagnóstico fechado que deprecia todo o esforço desenvolvido pela empresa na gestão dos PCDs [Pessoas com Deficiência] e que em nossa opinião deveria ser revisto”*.

Sobre a questão dos PCDs, a empresa declara que:

O reconhecimento que a gestão de PCDs é uma tarefa complexa e que a C&A precisa continuar envidando esforços para tanto, investindo recursos nesse aprendizado, assim como as próprias entidades sindicais também citadas na pesquisa. Há, dentre os 638 PCDs da comunidade C&A, grande número para os quais o trabalho na empresa representa a principal fonte de sustento, ou seja, convivem ainda com a pressão de serem arrimos de famílias. Isto não pode ser desprezado quando adicionado às dificuldades de comunicação, escolaridade deficiente, necessidade de superação de obstáculos, preconceitos generalizados na sociedade, enfim, toda sorte de adversidades para a inclusão. Nesse contexto, é preciso reconhecer as dificuldades que a maioria dos PCDs enfrenta na disputa pelas melhores oportunidades de carreira. Há estudos indicando que o processo de aprendizagem escolar das pessoas com deficiência auditiva é prejudicado devido à ineficiência da didática aplicada, pois não há qualquer forma de planejamento específico e amplo que capacite professores e funcionários das instituições a atenderem às necessidades do deficiente auditivo. Soma-se a isso a falta de acompanhamento profissional extraclasse, imprescindível neste caso. Além disso, a linguagem de libras é reconhecidamente difícil e incompleta para todas as situações de comunicação. Da mesma forma, a leitura labial exige bastante treino e atenção dos interlocutores. Essas dificuldades se alastram no desenvolvimento da formação escolar e impactam o exercício profissional. Quaisquer que sejam as queixas apresentadas pelos PCDs na pesquisa, obviamente, serão objeto de melhor análise pela empresa e, sobretudo, serão compreendidas dentro de um contexto onde seguramente há a certeza que a empresa desenvolve um trabalho exemplar. Apesar das dificuldades, os PCDs têm mobilidade e carreira e são alocados em função de suas possibilidades para o exercício das atividades. Quanto a discriminação e deboche por parte da população do CD, de forma geral o que se verifica é uma relação saudável. Há compreensão e respeito em relação às limitações que esse grupo possui. Vale ressaltar que, em 2005 e 2006, houve PCDs auditivos eleitos para CIPA, demonstrando o que estamos afirmando. A C&A, diferentemente de muitas outras organizações, permite o ingresso

de PCDs em condições inferiores de escolaridade, dando a oportunidade do pré-requisito ser atingido após a admissão. Sabidamente, além do preconceito presente na sociedade, o ambiente competitivo do mercado não está preparado para a inclusão de pessoas que se apresentam sem as condições ideais devido ao histórico de baixa escolaridade e de falta de mecanismos governamentais para a adequada formação desse contingente. Resulta que o processo de inclusão necessita do investimento na preparação básica dos PCDs para o mercado de trabalho e que o gerenciamento dessa inclusão nas condições que se apresenta no país é de fato um grande desafio para as empresas e seus gestores. Por conta disso, há 2/3 de vagas em aberto para Pessoas com deficiências segundo dados do setor de fiscalização do MTE.⁴⁶ A maioria dos ingressantes nas operações do CD possui pouco ou nenhum conhecimento de informática. Esse conhecimento em informática é essencial, pois toda a operação é norteadada e controlada por sistema WMS, utilizando coletores (rádio frequência) e computadores no dia a dia. Tal aprendizado é conseguido internamente. Atualmente, a C&A atinge 86% da cota exigida por lei (base: mar/09), sendo uma das empresas que lideram o ranking das que mais empregam PCDs no Brasil. Se considerarmos os 224 pedidos de demissão, nos últimos 12 meses, seguramente teríamos superado a cota legal. Além disso, é preciso reconhecer o fato que grande parte dessas saídas espontâneas foi absorvida pelo mercado de trabalho devido a capacitação profissional adquirida na C&A. Desde 1997, a C&A possui um programa específico para a contratação de pessoas com deficiências físicas e sensoriais, chamado “Portas Abertas”. A empresa desenvolve uma política que visa compatibilizar o perfil do funcionário à função que ele exercerá. Desta forma, permite que praticamente todas as áreas da empresa possam contar com a contribuição de pessoas com deficiência, visando ampliar oportunidades, promover a inserção social e propiciar o desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência. Interessados de todo o país podem se candidatar pelo site da empresa⁴⁷ durante o ano todo. As ações planejadas para desenvolvimento do Programa de PCDs, extraídas do Plano de Trabalho C&A para 2009 contemplam a contratação de consultoria para auxiliar nos trabalhos de: recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho (*face to face*); nos casos de demissão ou eventos especiais necessários de informações mais claras; elaboração de estudo sobre perfil funcional do portador de deficiência; análise de cargos e oportunidades de inclusão de novos deficientes em outros cargos; elaboração de um programa de integração social e sensibilização para melhoria da convivência e relações de trabalho; elaboração de pesquisa especial com os portadores de deficiência visando entender melhor suas necessidades e buscando pontos a desenvolver; elaboração de laudo com as alterações necessárias para se tornar um ambiente com total acessibilidade; reforço do curso de Libras para a liderança; cursos de português, matemática, informática e trabalho em equipe.

4. UNIDADES

Na tabela a seguir estão contidos os números da amostragem por unidade pesquisada.

⁴⁶ Fonte: Folha de S.Paulo – 25.02.2008 - Assessor de fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego, Rogério Lopes Costa Reis.”

⁴⁷ Fonte: www.cea.com.br

TABELA 19– AMOSTRAGEM NAS UNIDADES PESQUISADAS

UNIDADE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS INFORMADOS PELA EMPRESA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DISPONÍVEIS PARA ENTREVISTA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS
TAMBORÉ	98	71	69
INTERLAGOS	172	143	143
CD	431	323	304
PORTO ALEGRE	131	106	105
BRASÍLIA	205	129	121
FORTALEZA	153	124	124

FONTE: Pesquisa Amostral

4.1. PERFIL DOS TRABALHADORES

4.1.1 Sexo

Em todas as unidades pesquisadas, a maioria do quadro de funcionários é composta por mulheres conforme indica tabela:

TABELA 20 - NÚMERO DE TRABALHADORES POR SEXO/GÊNERO (%) – ABRIL 2008

SEXO/ GÊNERO	TAMBORÉ	INTERLA GOS	CD	PORTO ALEGRE	BRASÍLIA	FORTALEZA
Feminino	75,36%	72,00%	43,00%	75,00%	67,00%	56,00%
Masculino	24,64%	28,00%	57,00%	25,00%	33,00%	44,00%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Exceção é feita ao Centro de Distribuição, que tem maior contingente masculino.

4.1.2 Idade

A tabela abaixo mostra maioria de trabalhadores entre 18 e 24 anos em todas as unidades.

TABELA 21 – NÚMERO DE TRABALHADORES POR IDADE (%)

FAIXAS ETÁRIAS	TAMBORÉ	INTERLAGOS	CD	PORTO ALEGRE	BRASILIA	FORTALE ZA	TOTAL GERAL
Até 17 anos	2,9%	5,59%	2,63%	1,9%		4,03%	2,89%
De 18 a 24 anos	71,01%	63,63%	23,68%	60,00%	56,19%	58,87%	48,03%
De 25 a 29 anos	20,29%	18,88%	20,72%	20,00%	27,27%	25,81%	21,94%
De 30 a 39 anos	2,9%	7,00%	31,92%	12,38%	15,71%	8,87%	17,55%
De 40 a 49 anos	1,45%	4,90%	18,09%	3,81%	0,83%	2,42%	8,2%
De 50 a 64 anos	1,45%		2,96%	1,91%			1,39%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Estes dados confirmam o fato de que os funcionários da empresa são em sua grande maioria jovens.⁴⁸ O Centro de Distribuição tem uma configuração a parte, onde mais da metade dos entrevistados está na faixa etária a partir dos trinta anos.

4.1.3 Raça/cor

Em Tamboré, a porcentagem dos trabalhadores que se autodeclararam brancos representa 46% dos entrevistados, enquanto a dos que se autodeclararam pardos chega a 39%. Quando somadas as quantidades de trabalhadores pardos e pretos (negros), chega-se a 51%, ultrapassando a quantidade de brancos nesta unidade. Na loja de Interlagos, funcionários que se autodeclararam de raça/cor negra formam a maior parte dos entrevistados: 54%. Em ambas as unidades essa distribuição é favorável quantitativamente à raça/cor negra quando avaliamos, de acordo com dados do Dieese, que 36,2% da população economicamente ativa (PEA) da Região Metropolitana de São Paulo se autodeclara da cor/raça negra. A porcentagem de não-negros (brancos e amarelos) na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) é de 63,8%.⁴⁹ A mesma

⁴⁸ O IBGE considera como jovem a população que pertence à faixa etária de 15 a 24 anos.

⁴⁹ DIEESE. Os negros nos mercados de trabalho metropolitanos. **Estudo e pesquisas**. Ano 3, No 26, nov. 2006.

comparação pode ser feita no CD, em que os trabalhadores entrevistados são principalmente negros, ou seja, pretos e pardos, e juntos representam 52,96% do contingente.

TABELA 22 - NÚMERO DE TRABALHADORES POR RAÇA (%)

RAÇA/COR	Brasília	CD	Fortaleza	Porto Alegre	Interlagos	Tamboré	Total geral
Branca	21%	42%	33%	58%	43%	47%	41%
Preta	12%	16%	8%	16%	13%	12%	14%
Parda	61%	37%	55%	21%	41%	39%	41%
Amarela	3%	2%	1%	1%	2%	1%	2%
Indígena	3%	2%	3%	4%	1%	1%	2%
Total geral	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

A percentagem dos entrevistados que se autodeclararam pretos e pardos na loja de Porto Alegre chega a de 37%, percentagem alta quando levamos em consideração que, de acordo com dados do Dieese⁵⁰, 13,6% da população economicamente ativa Região Metropolitana de Porto Alegre se autodeclara de cor/raça negra.

Na unidade de Brasília, os trabalhadores que se autodeclararam pardos somam 60% do total. Quando somados a esses o total de trabalhadores que se declaram pretos, chega-se à porcentagem de 72% do total, superior a todas às outras unidades pesquisadas. Estes números são mais significativos quando leva-se em consideração a estimativa do Dieese para o Distrito Federal. De acordo dados de 2006, a População Economicamente Ativa (PEA) do Distrito Federal é composta por 64,2% de trabalhadores da raça/cor negra (pretos e pardos) e 35,8% de trabalhadores da raça/cor não negra, brancos e amarelos.

Na unidade de Fortaleza, os dados obtidos em relação à raça/cor mostram que os trabalhadores, em sua maioria, se autodeclararam negros (pretos e pardos), representam 63% dos entrevistados. De acordo com o IBGE, em 2007, a população da Região Metropolitana de Fortaleza era composta por 59,5% de pardos, 35,6% de brancos e 4,4% de pretos, números muito

⁵⁰ DIEESE. Os negros nos mercados de trabalho metropolitanos. **Estudo e pesquisas**. Ano 3, No 26, nov. 2006.

próximos aos obtidos pelo IOS.

Nas unidades estudadas, portanto, a raça/cor negra está bem representada sob o ponto de vista quantitativo em relação à composição verificada na região em que estão localizadas.

4.1.4 Função

Em todas as lojas pesquisadas, a maioria dos funcionários ocupa o cargo de assessor de cliente. De acordo com o relato dos trabalhadores é possível concluir que estes não desempenham uma função específica dentro da loja. Com exceção dos fiscais de loja e de alguns líderes, todos os outros funcionários desempenham as mesmas funções, dependendo das necessidades da loja. Relatos de funcionários como "onde precisa a gente está lá", ou "faço de tudo um pouco", "sou mil e uma utilidades - era caixa, fui para o setor de trocas, mas se precisar vou para o caixa", e "sou multifuncional" corroboram com a conclusão de que não há funções fixas. Os trabalhadores têm a percepção de que a divisão por funções é inexistente.

TABELA 23 - NÚMERO DE TRABALHADORES POR CARGO/FUNÇÃO E SEXO (%) - ABRIL 2008

CARGO/ FUNÇÃO	UNIDADE TAMBORÉ		UNIDADE INTERLAGOS		UNIDADE PORTO ALEGRE	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
assessor de cliente	73,08%	52,94%	61,17%	57,50%	54,43%	46,15%
Fiscal	3,85%	17,65%	3,88%	7,50%	3,80%	26,92%
Líder	1,92%	11,76%	2,91%	2,50%	7,59%	7,69%
menor aprendiz	3,85%	0,00%	2,91%	7,50%	2,53%	0,00%
Monitor	11,54%	5,88%	25,24%	12,50%	29,11%	15,38%
Outros	5,77%	11,76%	2,91%	12,50%	2,53%	3,85%
Não sabe			0,97%			
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

TABELA 24 - NÚMERO DE TRABALHADORES POR CARGO/FUNÇÃO E SEXO (%) - ABRIL 2008

CARGO/ FUNÇÃO	UNIDADE BRASÍLIA		UNIDADE FORTALEZA	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Assessor de cliente	69,14%	62,50%	72,00%	60,00%
Fiscal	7,41%	15,00%	3,00%	15,00%
Líder	2,47%	5,00%	7,00%	2,00%
Menor aprendiz			1,00%	9,00%
Monitor	19,75%	17,50%	12,00%	9,00%
Assistente administrativo	1,23%			

Inspetor de fiscais			0,00%	2,00%
Outros			4,00%	4,00%
Total geral	100,00%	100,00%	100%	100%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

De forma geral, os assessores de clientes desempenham as seguintes funções: recebimento de faturas, operação de caixa, atendimento ao cliente, renegociação de faturas, arrumação de roupas no provador, contagem e separação de peças, arrumação e exposição de roupas, cuidado com o visual da loja, processamento de roupas, abordagem de clientes, entrega de cartões, reposição de roupas, operação de telemarketing, venda de novos produtos (NP's), venda de cartão de crédito, serviços de telefonista, recolhimento do dinheiro dos caixas, atendimento do carro forte, lançamento de despesas, e venda de seguros.

Os monitores, por sua vez, desempenham as seguintes funções: planejamento de horários, reposição e devolução de roupas, “desenvolver” pessoas⁵¹, exposição de roupas, atendimento ao cliente, operação de caixa e cuidado com a doação (mensal) de produtos. Já os líderes realizam atividades de coordenação e treinamento de funcionários, entrevistas, prevenção de perdas, auditoria de processos, liderança de equipe, abertura e fechamento de loja e planejamento de equipe.

Conforme descrito no Caderno de Informações da C&A, as tarefas desempenhadas por assessores e monitores são semelhantes e diferenciadas apenas pela responsabilidade que o monitor assume em treinar funcionários.

As pressões sobre quem exerce função de caixa podem ser preocupantes, já que há grande exigência por metas e não é admitida quebra de caixa⁵². De acordo com relato de um(a) funcionário(a), “32% do que a gente vende tem que ser parcelado em oito vezes, a 1ª quebra de caixa recebe advertência verbal, na 2ª, 3ª e 4ª de quebra tem advertência por escrito, na 5ª quebra suspensão”.

⁵¹ De acordo com a C&A, “desenvolver” pessoas significa treinar um funcionário.

⁵² Na legislação brasileira “quebra de caixa é a verba destinada a cobrir os riscos assumidos pelo empregado que lida com manuseio constante de numerário”.

Em Tamboré, maior parte das entrevistadas do sexo/gênero feminino exerce o cargo de assessores de clientes. Por outro lado, a quantidade de homens é cerca de cinco vezes maior que a quantidade de mulheres nas funções de fiscal e líder.

No caso de Interlagos, não há grande diferenciação entre homens e mulheres na distribuição de cargos não gerenciais, exceto para o cargo de fiscal, em que há maior número de homens, e para o cargo de monitor, em que há mais mulheres. De acordo com gerente da unidade, “não há qualquer preferência para a alocação de mulheres ou homens em determinados setores”⁵³. Mas, segundo supervisora, pelo fato de “o perfil da C&A ser moda, acaba tendo mais mulheres no quadro de funcionários, que é por volta de 60% na loja de Interlagos”⁵⁴.

Em Porto Alegre, na distribuição de cargos entre homens e mulheres, as disparidades estão no cargo de fiscal – 26,9% dos homens entrevistados contra apenas 3,8% das mulheres – e monitor – 29,1% das mulheres entrevistados contra 15,4% dos homens

Na unidade de Brasília, há um equilíbrio entre homens e mulheres em todos os cargos, exceto nos cargos de líder e fiscal de loja, onde os homens são o dobro das mulheres. Isto reforça a idéia de que a empresa não tem nenhum programa ou ação para alocar os funcionários de cada sexo em setores pré-determinados. Uma afirmação de um gerente ressalta que “evita-se colocar mulheres trabalhando em setores onde há necessidade de pegar peso”⁵⁵.

Em Fortaleza, a distribuição de cargos, tanto os de liderança (monitor e líder) como os demais, é equilibrada entre homens e mulheres, com óbvia preponderância das mulheres nos cargos de líder e assessor de cliente, uma vez que as elas representam 56% do contingente de funcionários.

TABELA 25 - NÚMERO DE TRABALHADORES POR CARGO/FUNÇÃO CD - ABRIL 2008

CARGO/FUNÇÃO	Feminino	Masculino	Total geral
Outros	1	3	4

⁵³ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

⁵⁴ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

⁵⁵ Representante da empresa. Entrevista realizada em

Ajudante geral	-	7	7
Menor aprendiz	5	3	8
Não identificado	2	8	10
Processador de mercadorias e paleteira	-	15	15
Auxiliar de administração	10	6	16
Assistente de logística	14	7	21
Motorista de caminhão	-	27	27
Inspetor de qualidade	22	9	31
Processador de mercadorias	23	50	73
Processador de mercadorias conferente	53	39	92
Total geral	130	174	304

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

No Centro de Distribuição, observa-se que a maioria dos entrevistados concentra-se nos cargos de processador de mercadorias conferente e processador de mercadorias. Em relação ao gênero, 40,8% das mulheres estão no cargo de processador de mercadorias conferente. Já os homens estão distribuídos principalmente em processador de mercadorias (28,7%), processador de mercadorias conferente (22,4%) e motorista de caminhão (15,5%). Os homens entrevistados compõem 100% dos cargos de ajudante geral, motorista de caminhão e processador de mercadorias e paleteira. Das pessoas que trabalham como inspetor de qualidade, 70,9% são mulheres. As mulheres também compõem 66,6% dos cargos de assistente de logística. De acordo com gerente, certas funções, por serem mais pesadas, não são possíveis de serem exercidas por mulheres.

4.1.5 Tempo no emprego

Em Tamboré e Interlagos, 52,2% e 59,2% dos entrevistados, respectivamente, estão trabalhando há dois anos ou menos na empresa. Na unidade Porto Alegre, entre os funcionários entrevistados, 49,52% estão contratados na loja há dois anos. Em Brasília e Fortaleza, respectivamente 53% e 55% dos entrevistados estão contratados há dois anos ou menos. Esses dados indicam alta rotatividade entre os trabalhadores nas lojas pesquisadas.

Em relação à rotatividade, a empresa declarou que “consegue oferecer emprego aos

ingressantes via Programa Primeiro Emprego, por considerar e sustentar gerencialmente a tarefa de treinar seus funcionários para atender bem os clientes. Há uma posição na estrutura das lojas destinada quase que exclusivamente ao treinamento e apoio dos funcionários. Esses jovens desenvolvem competências técnicas e comportamentais, por consequência com valor profissional para o mercado. Devido à limitação de espaço na carreira que o comércio naturalmente oferece e a opção pela busca de alternativas, esses jovens acabam seguindo a carreira em outro setor do mercado de trabalho. No entanto, os funcionários com melhor desempenho conseguem fazer uma carreira no ambiente de loja. A rotatividade na empresa está em níveis considerados satisfatórios pela C&A”.

No CD, o grau de rotatividade é bem menor: a maioria (55,9%) dos trabalhadores entrevistados está na empresa há mais de seis anos. Grande parte das mulheres (70,7%) está no emprego há mais de seis anos. Já para os homens, essa concentração não é tão significativa, ainda assim, 44,8% estão na C&A há mais de seis anos.

4.2. GESTÃO DE TRABALHO E RELAÇÕES SOCIAIS

4.2.1 Salário/ benefícios

A quantidade de trabalhadores nas faixas salariais de 1,01 a 1,50 e 1,51 a 2 salários mínimos é praticamente igual, valendo salientar que há uma grande porcentagem de assessores de cliente nestas faixas.

TABELA 26 - REMUNERAÇÃO UNIDADES PESQUISADAS Abril-Maio 2008

FAIXAS SALARIAIS	Porto						Total geral
	Brasília	CD	Fortaleza	Alegre	Interlagos	Tamboré	
até 1 salário mínimo (até R\$ 415,00)	11%	3,62%	20,16%	16,19%	26,08%	10,14%	10,16%
de 1,01 a 1,5 salário mínimo (de R\$ 415,01 a R\$ 622,50)	57%	5,92%	54,84%	25,71%	42,66%	37,68%	31,17%
de 1,51 a 2 salários mínimos (de R\$ 626,51 a R\$ 830,00)	21%	22,37%	12,09%	35,24%	19,58%	34,78%	22,75%
de 2,01 a 2,5 salários mínimos (de R\$ 830,01 a R\$ 1037,50)	6%	19,74%	5,85%	9,52%	12,58%	10,14%	12,82%
de 2,51 a 3 salários mínimos (de R\$ 1037,51 a 1245,00)	4%	20,39%	4,03%	5,71%	10,49%	2,89%	10,96%
de 3,01 a 4 salários mínimos (de R\$ 1245,01 a R\$ 1660,00)	1%	18,42%	0,81%	6,67%	1,39%	2,89%	7,97%
de 4,01 a 5 salários mínimos (de R\$ 1660,01 a R\$ 2075,00)	0%	6,91%	0,81%	0,95%	0,69%	1,45%	2,88%
acima de 5 salários mínimos (acima de R\$ 2075,00)		3,62%					1,27%

Fonte: Pesquisa Amostral IOS

Nos dados da tabela, estão inseridos funcionários *part time* (36 horas semanais) que recebem salários proporcionais em relação ao *full time* (44 horas semanais).

Em Tamboré, as mulheres brancas estão presentes em todas as faixas salariais, exceto na primeira e na segunda de menor remuneração. Entretanto, se somadas as percentagens das mulheres pretas e pardas que formam a raça negra, as mulheres negras predominam nas menores faixas salariais. Há uma concentração de 100% de mulheres brancas nas duas faixas salariais mais altas.

Em Interlagos não há grandes diferenciações salariais entre homens e mulheres: se por um lado as mulheres predominam na faixa salarial de até um salário mínimo (15% das mulheres contra 8% dos homens), por outro lado elas predominam também nas faixas salariais mais altas, de 2,51 a 3 salários mínimos, de 3,01 a 4 salários mínimos e de 4,01 a 5 salários mínimos - as duas últimas faixas constituídas apenas por mulheres.

Os salários dos entrevistados do CD estão distribuídos principalmente entre 1,5 e 4,0 salários mínimos, ou seja, 80,9% dos trabalhadores ganham entre R\$ 626,51 a R\$ 1.660,00 em valores do ano de 2008. Essa distribuição permanece nessas faixas salariais quando analisados para homens e mulheres. Apenas 10,5% do total de entrevistados ganham acima de 4,0 salários

mínimos, destes, 8,46% são mulheres, contra 12% de homens.

A maior parte dos trabalhadores da unidade Porto Alegre recebe entre de 1,5 a 2 salários mínimos (de R\$ 626,51 a R\$ 830,00). Em Porto Alegre, há uma presença maior de trabalhadores nessa faixa salarial do que em outras lojas, em que a concentração está na faixa de 1,01 a 1,5 salário mínimo (de R\$ 415,01 a R\$ 622,50). Conforme mostrado no item cargos/ funções, o fato de a unidade Porto Alegre ter um número maior de monitores pode ter elevado a média salarial da unidade.

4.2.2 Promoção

A maioria dos trabalhadores sabe que a empresa tem um Plano de Cargos e Salários (PCS). Em contrapartida, no Centro de Distribuição, chama a atenção o número relativamente alto de funcionários que não sabem da existência de um PCS – 20%.

Em relação a esses dados do CD a C&A comentou “que é estranho o índice de funcionários que desconhecem o PCS no CD, visto que a maioria dos funcionários teve movimentações de cargos e/ou salários durante o tempo de trabalho na empresa. De qualquer forma, vamos reforçar a comunicação interna”.

TABELA 27 - NÚMERO DE TRABALHADORES CIENTES DA EXISTÊNCIA DE PCS

UNIDADES	TAM	INTER	CD	POA	BRA	FOR
SIM	94%	87%	72%	92%	92%	98%
NÃO	3%	6%	20%	3%	2%	
NÃO SABE	3%	7%	8%	5%	6%	2%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

A maioria dos trabalhadores também está ciente de que há algum tipo de avaliação dos funcionários, mas, de acordo com relatos, as unidades pesquisadas não seguem um modelo padrão de avaliação.

TABELA 28 - NÚMERO DE TRABALHADORES CIENTES DA EXISTÊNCIA DE AVALIAÇÃO POR PARTE DA EMPRESA (%) ABRIL-MAIO 2008

	TAM	INTER	CD	POA	BRA	FOR
SIM	81%	88%	95%	89%	86%	97%
NÃO	13%	8%	4%	10%	12%	2%
NÃO SABE	6%	4%	1%	1%	2%	1%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Na unidade Tamboré, com base nos relatos, é possível afirmar que há dois tipos de avaliação: uma que é feita anualmente pelo gerente ou supervisor, com itens pré-estabelecidos, mediante uma pontuação, o *face to face*; e outra que acontece no dia a dia. Pode-se constatar que, no caso da avaliação diária, há muitos critérios subjetivos, como postura, amizade ou pró-atividade. Os relatos dos funcionários apontam para vários tipos de avaliação: “*face to face* com gerente”; “a avaliação é feita pelo líder e pela gerente, com notas de 0 a 10”; “as chefias monitoram as metas individuais e em grupo”; “existe avaliação anual em que o monitor (líder de departamento) faz uma entrevista indicando os problemas e possíveis melhorias”; “há a avaliação dos supervisores duas vezes ao ano e também há acompanhamento pelos líderes”; “há dois anos tinha avaliação, os gerentes priorizavam isso, no ano passado poucas pessoas fizeram (ela fez), mas a nova gerência não liga para o pessoal e sim para metas”; “há um *feedback* diário, o supervisor faz uma avaliação anual do departamento”.

Em Interlagos, de acordo com os relatos dos trabalhadores, não fica claro se a avaliação de desempenho é feita uma vez ao ano ou de seis em seis meses, e se é feita com todos os funcionários, pois 23 pessoas da loja disseram que não foram avaliadas, inclusive funcionários com mais de um ano de empresa. De modo geral, entende-se que a avaliação acontece de duas formas: diariamente, com o acompanhamento dos gestores, e periodicamente (nem sempre na mesma data), feita pelo supervisor do departamento (*face to face*). Os relatos são semelhantes a Tamboré: “dia a dia, a líder do departamento vai acompanhando e dizendo o que precisa melhorar”, “reuniões com supervisor para discutir sobre o desempenho no trabalho”, “de seis em seis meses há um *Face*. Sentamos com o supervisor e vemos o que progredimos e regredimos”.

No CD, de acordo com os comentários dos entrevistados, parece que existe, além da

avaliação diária do trabalhador no desempenho do trabalho, a avaliação *Face to face*. Não há concordância em relação à sua periodicidade. Alguns falam que essa avaliação é mensal, outros falam que é semestral e até anual.

Já em Porto Alegre, de acordo com relatos dos trabalhadores, as formas de avaliação são variadas. Aparentemente, não há um padrão de avaliação como o *Face to face*, que é padrão das outras unidades. De qualquer forma, nota-se que há um momento de diálogo entre funcionários e gerência da loja. A diversidade dos relatos dos trabalhadores e a informação de que cada trabalhador não pode revelar seu salário para outro trabalhador dão a impressão de que os critérios de avaliação não são impessoais.

Em Brasília, na prática, as formas de avaliação são bastante variadas: “a avaliação não é formal, o supervisor fala o que eu preciso desenvolver”; “uma vez por ano, superior faz uma prévia e o gerente conclui e dá um *feedback* do que é preciso melhorar”, “tem muitas reuniões, quando há algum problema ou um bom desempenho eles conversam”; “há monitoramento de metas por parte de chefia”.

Na loja de Fortaleza, de acordo com os relatos dos trabalhadores, as formas de avaliação são: *feedback* diário sobre o desempenho no trabalho; avaliação diária pelos supervisores, de acordo com as metas/vendas de cartões; avaliação por meio de um questionário respondido anualmente, seguido de debate com supervisores e gerência - o que alguns chamam de *Face to Face*. Alguns trabalhadores afirmam que nesta conversa com supervisores ou gerência é feita uma comparação sobre o desempenho do funcionário em relação ao ano anterior e que, embora haja um conjunto de fatores que possam ser avaliados em relação à promoção, é levado em conta a produtividade do trabalhador em relação às metas de cartões.

Com base nos relatos dos trabalhadores, é possível afirmar que há dois tipos de avaliação. Uma é anual e padronizada, com vários itens que são perguntados aos trabalhadores pelos seus gerentes ou supervisores. Há uma pontuação para cada resposta dada pelo funcionário e para a opinião de sua chefia direta. A outra é diária, que não tem um padrão definido, o que dá margem a subjetividades. Esta avaliação é informal e se baseia na postura, nas ações “erradas e

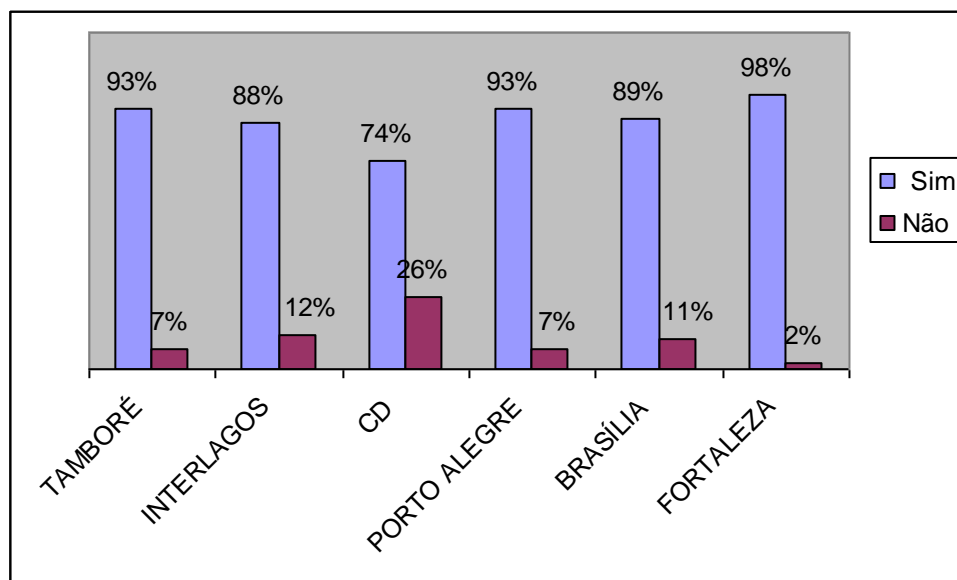
certas”, no atendimento ao cliente, na venda de cartões e nas expectativas sobre promoção na empresa. Outro quesito que chama atenção é o estabelecimento de metas. Alguns trabalhadores afirmam que são obrigados a bater metas.

No quesito promoção, boa parte dos trabalhadores considera que a empresa oferece oportunidades. Como em outros itens, os números do Centro de Distribuição são diferenciados, uma vez que a estrutura de cargos e os critérios de promoção são distintos.

De acordo com a C&A, “o processo formal de avaliação de desempenho ocorre anualmente nos meses de abril, para o CD, e setembro, para as lojas. Nesse processo, são registrados pontos que devem ser trabalhados durante todo o ano. Os gestores imediatos e avaliados são estimulados a fazer o acompanhamento do desempenho ao longo do ano e dessa forma conversar com cada funcionário sempre que necessário checando a evolução para o atingimento de metas e o desenvolvimento pessoal e profissional. O processo é coordenado pelo gestor principal (gerente da unidade) que faz verificações de consistências entre os avaliadores e avaliados quando necessário, visando garantir os objetivos de melhoria continuada. É possível a variação na frequência, forma e estilo de cada gestor e é sobre isso que estão recaindo as diferenças de abordagens entre as unidades e mesmo entre os entrevistados. Informamos também que desde 2006 o processo *Face To Face* vem gradativamente sendo mudado para o modelo de avaliação de desempenho por competências. Nas lojas este novo modelo já está em funcionamento e no CD a previsão é implantar em 2009”.

Ainda segundo a empresa, a menção sobre os 23 funcionários que não foram avaliados se deve ao pouco tempo na empresa ou eventualmente a alguma falha que precisaria ser identificada, tendo em vista que as causas não foram apontadas pela pesquisa.

GRÁFICO 1 - NÚMERO DE TRABALHADORES QUE CONSIDERAM QUE A EMPRESA OFERECE OPORTUNIDADES DE PROMOÇÃO



FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Na opinião dos entrevistados, em todas as unidades pesquisadas os critérios mais utilizados para obter promoção são demonstrar competência através de bom desempenho e dedicação à empresa. Já em Tamboré e Interlagos é dada ênfase à amizade com chefia, opção que pode revelar decisões extremamente pessoais por parte da gerência.

Em relação a essa informação, o comentário da empresa é que “a política de promoção na carreira é igual para todos os funcionários, independente da idade, tempo na empresa, raça ou gênero, e segue processos objetivos, como a qualificação técnica, experiências anteriores e resultados apresentados por desempenho”.

No Centro de Distribuição, é enfatizada a formação escolar e técnica. É necessário frisar que nesta unidade há dois setores com estrutura de cargos e critérios de promoção distintos: o operacional e o administrativo. Para ocupar um cargo no setor administrativo é necessário passar por seleção. Segundo os entrevistados, a empresa abre um processo seletivo interno e externo, e as vagas são limitadas. Os funcionários que tiverem faculdade e um ano de trabalho na empresa podem participar desse processo seletivo. Muitos entrevistados reclamam que há mais

vagas para quem vem de fora. O índice de citações do critério “amizade com a chefia” (14,8%), apesar de ser representativo, é bem inferior àqueles verificados nas lojas, o que demonstra que no CD há uma melhor definição e aplicação de critérios de promoção e de formas de avaliação.

Porto Alegre é uma unidade que tem um grande contingente de monitores (25,72% dos entrevistados) e indica, portanto, uma política de promoções mais ativa. Com isso, o número de trabalhadores que considera as promoções injustas (19%) é menor do que em outras unidades, exceto Fortaleza. Contudo, ainda há algumas ressalvas sobre os critérios de promoção entre os entrevistados: “pessoas que trabalham bastante não são as que mais se destacam”; “nem sempre a empresa é justa, pois acaba se preocupando com a questão do funcionário fazer cartões e não o bom atendimento que ele faz”; “considero que a empresa oferece, mas tem situações que a pessoa precisa ser ‘puxa-saco’”.

Em Brasília, pode-se afirmar que há uma grande quantidade de respostas que apontam que as oportunidades de promoção são baseadas em critérios subjetivos, que dependem do bom ou mau relacionamento com a chefia. Chama atenção o fato de os funcionários acreditarem que a mudança de carga horária de 36 horas semanais (*part time*) para 48 horas semanais (*full time*) seja um tipo de promoção, apesar da empresa, de acordo com gerente regional, não considerar assim. Apenas 29% dos trabalhadores respondem que os critérios de promoção são injustos, número baixo em relação às unidades paulistas, onde esse índice foi superior a 40% em Interlagos e a 60% em Tamboré. Como os relatos dos funcionários enfatizaram, a demonstração de competência através de bom desempenho, dedicação à empresa, formação escolar e técnica e experiência adquirida no trabalho foram os critérios mais citados. Na percepção dos trabalhadores, a promoção depende somente deles, não restando qualquer responsabilidade por parte da empresa. Relatos como “tem que se *matar*”, “ficar mais de 8 horas”, “se doar para a empresa”, “carregar departamento nas costas”, indicam que na C&A, para ser promovido, é necessário trabalhar e se dedicar excessivamente à empresa. “Viver para a loja, viver sua vida, não” é um relato emblemático de uma empresa que não proporciona equilíbrio entre trabalho e vida familiar.

Em Fortaleza, com relação às oportunidades de promoção, a maioria dos entrevistados (98%) considera que a empresa as oferece. Os motivos são variados. Em geral, as respostas indicam que depende do desempenho de cada um no trabalho, do cumprimento das metas, ou porque já viram pessoas sendo promovidas. E, diferentemente das outras lojas, em Fortaleza os funcionários não tem a idéia de promoção ligada ao aumento da jornada de trabalho de seis para oito horas diárias.

Esses dados revelam que, na unidade de Fortaleza, o processo de avaliação e promoção é feito de forma clara, com critérios estabelecidos e evidentes, que são seguidos por parte dos supervisores e gerência. No entanto, há ainda alguns relatos de trabalhadores que indicam que nem sempre os critérios de promoção são justos: alguns dizem que “depende da situação”, que “muitas vezes as regras não são claras nem divulgadas e também não são iguais para todos”. Nesse sentido, há ressalvas sobre os critérios de promoção entre os entrevistados: “já vi muitas pessoas promovidas, mas acho que os critérios de promoção não são bem aplicados e existem algumas injustiças”; “embora tenha visto promoções desde que entrou na empresa, não sabe quais critérios são utilizados para promover pessoas, às vezes não concorda com certas promoções”.

TABELA 29 - CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO MAIS UTILIZADOS NA OPINIÃO DOS TRABALHADORES - ABRIL MAIO 2008

CRITÉRIOS	TAMBORÉ	INTER LAGOS	CD	POA	BRA	FOR
Formação escolar e técnica	25	63	256	47	49	87
Demonstrar competência através de bom desempenho	41	112	207	93	103	114
Ser homem	0	0	1	0	0	0
Experiência adquirida no trabalho	32	60	123	57	57	64
Não participar de atividades do sindicato	8	4	3	1	1	0
Ser branco	0	3	1	0	0	0
Dedicação à empresa	38	68	103	70	67	84
Ser mulher	1	1	16	0	0	0
Ser negro	0	0		0	0	0
Amizade com a chefia (critérios subjetivos)	37	62	45	27	31	5
Outros. Quais?	4	7	13	3	2	1

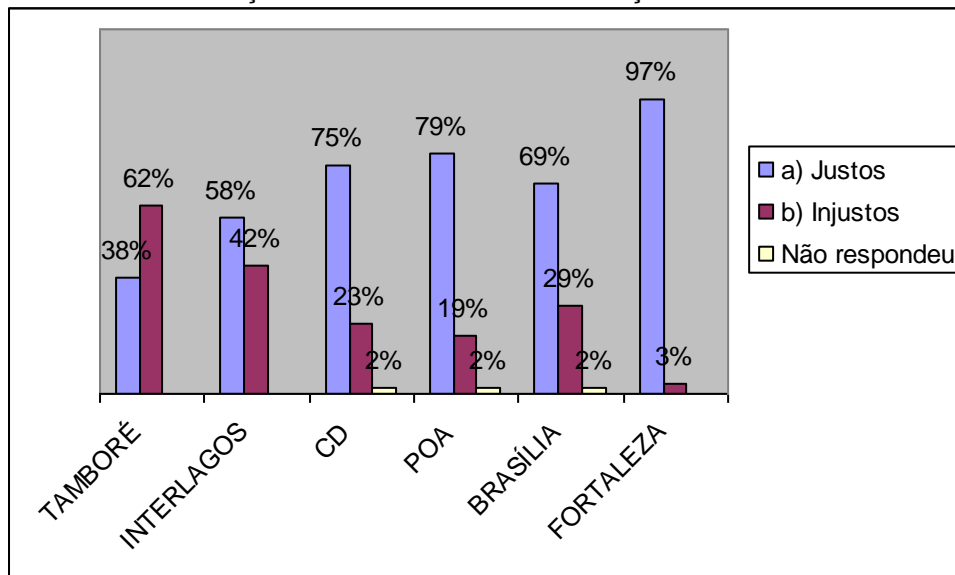
FONTE: Pesquisa Amostral IOS

OBS: Os entrevistados escolheram até 3 opções

Os trabalhadores de das lojas paulistas são os mais descontentes com os critérios de promoção entre todas as unidades pesquisadas.

De acordo com a C&A, “apesar das unidades de Tamboré e Interlagos registrarem um índice de subjetividade maior que as demais unidades pesquisadas, é possível a constatação clara que os critérios positivamente aplicados são prevalentes, ou seja, formação escolar técnica, demonstração de competência através de desempenho, experiência adquirida no trabalho e dedicação à empresa, são reconhecidos através de 76,5% das respostas das duas lojas. Mesmo assim, a empresa avaliará os resultados apontados como subjetividade nos critérios de promoção visando eventuais correções, considerando ainda o resultado apresentado no Gráfico 2”, a seguir.

GRÁFICO 2 – AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO ABRIL MAIO 2008



FONTE: Pesquisa Amostral IOS

5. POLÍTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

5.1. INSTITUTO C&A E PRÁTICAS COMUNITÁRIAS

Mediante declarações públicas, a empresa apresenta sua visão de Responsabilidade Social da seguinte forma:

A C&A acredita que a ética, a responsabilidade social e a preservação do meio ambiente são valores fundamentais para uma empresa. Por isso, possui como princípio básico o respeito a seus funcionários, fornecedores e à comunidade como um todo. (...) Realiza também ações de preservação do meio ambiente, como utilização de papel reciclado, coleta seletiva de lixo em todos os departamentos e não distribuição de folhetos em via pública. (...) Além disso, contribui com entidades assistenciais e filantrópicas e busca sempre o bem-estar de seus funcionários e de toda a comunidade. Com ações como essas, a C&A acredita e espera contribuir para um mundo melhor.⁵⁶

As atividades de RSE estão ligadas à gestão do negócio C&A dentro do *Corporate Social Affairs* (CSA), área responsável por planejar e executar as ações referentes à responsabilidade sócio-ambiental da empresa. Estão reunidas no CSA as atividades relacionadas à SOCAM, Sustentabilidade, Meio Ambiente, Diversidade, Instituto C&A, Pesquisa com Clientes, Segurança de Produtos e Relações Públicas.

De acordo com a empresa, a C&A promove ações comunitárias no Brasil desde 1976 e, a partir de meados dos anos 80, “com a própria expansão da empresa no Brasil e a ambiência política democrática mais favorável, a partir de um conjunto de condições sociais, culturais etc., permitiram a atuação institucionalizada da política de investimento social”⁵⁷.

A empresa declara nos documentos disponibilizados ao IOS que as suas ações de RSE vão além de orientações legais, e buscam o desenvolvimento de competências humanas. Em entrevista, o diretor do Instituto C&A afirmou:

No início, a formação do Instituto C&A teve algumas premissas: envolver os funcionários para uma compreensão do plano de voluntariado de forma a entender que a sua participação social é

⁵⁶ C&A. Disponível em: <http://www.cea.com.br>. Acesso em: 24 set. 2008.

⁵⁷ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

um direito. Teve-se a preocupação em responder a pergunta: por que a C&A tem uma atuação social? Porque a empresa entende que ela tem uma co-responsabilidade social no contexto onde ela vive.

A C&A tem o selo da Fundação Abrinq desde 1998, fato que a reconhece como “Empresa Amiga da Criança”, ou seja, a empresa assume compromissos em benefício da infância e adolescência. O selo é renovado anualmente.

Outra ação da área de RSE da C&A é a adesão, desde julho de 1997, ao Programa na Mão Certa, com apoio do Instituto C&A. O programa é uma iniciativa da Childhood Brasil que, com o apoio do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e apoio da Organização Internacional do Trabalho (OIT), criou o Pacto Empresarial Contra a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes nas Rodovias Brasileiras. O objetivo do programa é combater a exploração sexual de crianças e adolescentes e tem seu foco voltado para a educação do caminhoneiro, com o intuito de transformá-lo em agente de proteção dos direitos da infância e da adolescência. De acordo com a C&A, desde a adesão ao Pacto, foram capacitados mais de 240 caminhoneiros que realizam o transporte de mercadorias da empresa. Há também o compromisso da C&A com a sustentabilidade do planeta, que será visto mais adiante nas políticas de meio ambiente.

Fundado em 1991, o Instituto C&A tem como missão “participar ativamente do processo de educação de crianças e adolescentes, fortalecendo estrategicamente as organizações sociais parceiras e contribuindo para o desenvolvimento do Terceiro Setor”⁵⁸. Outra perspectiva de atuação do Instituto é “promover o fortalecimento do protagonismo da sociedade civil e, a partir daí, fazer união com ONGs locais, associação de moradores, entre outros atores sociais, que tenham uma visão de mundo voltado para a demanda local e que possam fortalecer a atuação do Instituto onde quer que ele atue”.⁵⁹

O Instituto C&A organiza suas atividades em torno de três áreas: Educação, Arte e

⁵⁸ Documentos disponibilizados pela C&A.

⁵⁹ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

Cultura, com os programas Prazer em Ler, Educação em Tempo Integral e Educação Infantil; Desenvolvimento Institucional e Comunitário, com os programas Redes e Alianças e Fortalecimento Institucional; e Voluntariado Empresarial, que desenvolve o Programa de mesmo nome. Este programa de voluntariado alcança aproximadamente 20% (cerca de 2.140 pessoas) dos funcionários da empresa, que atuam como voluntários das ações sociais apoiadas técnica e financeiramente pelo Instituto. A empresa permite que os funcionários pratiquem o voluntariado durante o expediente de trabalho.

Nas unidades pesquisadas pelo IOS, as questões referentes às ações de RSE revelaram que 90% dos entrevistados conhecem algum programa da empresa voltado para a comunidade, identificando principalmente o próprio Instituto C&A. Na tabela abaixo, estão identificados:

TABELA 30 – PORCENTAGEM DE TRABALHADORES DA C&A POR UNIDADE QUE CONHECE ALGUM PROGRAMA DA EMPRESA VOLTADO PARA A COMUNIDADE

Unidade	Sim	Não	A empresa não tem programa desse tipo	Total geral
Brasília	88,43%	11,57%	0,00%	100%
CD	92,11%	7,56%	0,33%	100%
Fortaleza	94,35%	4,85%	0,80%	100%
Porto Alegre	96,20%	3,80%	0,00%	100%
Shopping Interlagos	82,51%	16,78%	0,71%	100%
Shopping Tamboré	86,95%	13,05%	0,00%	100%
Total geral	90,42%	9,24%	0,00%	100%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

A respeito do conhecimento dos funcionários sobre as ações de RSE, 67% dos trabalhadores respondem positivamente.

TABELA 31 – PORCENTAGEM DE TRABALHADORES DA C&A POR UNIDADE QUE CONHECEM AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA (INSTITUTO C&A)

Unidade	Não	Sim	Total geral
Brasília	6%	8%	14%
CD	9%	26%	35%
Fortaleza	4%	10%	14%
Porto Alegre	4%	8%	12%
Shopping Interlagos	7%	9%	17%
Shopping Tamboré	3%	5%	8%
Total geral	33%	67%	100%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

A questão dos Direitos Fundamentais do Trabalho é a característica de RSE mais citada pelos trabalhadores entrevistados. Embora apreciem e valorizem as atividades externas à empresa, eles consideram as questões internas da empresa relativas aos direitos dos trabalhadores como as mais importantes.

TABELA 32 – NÚMERO DE TRABALHADORES DA C&A QUE RESPONDERAM QUAIS SERIAM DUAS (2) CARACTERÍSTICAS FORTES DE UMA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Respeitar os Direitos Fundamentais do Trabalho	711
Responsabilidade fiscal e trabalhista (pagamento de todos os impostos, salários e encargos)	407
Promoção de benefícios e estímulo à participação da comunidade onde atua	151
Promover ações e programas de sustentabilidade ambiental	273
Estimular a participação do trabalhador nos programas, ações e políticas.	127
Total de respostas	1.669

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Nota: O total das respostas é maior que o total de entrevistados, porque o entrevistado (a) tinha a opção de escolher até 3 alternativas.

Embora um dos diretores entrevistados tenha afirmado que o convite para participar do Instituto é feito logo no início, quando há a apresentação da empresa para o funcionário recém admitido, nota-se que nem todos os trabalhadores reconhecem este convite inicial da empresa, já que 29% deles mencionaram não terem sido convidados.

A empresa ressalta ainda que as atividades de RSE estão ligadas à gestão do negócio C&A dentro do Corporate Social Affairs (CSA), área responsável por planejar e executar as ações referentes à responsabilidade sócio-ambiental da empresa. Estão reunidas no CSA as atividades relacionadas à SOCAM, Sustentabilidade, Meio Ambiente, Diversidade, Instituto C&A, Pesquisa com Clientes, Segurança de Produtos e Relações Públicas.

Sobre o Instituto C&A, a empresa declara que:

Constitui-se organizacionalmente em um dos pilares da política de RSE e está na agenda estratégica da empresa através de suas inúmeras atividades, investimentos e envolvimento, tanto no Brasil quanto na matriz na Holanda. O Instituto C&A não é atividade periférica: a empresa promove uma convenção anual envolvendo todas as lideranças e reconhecendo as ações voluntárias de seus associados, reafirmando o seu compromisso social. O programa de formação de Trainees – novas lideranças gerenciais- incorpora as atividades ligadas ao Instituto C&A e demais atividades de RSE. A existência do Comitê de lideranças

representando todas as regiões do país discutindo e contribuindo para a disseminação da participação social da empresa agenda sistemática de reuniões com o presidente e vice presidente da empresa para discussão das estratégias de investimentos.

5.2. PROMOÇÃO DA IGUALDADE

Nos documentos da C&A consultados pelo Observatório Social, a empresa apresenta alguns pontos acerca da promoção da igualdade. No **Manual do Associado** estão entre as regras a serem seguidas pelos funcionários: "-respeitar a diversidade C&A⁶⁰; e não é permitido na empresa “preconceito de qualquer tipo”⁶¹.

Um dos princípios do Código de Ética é “promover e praticar a igualdade de tratamento, combatendo privilégios e discriminações por grau hierárquico, posição social, raça, religião ou qualquer outra distinção”⁶².

A empresa não tem políticas afirmativas em relação às mulheres porque, segundo todos os líderes entrevistados, não há necessidade de correção, já que as mulheres estão bem representadas no contingente de funcionários, tanto numericamente quanto na presença em cargos de chefia. A empresa possui 65% de mulheres e, na opinião de líderes, os processos de avaliação e crescimento são os mesmo tanto para homens como para mulheres, algumas funções, mais pesadas, não são exercidas por mulheres.⁶³ “O negócio de modas atrai mais as mulheres. A metade da gerência é composta por mulheres. Seis anos atrás, havia apenas uma gerente regional, hoje, a metade é mulher. Esta empresa trabalha com a questão da diversidade, não tem metas, mas tem objetivos claros. As políticas são iguais para todos”⁶⁴.

⁶⁰ C&A. *Manual do Associado*, jan. 2008, p. 07.

⁶¹ C&A. *Manual do Associado*, jan. 2008, p. 14.

⁶² C&A. Código de Ética.

⁶³ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008

⁶⁴ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

TABELA 33 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS SEGUNDO GÊNERO/SEXO NAS UNIDADES PESQUISADAS – MAR 2008.

GÊNERO/ SEXO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS (%)
Feminino	59,22
Masculino	40,78

FONTE: Documentos C&A

Com efeito, e acompanhando os números oferecidos pela empresa, a maioria dos entrevistados pelo IOS são mulheres.

TABELA 34 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS PELO IOS SEGUNDO GÊNERO/SEXO NAS UNIDADES PESQUISAS – ABR - MAIO 2008.

UNIDADE/GÊNERO	Feminino (%)	Masculino (%)
Brasília	66,95%	33,05%
CD	42,76%	57,24%
Fortaleza	55,64%	44,36%
Porto Alegre	75,24%	24,76%
Shopping Interlagos	72,73%	27,97%
Shopping Tamboré	75,36%	24,64%
Total geral	59,35%	40,65%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

De acordo com diretor da C&A, a empresa está desenvolvendo o projeto *Corporate Social Affairs*, que abrange toda a área social: diversidade, Instituto C&A, preservação e sustentabilidade. No campo da diversidade de sexo e raça, a empresa contratou uma consultoria com o objetivo de identificar oportunidades de ações, conteúdos e indicadores sociais referenciais para formulação de uma política em linha com valores corporativos da C&A.⁶⁵

Ainda de acordo com o diretor, para os afrodescendentes, a empresa tem um programa de formação profissional do negro, em parceria com a Unipalmars, para atrair alunos dessa universidade para *trainees*. De 15 *trainees* em atuação no momento da entrevista, quatro eram negros. A empresa divulga os programas mediante promoção de palestras na Unipalmars.⁶⁶

⁶⁵ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

⁶⁶ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008

TABELA 35 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS PELO IOS SEGUNDO COR/RAÇA NAS UNIDADES PESQUISADAS (%) – ABRIL - MAIO 2008.

	Brasília	CD	Fortaleza	Porto Alegre	Interlagos	Tamboré	Total geral
Branca	21,48%	42,76%	33,06%	58,09%	43,36%	46,37%	40,64%
Preta	11,57%	16,45%	8,06%	16,19%	13,28%	11,59%	13,63%
Parda	60,33%	36,52%	54,84%	20,95%	40,57%	39,14%	41,45%
Amarela	3,30%	1,97%	0,80%	0,96%	2,09%	1,45%	1,85%
Indígena	3,30%	2,30%	3,24%	3,81%	0,40%	1,45%	2,43%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Obs: a pesquisa foi feita com base na autodeclaração de cor/raça

Percebe-se, pela tabela, que a maioria dos trabalhadores entrevistados pelo IOS é da raça/cor negra, ou seja, pretos e pardos, conforme comparações feitas com dados do Dieese e IBGE. Embora as mulheres estivessem bem representadas entre as lideranças entrevistadas, havia um pequeno número de pardos e pretos: apenas dois entre os 18 entrevistados se autodeclararam pardos. Não é possível afirmar, contudo, que trabalhadores da raça/cor negra não têm acesso aos cargos de liderança, pois seriam necessárias informações do quadro completo de líderes. De acordo com a empresa, a política de promoção na carreira é igual para todos os funcionários, independente da idade, tempo na empresa, gênero e raça.

Um representante da C&A afirmou que não há discriminação por orientação sexual e que a empresa está discutindo políticas específicas para trabalhadores homossexuais, como serviços de plano de saúde ao companheiro⁶⁷. A afirmação do líder de que não há discriminação é contradita pelos relatos dos trabalhadores que sofreram ou presenciaram discriminação por orientação sexual por parte de colegas e lideranças da empresa. A empresa afirma ainda que “os pouquíssimos casos apontados na pesquisa não são suficientes para levantar qualquer suspeita. Ressaltamos ainda a inexistência de reclamações a esse respeito tanto na justiça quanto por parte dos sindicatos locais, o que seria de se esperar, caso houvesse a presença desse comportamento”.

Em relação aos fornecedores, o Código de Conduta tem a seguinte cláusula: “sob nenhuma circunstância será tolerada a exploração de qualquer indivíduo ou grupo vulnerável”

⁶⁷ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

(Código C&A de Conduta para Fornecimento de Mercadoria). Embora dois representantes da empresa⁶⁸ tenham citado políticas contra discriminação no código para fornecedores, a cláusula descrita não especifica políticas contra a discriminação. De acordo com comentário da C&A, a empresa “entende que seu Código de Conduta para fornecimento de mercadorias contempla explicitamente o compromisso de extensão de princípio de relações com os demais subcontratados, inclusive sob o ponto de vista das relações de emprego e trabalho”. O fato de a empresa ter políticas de diversidade por raça e orientação sexual é elogiável, mas essas políticas têm de estar ligadas ao combate efetivo contra a discriminação e o assédio moral no local de trabalho.

5.3. PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES E TRANSPARÊNCIA

O fluxo de comunicação entre funcionário e empresa é diferenciado nas unidades e funciona como uma via de mão dupla: a disposição de se comunicar deve partir tanto de trabalhadores como de representantes da empresa. Todavia, cabe à empresa criar instrumentos e condições para que esse fluxo ocorra.

TABELA 36 - AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIO E EMPRESA (%) ABRIL/MAIO 2008

AVALIAÇÃO	Tamboré	Interlagos	CD	Porto Alegre	Brasília	Fortaleza
Aberta, transparente e eficiente	32,00%	37,00%	67,00%	60,00%	49,00%	69,00%
Aberta, transparente, mas pouco eficiente	52,00%	45,00%	20,00%	39,05%	40,00%	30,00%
Nem aberta, nem transparente	16,00%	18,00%	5,00%	0,95%	11,00%	1,00%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

A tabela nos mostra que há uma divisão muito clara entre as avaliações dos trabalhadores das seis unidades. Em três unidades (CD, Fortaleza e Porto Alegre), a porcentagem dos que responderam que sua comunicação na empresa com as lideranças é aberta, transparente e eficiente está igual ou acima dos 60%. Por outro lado, nas unidades de Brasília, Interlagos e

⁶⁸ Representantes da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

Tamboré houve uma inversão nas respostas. Nestas unidades, o percentual dos que responderam que sua comunicação na empresa com as lideranças é aberta, transparente e eficiente ficou abaixo dos 50% , nas unidades de Interlagos com 37% e Tamboré com 32%."

Chama atenção também o fato de que nas unidades Brasília, Interlagos e Tamboré a porcentagem dos entrevistados que respondem que a comunicação na empresa com as lideranças não é nem aberta e nem transparente é alta se comparada às outras unidades: em Interlagos, por exemplo, o total dos entrevistados que deram essa resposta foi de 18%, enquanto em Porto Alegre esse índice foi de apenas 0,9%.

Mais uma vez, percebe-se que as condições mais críticas estão nas lojas paulistas, como já foi verificado nas análises de promoção e discriminação. Essas condições podem ser explicadas pela competitividade excessiva existente na unidade e também em virtude da falta de comunicação entre líderes da empresa e funcionários. Quando analisamos a opinião dos trabalhadores sobre o clima organizacional da empresa, a caracterização mais citada entre os entrevistados é a de que o clima é autoritário e desfavorável à tomada de iniciativas.

Sob o ponto de vista da C&A, "a grande maioria dos funcionários pesquisados reconhece, pela Tabela 36, a comunicação como sendo aberta e transparente e, ao mesmo tempo, não se mostra satisfeita com o clima organizacional. Os números não apontam, entretanto, evidências sobre razões que diferenciam as avaliações entre as unidades paulistas e as demais pesquisadas. Isto deverá ser objeto de melhor análise prática por parte da empresa".

TABELA 37 – COMO VOCÊ CARACTERIZA O CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA ABRIL MAIO 2008

CARACTERÍSTICA	PORTO ALEGRE	BRASÍLIA	CD
Alegre, descontraído e participativo	25	28	58
Autoritário e desfavorável a tomada de iniciativas	95	113	271
Competitivo para busca e valorização de resultados	11	31	108
Competitivo desestimulando a produt. das equipes	96	96	273
Reconhece e valoriza as qual. profis. e pessoais	39	78	144
Não recon. nem valoriza as qualid. profis. e pessoais	93	102	264

CARACTERÍSTICA	FORTALEZA	TAMBORÉ	INTERLAGOS
Alegre, descontraído e participativo	9	35	48
Autoritário e desfavorável a tomada de iniciativas	120	58	118
Competitivo para busca e valorização de resultados	27	18	48
Competitivo desestim. a produt. das equipes	117	47	111
Reconhece e valoriza as qual. profis. e pessoais	30	59	100
Não recon. nem valoriza as qualid. profis. e pessoais	118	40	105

FONTE: Pesquisa Amostral IOS, 2008.

OBS: Os entrevistados escolheram até 3 opções

Uma ferramenta de interlocução de entre empresa e funcionários é o Canal Aberto, ferramenta de denúncia de líderes mediante correio eletrônico enviado diretamente ao presidente da empresa. De acordo com um diretor entrevistado, o presidente lê todas as cartas e garante confidencialidade, desde que as denúncias sejam identificadas.⁶⁹

TABELA 38 – AVALIAÇÃO CANAL ABERTO ABRIL MAIO 2008

AVALIAÇÃO	Brasília	CD	Fortaleza	Interlagos	Porto Alegre	Tamboré
Importante e funciona	18%	17%	21%	6%	21%	2%
Importante mas não funciona	15%	15%	5%	12%	10%	23%
Importante, mas nunca precisei usar	38%	50%	60%	54%	50%	58%
Não é importante	SR	3%	1%	2%	1%	SR
Desconheço este instrumento	29%	15%	13%	26%	19%	17%

FONTE: Pesquisa Amostral IOS, 2008.

* SR: Sem Resposta

De acordo com comentário da C&A, o resultado da tabela anterior deverá ser objeto de melhor análise prática por parte da empresa, mesmo sendo possível verificar que a maioria dos funcionários considera importante a existência do Canal Aberto. A maior parte dos entrevistados

⁶⁹ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

considera que o Canal Aberto é um instrumento importante, mas nunca precisou usar. Chama atenção o número de pessoas em Brasília e Interlagos que não conhecem a ferramenta – acima de 25% dos entrevistados.

Alguns entrevistados colocaram em dúvida a fidedignidade do instrumento: “o associado vai utilizar? Não terá receio?”; “não creio que a opinião chegue ao Fazzio, deve passar por uma pessoa. A empresa tem lido, mas não vejo resultado. As reclamações param no GCOM (Grupo de Comunicação). Pessoal fica com receio”; “soube que funcionário que usou Canal Aberto foi demitido”; “nunca vi nenhum resultado do Canal Aberto”; “o RH seleciona todas as reclamações para depois enviar ao Canal Aberto”; funcionário alegou que fica receoso de usar o Canal Aberto por medo de sofrer alguma represália por parte da empresa; “essa resposta é baseada na minha experiência. A questão do salário errado: mandei minha reclamação para São Paulo no RH ou financeiro, mas o RH alegou que o pagamento estava certo”.

Um instrumento para ser efetivo deve não somente ser bem divulgado, mas também ter sua fidedignidade garantida, de forma que os funcionários tenham total confiança em usá-lo. De acordo com a empresa, “o Canal Aberto, reconhecido na pesquisa como importante pela maioria dos entrevistados, é amplamente divulgado internamente através de informativos e pelo próprio manual de integração do associado, recebido mediante protocolo de entrega. O GCOM (Grupo de Comunicação) mencionado é a nomenclatura antiga do atual Conexão Direta, não devendo ser confundido, portanto, com o Canal Aberto, que é um fórum diferente em seus objetivos e forma de operação”.

6. SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

De acordo com declaração da empresa, confirmada pela liderança entrevistada, a atividade de trabalho desenvolvida na C&A é de grau de risco 2, conforme a Norma Regulamentadora 4 (NR 4). Esse é o enquadramento característico de empresas com baixo índice de risco de acidentes, ou seja, ambientes de trabalho com operações que se limitam ao

atendimento a pessoas e ao manuseio de mercadorias das unidades. Exceção se faz ao CD, onde algumas atividades se realizam com operação de máquinas.⁷⁰

No entanto, a pesquisa identificou que, embora a empresa declare que o índice de risco de acidentes seja baixo, as respostas dos trabalhadores revelam que muitos são afetados por diversas doenças do trabalho, tanto nas lojas pesquisadas quanto no CD.

Sob o ponto de vista da empresa, os números e dados apontados pela pesquisa são estranhos e contrários aos resultados oficiais apurados em seu Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, fornecido anualmente aos órgãos oficiais. As possíveis razões estão apresentadas no final desse capítulo e certamente se referem à caracterização adequada das doenças comnexo causal no ambiente de trabalho.

O IOS esclarece que a possível disparidade entre os resultados obtidos na pesquisa e os colhidos pelo controle médico da empresa evidencia um descompasso. O fato é que existe a disparidade e várias hipóteses devem ser analisadas, como:

1. a prática dos profissionais de saúde da empresa desconsidera as queixas dos trabalhadores nos serviços de atendimento à saúde. As queixas, embora sejam dados subjetivos, são referências importantes para um programa de prevenção de doenças do trabalho;
2. os trabalhadores têm medo de perder o emprego e da vulnerabilidade do trabalhador doente;
3. os trabalhadores evitam ser alvo de discriminação no coletivo de trabalho, o estigma do doente.

Vale lembrar, ainda, que os dados obtidos na pesquisa foram coletados diretamente dos relatos dos trabalhadores, e não através de laudos médicos.

De maneira geral, foram detectados, nas unidades da C&A pesquisadas, problemas relacionados à ergonomia em diversos postos de trabalho. Os operadores de caixa, por exemplo,

⁷⁰ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

não podem sentar-se durante períodos de pouca movimentação da loja e permanecem em pé quase toda a jornada de trabalho, em geral de até oito horas. Em consequência, por exemplo, das posturas exigidas pelo trabalho, da falta de apoios para os braços para executar as operações de caixa e de movimentos rápidos e repetitivos, os trabalhadores, com o tempo, adquirem problemas de saúde relacionados ao trabalho, dentre eles problemas de coluna e LER/DORT (Lesões por Esforços Repetitivos/ Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho).

De acordo com a C&A, o Ministério Público do Trabalho de Osasco, Fortaleza, Recife e Campinas (decisão recente) reconheceu os argumentos da empresa para a operação do caixa na operação “de pé”. Inclusive reconheceu que o novo “balcão ilha de caixa” reúne as condições ergonômicas exigidas pela NR17. A empresa afirma que “este balcão foi desenvolvido em conjunto com especialista da Fundacentro. É importante esclarecer ainda que os funcionários da C&A gozam de um intervalo remunerado de 15 minutos para descanso, inclusive os funcionários que não operam o caixa. A C&A disponibiliza ainda assentos para descanso em locais que possam ser utilizados por todos os funcionários durante as pausas e intervalos de refeição e descanso”.

O fato de o equipamento levar em conta as exigências da ergonomia ou de ser aceito pelo Ministério Público para realização do trabalho em pé, embora sejam considerações relevantes, objetivamente não esgotam a discussão. Há um repertório inesgotável de dados da fisiologia em medicina do trabalho que comprovam que corpo na postura “em pé” por muito tempo leva à sobrecarga da coluna vertebral, problemas circulatórios, como varizes, e o agravamento nessa situação é o fato do trabalhador não ter a possibilidade de períodos de descanso assumindo outra postura.

Com relação à citação dos móveis e equipamentos projetados pela Fundacentro que cumprem os preceitos da ergonomia, essa informação, de forma isolada, desprovida da análise ergonômica do trabalho desses trabalhadores, não garante em si a prevenção de problemas de saúde.

TABELA 39 – PORCENTAGEM DE TRABALHADORES DAS UNIDADES DA C&A PESQUISADAS QUE DIZEM APRESENTAR PROBLEMAS DE SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO ABRIL MAIO 2008

Problemas de saúde relacionados à atividade de trabalho	Brasília	CD	Fortaleza	Porto Alegre	Shopping Interlagos	Shopping Tamboré	Total geral
Problemas de coluna	36%	24%	18%	28%	30%	39%	27%
Surdez	2%	1%	1%	4%	1%	3%	2%
Doenças de pele	2%	1%	1%	1%	2%	1%	1%
Problemas respiratórios	13%	12%	3%	6%	12%	9%	10%
LER/DORT	40%	21%	18%	35%	29%	33%	27%
Doenças do sangue	2%	1%	0%	0%	2%	0%	1%
Depressão ou estresse	47%	18%	23%	44%	45%	52%	33%
Câncer	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Alergias	10%	11%	8%	5%	10%	7%	9%
Outro. Qual?	14%	9%	6%	11%	15%	29%	12%
Não apresentou problema de saúde	15%	44%	49%	30%	24%	13%	33%

Fonte: Pesquisa IOS. Elaboração: IOS, 2008.

OBS: Os entrevistados escolheram até 3 opções

É possível notar que os problemas de saúde apontados com maior frequência são: problemas de coluna, lesões por esforços repetitivos (LER/DORT) e depressão ou estresse. Um destaque deve ser feito aos relatos de depressão ou estresse principalmente nas lojas, onde os percentuais ultrapassam os outros problemas de saúde apontados, chegando à marca de 52% na loja do Shopping Tamboré. Esses resultados confirmam os relatos dos trabalhadores sobre a pressão diária na empresa para o cumprimento das metas impostas.

TABELA 40 – NÚMERO DE TRABALHADORES DAS UNIDADES PESQUISADAS AFIRMAM APRESENTAR “OUTROS” PROBLEMAS DE SAÚDE RELACIONADOS AO TRABALHO – ABRIL/MAIO 2008

Outros problemas de saúde	Número de trabalhadores
Dor/problema no joelho e/ou costas	17
Dores nas pernas e/ou problemas de varizes	27
Dores nos ombros/bursite	8
Fortes dores de cabeça/enxaqueca	11
Dor de estômago/gastrite	10
Infecção urinária	6
Problemas de visão	8

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Os outros problemas de saúde assinalados na tabela estão relacionados às diversas situações de trabalho que se relacionam à forma de organização imposta, como: carregamento constante e excessivo de mercadorias do estoque para as áreas da loja por escadas, permanência

dos trabalhadores muito tempo em pé durante a jornada de trabalho, apenas duas pausas, uma para o almoço de 1 hora outra de 15 minutos para o café. As fortes dores de cabeça/enxaqueca e dores de estômago/gastrites podem indicar estresse elevado no trabalho, como visto na tabela. “Depressão ou estresse” obteve os maiores percentuais entre os problemas de saúde. Em relação à infecção urinária, os relatos apontam falta de tempo para ir ao banheiro e para beber água, o que pode ter influência na contração das infecções. Quanto aos problemas de visão mencionados, o fato de “trabalhar muito tempo em frente ao computador acentuaria o problema da vista”.

Vale lembrar que, das pessoas que disseram ter algum problema de saúde relacionado à atividade de trabalho, somente 40% (equivalente a 350 pessoas) afirmam que foram diagnosticados e se constatou a relação da doença à sua atividade de trabalho.

TABELA 41 – NÚMERO DE TRABALHADORES DA C&A COM PROBLEMAS DE SAÚDE CLINICAMENTE DIAGNOSTICADOS E RELACIONADOS À SUA ATIVIDADE DE TRABALHO ABRIL MAIO 2008

Unidades	Não	Sim	N/A	Total geral
Brasília	32	70	19	121
CD	62	104	138	304
Fortaleza	29	33	62	124
Porto Alegre	33	41	31	105
Shopping Interlagos	44	64	35	143
Shopping Tamboré	22	38	9	69
Total geral	222	350	294	866

Fonte: Pesquisa IOS. Elaboração: IOS, 2008.

Nota: N/A equivale ao número de pessoas que não responderam a esta pergunta, pois responderam na questão anterior não apresentar nenhum problema de saúde.

Sobre as condições do local de trabalho, os seguintes pontos foram os mais citados pelos trabalhadores das unidades da C&A pesquisadas: conforto, temperatura, ruído, e ordem e organização do espaço de trabalho.

Em geral, os relatos dos trabalhadores revelam que as condições de conforto são regulares, especialmente em Brasília, Interlagos e Tamboré. Alguns trabalhadores dizem que “não podem sentar, não tem cadeira”, trabalham o tempo todo em pé; mesmo em áreas onde há necessidade de se trabalhar sentado, por exemplo, em frente ao computador.

Nos relatos há queixas de que as cadeiras não são confortáveis para as atividades em

que é preciso permanecer o tempo todo sentado.

TABELA 42 – AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO ABRIL MAIO 2008

Unidades	Bom	Regular	Ruim	Total geral
Brasília	38%	41%	21%	100%
CD	62%	31%	7%	100%
Fortaleza	81%	18%	2%	100%
Porto Alegre	63%	27%	10%	100%
Shopping Interlagos	42%	43%	15%	100%
Shopping Tamboré	41%	54%	6%	100%

Fonte: Pesquisa IOS. Elaboração: IOS, 2008.

Em relação à temperatura, a opinião dos trabalhadores varia entre regular e ruim, especialmente nas lojas de Brasília, Porto Alegre, Interlagos, Tamboré e CD. Em geral, as reclamações das lojas referem-se ao ar condicionado, cuja temperatura é considerada muito baixa, o que pode vir a prejudicar a saúde ou agravar problemas de saúde já existentes, como sinusite. Alguns trabalhadores chegam a mencionar sentir choque térmico quando saem da loja.

No CD, as reclamações referentes à temperatura são da área de recebimento de mercadorias, local aberto e muito frio no inverno. Os trabalhadores entrevistados sugerem o uso de uniformes adequados para a proteção do frio. Em Porto Alegre, relatos de trabalhadores dizem que a temperatura na cantina é sempre “muito fria”.

TABELA 43 – CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO DA C&A DAS UNIDADES PESQUISADAS EM RELAÇÃO À TEMPERATURA ABRIL MAIO 2008

Unidades	Boa	Regular	Ruim	Total geral
Brasília	38%	44%	18%	100%
CD	54%	31%	15%	100%
Fortaleza	82%	16%	2%	100%
Porto Alegre	45%	45%	10%	100%
Shopping Interlagos	27%	48%	24%	100%
Shopping Tamboré	52%	38%	10%	100%

Fonte: Pesquisa IOS 2008.

O ruído no local de trabalho também foi um ponto bastante questionado pelos trabalhadores, que, no Shopping Interlagos, chega a 37% de opiniões como regular. As reclamações são relativas ao som ambiente das lojas, que muitas vezes está em um volume muito alto e atrapalha a concentração e a própria comunicação entre trabalhadores e entre clientes. Alguns afirmam que solicitam ao responsável para diminuir o volume do som, e na maioria das

vezes são atendidos.

Outra reclamação dos trabalhadores é o barulho produzido pelos clientes da loja que, acrescido ao volume alto do som ambiente, causa incômodo e provoca dores de cabeça. De acordo com a C&A, essas observações serão consideradas para avaliação e acompanhamento dentro do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), em conjunto com o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), em andamento no presente exercício.

TABELA 44 – CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO DA C&A DAS UNIDADES PESQUISADAS EM RELAÇÃO AO RUÍDO ABRIL MAIO 2008

Unidades	Boa	Regular	Ruim	Total geral
Brasília	43%	32%	25%	100%
CD	46%	35%	19%	100%
Fortaleza	68%	22%	10%	100%
Porto Alegre	57%	30%	12%	100%
Shopping Interlagos	38%	37%	24%	100%
Shopping Tamboré	64%	28%	9%	100%

Fonte: Pesquisa IOS. Elaboração: IOS, 2008.

Somente no CD foi feita a pergunta sobre a qualidade do ar no seu local de trabalho, e as respostas indicam opinião dos trabalhadores entre boa e regular. As reclamações apontam a fumaça dos caminhões nos pontos de descarregamento e carregamento de mercadorias como a causa principal de contaminação do ar.

Em declaração ao IOS, a médica do trabalho da empresa afirmou que não dispõe de pessoa competente ou de um serviço especializado externo, mesmo que atenda várias empresas, para cuidar da prevenção e do controle da contaminação do ar, ruído e vibrações nos locais de trabalho, conforme prevê a convenção 148 da OIT. Para a atividade da empresa não se aplica a criação de um serviço especializado.⁷¹

De acordo com a C&A, a empresa contrata os serviços especializados para realizar análises ambientais como suporte ao trabalho dos técnicos e Engenheiro de Segurança. A empresa afirma ainda que:

⁷¹ Representante de empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

Para atenuar os impactos de fumaça de caminhões nos pontos de descarregamento, foram implantadas as seguintes melhorias:

Instalação de compressor de ar utilizado para disponibilizar ar comprimido nas docas de expedição. O processo evita que o caminhão permaneça ligado para produzir ar comprimido e liberar o sistema de freios. Com isso é possível eliminar a emissão de CO₂ (dióxido de carbono) nas docas.

Foi iniciado, em Novembro de 2007, o Programa de Controle de Emissão de Poluentes nos caminhões que prestam serviço para a C&A. Foram adquiridos opacímetros e desenvolvidos procedimentos de auditoria. Foram também implantadas cláusulas contratuais de obrigatoriedade de manutenção dos veículos em acordo com as normas de emissão de poluentes vigentes.

TABELA 45 – CONDIÇÕES DO LOCAL DE TRABALHO NO CD EM RELAÇÃO A QUALIDADE DO AR ABRIL MAIO 2008

Unidade	Boa	Regular	Ruim	Total geral
CD	39%	37%	24%	100%
Total geral	39%	37%	24%	100%

Fonte: Pesquisa IOS. Elaboração: IOS, 2008.

De acordo com declaração da médica do trabalho⁷², para a constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é afixado o edital de convocação para os funcionários, representantes da empresa e representantes dos trabalhadores 60 dias antes do término da gestão vigente. A gerência é quem indica os representantes da empresa e é feita votação para os representantes dos trabalhadores. A médica do trabalho disse que o sindicato também poderia indicar os representantes dos trabalhadores: “desde que haja a intenção do sindicato, pode haver, sim, a sua participação na nomeação do designado”.⁷³ Depois de 30 dias é formalizada a eleição, através de voto secreto, e se inicia a nova gestão.

A CIPA se reúne mensalmente e, durante as reuniões, são feitos comentários sobre acidentes e manutenções. Na avaliação dos trabalhadores, a Comissão corresponde às expectativas: “sempre dão as informações necessárias sobre prevenção de acidentes no trabalho”; “as pessoas que participam da CIPA estão sempre orientando os trabalhadores”; “sempre que

⁷² Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

⁷³ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. de 2008.

acontece algum acidente de trabalho, o pessoal da CIPA está presente”; “estão sempre colocando cartazes, fazendo palestras sobre acidentes, sempre fazem reuniões”; “a CIPA toma providências se alguma coisa precisa trocar ou está quebrada”; “a CIPA ajuda quando acontece alguma coisa com algum funcionário, sinaliza os locais onde há riscos de acidentes”.

Na loja de Fortaleza, a atuação da CIPA foi considerada boa pela maior parte dos trabalhadores, embora o número de avaliação como regular seja expressivo. Porém, nas demais lojas, a opinião sobre a atuação da CIPA variou entre regular e não tem conhecimento.

TABELA 46 – COMO OS TRABALHADORES DA C&A DAS UNIDADES PESQUISADAS AVALIAM A ATUAÇÃO DA CIPA NA EMPRESA ABRIL MAIO 2008

Unidades	Boa	Regular	Ruim	Não tem conhecimento	Total geral
Brasília	13%	28%	12%	46%	100%
CD	58%	34%	5%	4%	100%
Fortaleza	40%	32%	6%	21%	100%
Porto Alegre	31%	33%	9%	27%	100%
Shopping Interlagos	16%	26%	16%	42%	100%
Shopping Tamboré	28%	33%	14%	25%	100%
Total geral	37%	31%	9%	23%	100%

Fonte: Pesquisa IOS. Elaboração: IOS, 2008.

Os trabalhadores que avaliaram a atuação da CIPA como regular, disseram que “há pouca divulgação do trabalho da CIPA”; “os resultados das reuniões da CIPA não são repassados para os funcionários”; “a CIPA deixa a desejar, as pessoas não estão preparadas deveriam ser mais treinadas”; “nem sempre os membros da CIPA prestam atendimento aos funcionários”; “não vejo a atuação direta da CIPA; acredito que as pessoas só se candidatam pela estabilidade”; “considero que a CIPA deveria envolver mais os funcionários, dando maiores instruções, acho que isso se deve a falta de tempo, pois é muito difícil conseguir reunir todos os funcionários”; “a empresa não dá prioridade para a CIPA, o trabalhador não tem muito conhecimento”; “sou cipeiro e a CIPA não tem apoio, inclusive financeiro para executar o que é pensado pelo grupo”; “deveria ter uma abertura melhor da empresa para que a equipe pudesse atuar melhor”; “ainda faltam sinalizações, muitos não utilizam EPI [Equipamentos de Proteção Individual] e a CIPA

não cobra”.

Principalmente nas lojas de Brasília, Interlagos e Tamboré, conforme mostra tabela, muitos trabalhadores responderam não ter conhecimento sobre a CIPA. Entre as declarações, destacam-se: “a empresa não divulga que há CIPA”; “não tenho conhecimento, porque não há divulgação do que é feito pela CIPA”; “não tenho informação e os membros da CIPA não envolvem os trabalhadores”; “só escuto sobre a CIPA em tempo de eleição”; “apesar de ter um mural, não tem nenhuma informação e nem treinamento sobre a CIPA, e durante os quase dois anos em que trabalho na empresa, só teve uma reunião sobre a CIPA”.

De acordo com a médica do trabalho da empresa, a C&A possui o Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional (PCMSO), obrigatório para empresas com qualquer número de empregados. O programa atinge todas as unidades e possui abrangência nacional. Além disso, afirma que “não houve necessidade de negociação com os sindicatos em relação à alteração de prazos, periodicidade e especificidade dos exames, pois a atividade da C&A é enquadrada como grau de risco 2, característico de empresas com baixo índice de riscos e acidentes, portanto atende à lei”.⁷⁴ “O relatório do PCMSO é emitido anualmente e anexado a ata da CIPA; os trabalhadores ligados às áreas administrativa e comercial fazem exames a cada dois anos, e os menores de 18 e maiores de 45 anos fazem exame periódico anual”.

Com relação ao Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), a médica explica que também é atualizado uma vez por ano e consta um cronograma de ações que é igualmente anexado ao livro da CIPA. O PPRA é discutido com os “cipeiros”, diferentemente do PCMSO, que trata das doenças do trabalho, tema indevidamente considerado alheio à atividade da CIPA.

Os levantamentos ambientais para a elaboração do PPRA, Laudo Ergonômico e Laudo Elétrico das unidades da C&A de todo o Brasil, são feitos pelo serviço de segurança do trabalho da empresa, composto em sua maioria por engenheiro de segurança do trabalho e técnicos de

⁷⁴ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

segurança do trabalho. A empresa informa os trabalhadores sobre os riscos no trabalho, os meios de prevenção de tais riscos, os resultados dos exames médicos periódicos e os resultados das avaliações ambientais no local de trabalho, através dos laudos por unidade e dos mapas de risco.⁷⁵

No relatório anual dos exames médicos são divulgadas as porcentagens de exames alterados, mas não nome de funcionários com problemas de saúde. Se necessário, é feito contato com o funcionário e um especialista acompanha o caso. De acordo com médica do trabalho, a empresa não cria obstáculo ao sindicato para o acompanhamento da fiscalização do INSS, MTE ou SUS desde que haja uma solicitação formal à gerência da loja.

Sobre a abertura de Comunicação de Acidente do Trabalho (CAT), a médica do trabalho assegurou que, até o momento da entrevista, não houve solicitação do sindicato para que a empresa enviasse cópias das CATs, mas, caso haja, afirma que será atendido.⁷⁶ Esse procedimento, contudo, é obrigatório, independente da solicitação do sindicato.

TABELA 47 – ESTATÍSTICA ANUAL DE ACIDENTES DO TRABALHO C&A 2007

UNIDADES	Nº Funcionários	Nº Acidentes	Nº Absolutos	Dias Perdidos
Tamboré	108	-	-	-
Interlagos	187	5	3	24
Brasília	228	-	-	-
Fortaleza	183	-	-	-
Porto Alegre	142	1	1	93
CD	433	1	1	65

Fonte: C&A

Elaboração: IOS, 2008.

A tabela a seguir apresenta dados atualizados de 2008.

⁷⁵ Representante da empresa. Entrevista realizada em 04 jun. 2008.

⁷⁶ Representante da empresa. Entrevista realizada em

TABELA 47.1. – ESTATÍSTICA ANUAL DE ACIDENTES DO TRABALHO C&A 2008

UNIDADES	Nº Funcionários	Nº Acidentes	Nº Absolutos	Dias Perdidos
Tamboré	92	1	1	07
Interlagos	169	0	0	0
Brasília	194	1	1	31
Fortaleza	158	1	1	28
Porto Alegre	100	2	2	54
CD	379	2	2	150

Fonte: C&A

A empresa afirma que 50% dos acidentes registrados ocorrem fora do ambiente de trabalho, ou seja, são acidentes de trajeto, no percurso da residência do funcionário ao local de trabalho ou vice-versa. Essa situação, segundo a médica do trabalho, incentivou a implantação de um programa de educação preventiva fora do trabalho.⁷⁷ De acordo com a empresa, este programa está em fase de desenvolvimento pelas áreas de Recursos Humanos, Treinamento e Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e será acrescido às ações preventivas já existentes, como o Manual de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), Manual de Brigada de Incêndio e Programa de Formação de Brigada de Incêndio, Programa de Avaliações Ergonômicas Especiais e Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT).

TABELA 48 – TOTAL DE ACIDENTES DO TRABALHO POR UNIDADE DA C&A PESQUISADA NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS ABRIL MAIO 2008

UNIDADES	TOTAL
Brasília	15
CD	82
Fortaleza	02
Porto Alegre	07
Shopping Interlagos	16
Shopping Tamboré	14
Total geral	136

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Nos relatos dos trabalhadores das lojas identifica-se que a maior parte dos acidentes de

⁷⁷ Documentos disponibilizados pela C&A.

trabalho são causados por quedas, torções, escorregões, cortes, fraturas e queda do *troller* na cabeça, todos com indicação de afastamento do trabalhador.

Na visão da empresa, os relatos dos trabalhadores estão alinhados com a avaliação do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), que não apontounexo causal entre os acidentes e as condições de trabalho. Além disso, “considera estranho o fato de tantas queixas não serem materializadas em afastamentos por doença acidentária, conforme relatos dos próprios trabalhadores. O resultado apresentado no estudo será motivo de uma avaliação mais cuidadosas no próximo PCMSO”.

No CD, o número de acidentes é maior do que nas lojas. O prédio do CD possui um ambulatório médico, que é considerado bom para 91% dos entrevistados. As falas dos trabalhadores são reveladoras: “quando precisei fui bem atendido (a)”; “sempre tem uma enfermeira e um médico, o atendimento é rápido e tem encaminhamento”; “quando precisei usar, foram atenciosos e há medicamentos”; “não precisei ainda, mas pelo o que os outros funcionários dizem é bom”.

Contudo, alguns trabalhadores responderam que o serviço do ambulatório é irregular, e disseram: “sou mal atendido por ser deficiente auditivo, a enfermeira não sabe atender”; “o médico chega tarde (10h30min) deveria ter médico nos dois turnos”; “fica trocando constantemente de enfermeira”; “o médico não fica no período da manhã, domingo ou feriado, a enfermaria está fechada”.

TABELA 49 – AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO PELO AMBULATÓRIO MÉDICO DA C&A NO CD ABRIL MAIO 2008

Unidade	Bom	Regular	Ruim	Não tem	Total geral
CD	276	22	3	2	303
Total geral	276	22	3	2	303

FONTE: Pesquisa Amostral IOS

Nota: há um número a menos no total geral de pessoas que responderam a questão, pois uma delas não respondeu esta questão justificando que nunca utilizou o serviço do ambulatório médico.

De acordo com a C&A, embora 91% dos entrevistados reconhecem que são bons os serviços prestados pelo ambulatório, o resultado será objeto de verificação e implantação de

ações de melhorias.

De acordo com líder abordado, a empresa tem, ainda, vários programas preventivos que são divulgados aos associados, como ginástica laboral, combate ao tabagismo e amamentação, mas, como são programas preventivos, não há obrigatoriedade da participação dos trabalhadores.

No CD, 81% dos trabalhadores que responderam à pesquisa disseram que já receberam algum treinamento da empresa específico sobre saúde e segurança no trabalho. Em geral, são palestras sobre temas variados, como uso de EPIs, procedimentos e utilização de equipamentos, prevenção de incêndios, doenças sexualmente transmissíveis (DST), alimentação, tabagismo, etc. Essas palestras são ministradas na Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT) pela empresa Intermédica, prestadora de serviço na área de assistência médica aos trabalhadores da C&A.

Em relação ao tema Saúde e Segurança no Trabalho, deve-se ressaltar o número de doenças apontadas pelos entrevistados, tais como: LER/DORT, estresse ou depressão, problemas de coluna e varizes - estes dois últimos resultantes das extensas jornadas de trabalho em pé.

Outra questão que deve ser realçada, e que pode afetar a saúde dos trabalhadores, é reação de reprovação de líderes da empresa em relação aos funcionários doentes ou que, por motivo de doença, levam atestados médicos, conforme relatado no capítulo “Análise geral e comparativa”, no item sobre discriminação.

A atuação da CIPA deve ser facilitada e divulgada em face do grande número de entrevistados que desconhecem ou têm poucas informações do trabalho da comissão. A empresa declara que “as atividades da CIPA estão sendo reforçadas, visando a garantia de funcionamento uniforme em todas as unidades como um fórum preventivo e educativo e, acima de tudo, com participação incentivada. No CD cabe ressaltar a boa avaliação do ambulatório médico.”

”

A empresa reforçou a discordância com os números de acidentes e doenças apresentados na pesquisa a partir do relato dos trabalhadores. O argumento da empresa é o

seguinte:

As doenças representam um grande foco de preocupação em todos os setores da vida moderna em função do estilo não saudável que a maioria das pessoas pratica no dia a dia: alimentação inadequada, vícios, bebidas, noites mal dormidas, trânsito, mal relacionamento, situações de desequilíbrio emocional e mesmo as situações vivenciadas no mundo do trabalho. Há situações em que há dificuldade das pessoas na identificação da origem de seus problemas de saúde e o trabalho, por conseguinte, também acaba sendo o foco das queixas por razões naturais, bem como pelo tempo que nele passamos. A legislação do trabalho desde há muito avançou nesse campo e as grandes empresas desenvolvem mecanismos de controle e defesa das boas práticas nessa área. A C&A também se inclui dentre as empresas que se preocupam com as atividades em saúde. Entretanto, há uma preocupação especial com a ocorrência de doenças denexo causal com as condições de trabalho. A correta identificação donexo é importante tanto para a correção das condições de origem quanto para as aplicações do direito do trabalhador. Como se sabe, esse tema ganha a cada dia maior visibilidade no cenário mundial e o Governo brasileiro, em sintonia com essa preocupação, implantou, desde Abril de 2007, nos sistemas informatizados do INSS, o importante mecanismo auxiliar denominado NTEP – Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário, que cruza informações entre o código da Classificação Internacional de Doenças – CID10 com o código da Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE, justamente visando a mais correta análise possível sobre esse perfil de ocorrências que acaba não somente prejudicando a saúde dos trabalhadores como também por outro lado gerando custos altíssimos para o país e sem o correto gerenciamento. A Empresa considera que há possibilidades dos números apresentados nesse relatório estarem equivocados. A existência de 350 casos de doenças ocupacionais clinicamente diagnosticadas com nexolaboral é muito discrepante dos casos constantes em seu PCMSO. Não faz sentido a ocultação de casos de doenças ocupacionais com toda a segurança que a legislação oferece. A C&A assume suas responsabilidades nas eventuais situações existentes em seu ambiente de trabalho, mas, para tanto, necessita que os dados sejam periciados. A C&A alterou a organização de seu sistema de saúde e segurança no trabalho, centralizando junto ao médico corporativo todos os serviços prestados nas várias unidades regionais, visando, com isso, maior proximidade para gerenciamento mais aprofundado, obtenção de resultados confiáveis e práticas preventivas mais efetivas. A reestruturação permitirá melhor conhecimento e acompanhamento das ocorrências em saúde, além de oferecer atendimento mais adequado, complementando o que é prestado pelo INSS.

O IOS esclarece que a pesquisa privilegia e retrata a questão da saúde do ponto de vista dos trabalhadores e também o ponto de vista da empresa. Seu resultado não é questionável, mas busca, através dos diferentes olhares, compor as mudanças necessárias com ajuda de outros parceiros, caso necessário. O IOS garante a total confiabilidade e fidedignidade dos dados da pesquisa, porém, são diferentes dos dados médicos, periciados. As opiniões dos trabalhadores não devem ser desqualificadas, e essa é a premissa básica da metodologia utilizada pelo IOS.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa apresenta um comportamento sócio-trabalhista diferenciado, dependendo da unidade. Como ressalta a empresa:

A abrangência geográfica das unidades C&A, espalhadas pelo país, resulta num processo de gestão descentralizada e, com certeza, se constitui um grande desafio para a gestão de Recursos Humanos. É possível a ocorrência de desconformidades na correta aplicação das políticas corporativas. Sem dúvida, o exercício de análise decorrente desse estudo permitirá a implementação de ações visando a identificação e correções de possíveis problemas.

Nesta finalização, ressaltam-se alguns temas que merecem reflexão.

Em relação ao perfil dos trabalhadores, em todas as unidades o contingente de trabalhadores é composto, em sua maioria, por mulheres jovens. Da mesma forma, em todas as unidades o número de trabalhadores negros (pardos e pretos) é quantitativamente representativo quando comparados à População Economicamente Ativa (PEA) ou População Total da Região Metropolitana. No caso de Tamboré, Interlagos, Porto Alegre, Brasília e o CD há, relativamente, mais pretos e pardos que na PEA, medidas pelo DIEESE nas regiões metropolitanas das respectivas localidades. Em Fortaleza, a maioria dos trabalhadores, inclusive os dois líderes entrevistados, são pardos, o que reflete, em números muito próximos, a composição racial da população da Região Metropolitana de Fortaleza, de acordo com os dados do IBGE. Percebe-se, portanto, que tanto nas unidades de vendas como no CD a população negra está adequadamente representada.

Entre os líderes entrevistados, as mulheres estão bem representadas quantitativamente. Há um pequeno número de pardos e pretos: apenas dois líderes entre os 18 entrevistados se autodeclararam pardos. Não se pode concluir que trabalhadores da raça/negra não tenham acesso aos cargos de liderança, pois seria necessário ter informações sobre o quadro completo de líderes.

O organograma das lojas é constituído pelos seguintes cargos, da base ao cume: menores aprendizes, fiscais de loja, assessores de clientes, monitores, líderes, supervisores e gerente. Em todas as lojas, a maioria dos entrevistados são assessores de clientes e, de acordo

com relatos dos trabalhadores, as funções desempenhadas por assessores de clientes, monitores e líderes são variadas, não havendo definições precisas de funções relacionadas a cargos.

Para a empresa, “existem funções definidas claramente para cada cargo, que são: Assessor, Monitor e Líder Operacional. A C&A adota o conceito de multifunção, ou seja, o funcionário tem a oportunidade de conhecer as atividades de uma loja e, por consequência, consegue desenvolver as competências para a carreira do comércio.” Ainda segundo a empresa, “as tarefas desempenhadas por Assessores e Monitores são semelhantes e diferenciadas apenas pela responsabilidade que o Monitor tem no treinamento dos Assessores, que são: reposição e devolução de roupas, exposição de roupas, atendimento ao cliente, operação de caixa e cuidar da doação (mensal) de produtos enquanto os Líderes realizam atividades de coordenação e treinamento de funcionários, planejamento de horário, realização de entrevistas de candidatos, prevenção de perdas, auditoria de processos, liderança de equipe, abertura e fechamento de lojas e planejamento de equipe”.

Cabe ressaltar que, em todas as unidades, a função de caixa é desempenhada por quem tem o cargo de assessor de cliente e monitor, nesse sentido, não recebem os direitos relativos à função de caixa, previstos nas CCTs de cada localidade estudada. A empresa contesta essa informação ao declarar que “inexiste a obrigação legal do pagamento, pois a CCT condiciona o pagamento somente para as empresas que processam o desconto das diferenças de caixa. Este não é o caso da C&A, conforme pode ser verificado nas CCTs constantes do Caderno de Informações.”

Nas unidades de Tamboré, Interlagos, Brasília e Fortaleza, mais da metade dos trabalhadores tem até dois anos de permanência na empresa. Em Porto Alegre, 40,9% dos entrevistados está nesta situação. Apesar do diretor da empresa afirmar que há metas para reduzir a rotatividade ou *turn over*, os dados de tempo no emprego indicam que, nas lojas pesquisadas, a rotatividade ainda é alta. De acordo com a empresa, “o *turn over* está presente como uma característica do comércio varejista, normalmente de maior facilidade para ingresso de jovens no mundo do trabalho e também como setor doador de mão-de-obra para o setor industrial nas

épocas de aquecimento do nível do emprego.”

Na questão de liberdade sindical, em todas as unidades pesquisadas é grande a falta de informação e participação dos trabalhadores nas atividades sindicais. Essa situação se torna evidente quando os trabalhadores afirmam que são filiados a algum sindicato, mas não sabem ou não lembram o nome, ou então quando afirmam que são filiados ao sindicato da loja ou sindicato do comércio, ou ainda quando respondem que são filiados porque pagam contribuição sindical ou porque enviam carta ao sindicato para isenção de pagamento do imposto sindical. As falas dos trabalhadores indicam a participação da empresa na formulação e distribuição dessas cartas. A empresa impede a entrada dos sindicatos nos locais de trabalho, o que dificulta o acesso à informação das atividades sindicais e a troca de informações entre trabalhadores e dirigentes sindicais. Os representantes da C&A não concordam com essa afirmação, argumentando que:

As informações sindicais circulam amplamente no interior da empresa, tendo em vista que a mesma oferece canais internos para distribuição de folhetos e materiais diversos quando solicitada pelo sindicato. Quanto a livre circulação de dirigentes sindicais dentro das lojas, obviamente a empresa não concorda e não permite, assim como nenhuma outra loja do mercado o faz, tendo em vista a incompatibilidade das atividades. Rejeitamos mais uma vez a imputação de responsabilidades quanto às oposições a contribuição sindical, tendo em vista que houve 83% de recolhimento de contribuições entre as unidades pesquisadas. [dados da empresa] A baixa margem de oposição deve ser entendida e aceita pelos sindicalistas como respeito ao uso do direito previsto nas próprias convenções coletivas, como também um desafio para melhor atratividade de novos associados.

No item promoção, as informações levantadas pela pesquisa mostram diferenciação entre as unidades: os trabalhadores das lojas paulistas, Tamboré e Interlagos, são os mais descontentes com os critérios de promoção. Os relatos dos trabalhadores revelam a alta competitividade e pressão para atingir metas nessas duas unidades.

Cabe salientar que muitos trabalhadores consideram a passagem da jornada de trabalho de 36 horas semanais (*part time*) para 48 horas semanais (*full time*) uma forma de promoção. Não causa surpresa que nessas duas unidades, Tamboré e Interlagos, exista maior número de trabalhadores que se sentiram discriminados e prejudicados na empresa.

Sobre sua política de cargos e salários, a empresa declara que:

É igual para todos os associados independente da idade, tempo na empresa, raça e gênero. O que determina a jornada de *part time* ou *full time* é a necessidade da operação da loja. De fato os funcionários acabam entendendo essa mudança como promoções, devido existência de uma diferença salarial de 22%, entretanto essa não é a forma de divulgação dada pela empresa. A anotação na ficha de registro do funcionário consta corretamente como alteração de carga horária e não promoção. Esse é o fato documentado e que deve ser considerado. A política de promoção na carreira também é igual para todos os funcionários, mas segue processos objetivos, como a qualificação técnica, experiências anteriores e resultados apresentados por desempenho. Mesmo assim, a empresa avaliará os resultados apontados como subjetividade nos critérios de promoção apontados na pesquisa.

O exercício de horas extras é diferenciado nas lojas pesquisadas. Em Fortaleza, por exemplo, não é usado o banco de horas. De acordo com os entrevistados, nem sempre a política de horas extras da empresa é obedecida nas unidades pesquisadas, uma vez que quem tem jornada de 30 horas semanais realiza horas extras, contrariando a política da empresa.

Quanto a esse fato, a empresa declara que “o sistema de Banco de Horas é adotado apenas nas unidades para as quais consta como item de Convenção Coletiva e, mesmo assim, em função de pico de atendimento nas unidades. Quanto ao uso inadequado do banco de horas, foram verificadas e já corrigidas as irregularidades. O funcionário *part time* – com jornada de 36 horas semanais - pode trabalhar duas horas a mais como extras, desde que elas sejam compensadas dentro da mesma semana. Numa excepcionalidade de ultrapassagem dessa carga semanal, as horas não compensadas devem ser remuneradas com os devidos acréscimos legais e não podem ser depositadas no banco de horas. Diante disso, a C&A checará os procedimentos em todas as unidades. Este sistema adotado para *part time* não é banco de horas, mas adotado legalmente como sistema de compensação”.

A pesquisa identifica também que o momento de avaliação e treinamentos pode ser uma oportunidade de diálogo entre trabalhadores e lideranças, desde que a empresa crie mecanismos mais eficazes de comunicação. Com base na maioria das respostas que responde que os cursos não contribuíram para uma promoção, é possível afirmar que estes cursos são direcionados para as funções do dia a dia de trabalho e que, aparentemente, não têm grande relevância na hora da promoção ou na construção de uma carreira dentro da loja. Para a empresa,

a “C&A exerce um papel social de grande significado ao aceitar candidatos sem qualquer experiência para trabalhar como funcionário em suas lojas. Isso gera como consequência, alta atratividade para jovens em busca da primeira oportunidade no mercado de trabalho, atualmente tão exigente e restrito. Há uma posição na estrutura das lojas destinada quase que exclusivamente ao treinamento e apoio dos funcionários. Devido a limitação de espaço na carreira que o comércio naturalmente oferece e a opção pela busca de alternativas, esses jovens, acabam seguindo a carreira em outro setor do mercado de trabalho. No entanto, os funcionários com melhor desempenho conseguem fazer uma carreira no ambiente da loja.

No caso da avaliação diária, fica claro que não há um critério ou o estabelecimento de itens que possam deixar claro ao trabalhador sobre a forma como ele está sendo avaliado, deixando-o em uma posição vulnerável frente a suas chefias diretas e a própria empresa.

Sobre o processo de avaliação de desempenho, a empresa comenta que:

O processo formal de avaliação de desempenho ocorre anualmente nos meses de abril, para o CD, e setembro, para as lojas. Nesse processo, são registrados pontos que devem ser trabalhados durante todo o ano. Os gestores são estimulados a fazer o acompanhamento do desempenho ao longo do ano e dessa forma conversar com cada funcionário sempre que necessário, checando a evolução para o atingimento de metas e o desenvolvimento pessoal e profissional. O processo é coordenado pelo gestor principal (gerente da unidade), que faz verificações de consistências entre os avaliadores e avaliados quando necessário, visando garantir os objetivos de melhoria continuada. É possível a variação na frequência, forma e estilo de cada gestor, e é sobre isso que estão recaindo as diferenças de abordagens entre as unidades e mesmo entre os entrevistados. Informamos também que desde 2006 o processo *Face To Face* vem gradativamente sendo mudado para o modelo de avaliação de desempenho por competências. Nas lojas, este novo modelo já está em funcionamento e no CD a previsão é de implantar em 2009. Os casos de funcionários que não foram avaliados se devem ao pouco tempo na empresa ou eventualmente alguma falha que precisaria ser identificada. Anualmente, o processo é iniciado com preparação formal para reciclagem das lideranças, comunicação aos funcionários e cronograma de ações coordenadas pelo RH.

Quanto à política de benefícios, a C&A os enumera em “benefícios próprios”, ou seja, que estão “além daqueles previstos na legislação”: Assistência Médica, Refeição/desjejum, Cartão de descontos (compras nas lojas com descontos), Convênio odontológico, Convênio farmácia, Convênio universidades., Empréstimo consignado, Auxílio funeral (condição superior à

condição prevista na CCT), Homenagem por tempo de casa.

De forma geral, são inúmeros os relatos dos trabalhadores que se sentiram discriminados ou prejudicados dentro da empresa. A C&A deve tomar uma atitude enérgica em relação a esses episódios, sejam eles ocorridos horizontalmente, entre colegas, ou verticalmente, entre líderes e trabalhadores. De acordo com a empresa, “tais casos não são tolerados, diante da observância de seus valores corporativos e, portanto, não precisa ser objeto de uma política específica”. Por outro lado, concorda que os mesmos devem ser objetos de atenção na gestão de pessoas.

Os motivos de discriminação são diversos, conforme indica capítulo específico, mas o maior número de reclamações está relacionado aos trabalhadores doentes: a empresa é intolerante com trabalhadores que faltam por doença ou levam atestado médico. A respeito desse fato, a empresa afirma que “a liderança está sendo apenas cuidadosa quanto à verificação de frequência e procedência de atestados médicos, pois 20% das demissões por justa causa ocorridas em 2008 o foram por falsificação de atestados. A recente reestruturação do serviço de saúde permitirá controle mais próximo dessas situações diretamente pelo médico corporativo e as entidades regionais prestadoras de assistência médica do trabalho, com auxílio especializado às gerências locais das unidades.”

Neste relatório, há uma seção especial com informações sobre os portadores de necessidades especiais, em sua maioria, deficientes auditivos. Os deficientes auditivos exercem funções consideradas mais simples e, de forma geral, recebem os salários mais baixos. Segundo eles, as perspectivas de crescer na empresa são praticamente impossíveis. Muitos deficientes auditivos reclamam da dificuldade de comunicação com a chefia da empresa e, de acordo com esse grupo de trabalhadores, a presença de um intérprete de libras poderia auxiliar o entendimento. Aparentemente, a inserção dos portadores de necessidades especiais na empresa é difícil, tanto no CD como na unidade da empresa em Brasília. Sobre esse tema, a C&A afirma que:

[A empresa] aplica uma só política de remuneração para todos os seus funcionários e, portanto,

todos estão gerenciados de acordo com as mesmas tabelas salariais e critérios de promoção ou reclassificações de funções. Não há diferenciação dessa aplicação em se tratando de funcionário portador de deficiência. Os PCDs exercem funções para as quais foram selecionados e contratados e não posições criadas na empresa apenas para sua inserção. Os documentos internos sobre históricos funcionais podem comprovar as trajetórias individuais dos PCDs. Conforme amplamente comentado, concordamos, entretanto, que a inserção de deficientes auditivos é bastante desafiadora e que, nesse sentido, a empresa está investindo maiores esforços conforme atividades descritas anteriormente.

Realização de horas-extras por grande parte dos trabalhadores, pressão por metas e humilhações afetam a saúde do trabalhador. Os problemas de saúde mais citados pelos trabalhadores são problemas de coluna, LER/DORT e depressão ou estresse – sendo este último problema mais citado nas lojas Tamboré, Interlagos, Porto Alegre e Brasília. Em Porto Alegre, chamam a atenção os afastamentos por síndrome do pânico e por depressão. A intolerância e a discriminação das chefias da empresa com os trabalhadores doentes podem acirrar ainda mais os problemas de saúde dos trabalhadores.

Para a C&A, “o estudo não apresenta dados conclusivos e, portanto é questionável essa observação genérica sobre os tipos de doenças presentes entre os trabalhadores bem como a ligação sugerida com o comportamento da chefia.”

O IOS reafirma que a pesquisa privilegia e retrata a questão da saúde do ponto de vista dos trabalhadores e também o ponto de vista da empresa. Seu resultado não é questionável, mas, sim, busca, através dos diferentes olhares, compor as mudanças necessárias com ajuda de outros parceiros, caso necessário. O IOS garante a total confiabilidade e fidedignidade dos dados da pesquisa, porém são diferentes dos dados médicos, periciados. As opiniões dos trabalhadores não devem ser desqualificadas, e essa é a premissa básica da metodologia utilizada pelo IOS.

Nesse sentido, atuação da CIPA deve ser facilitada e divulgada em face do grande número de entrevistados que desconhecem ou tem poucas informações do trabalho da comissão. No CD, cabe ressaltar a boa avaliação do ambulatório médico. Como empresa de comércio e serviços, o risco de acidente dentro da empresa é menor, portanto, a atuação da CIPA pode ser voltada para a prevenção de doenças do trabalho, enfatizando-se as doenças psicológicas. A empresa afirma que “a atuação da CIPA deverá ser incentivada para melhor cumprimento de seu

papel preventivo/educativo. Certamente, as mudanças já comentadas sobre a estrutura de gestão do Serviço de Saúde e Segurança no Trabalho permitirão acompanhamento mais próximo pela área corporativa.”

Em relação às questões sobre saúde e segurança no trabalho, é necessário frisar que cada unidade tem suas peculiaridades socioculturais e que cada líder tem um perfil diferenciado. Os problemas levantados, “muitos deles preocupantes” para a empresa, podem ser evitados se a adotada uma política de formar líderes com base nos Direitos Humanos e analisar criticamente os extenuantes processos de trabalho e as constantes cobranças por metas.

REFERÊNCIAS

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). **Boletim Informativo do Setor Têxtil/Confeccionista – Calçadista e Moveleiro**. Edição 29, Agosto de 2008.

GARCIA, Renato & CRUZ – MOREIRA. *O complexo têxtil-vestuário: um cluster resistente*.

GERÊNCIA SETORIAL DE COMÉRCIO E SERVIÇOS. **ÁREA DE OPERAÇÕES INDUSTRIAIS 2 – AO2**. A segmentação do comércio varejista. No 12, Março de 2000.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Observatório Social Em Revista*, No 10, Maio de 2006.
